

**УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
АДМИНИСТРАЦИИ ЗЕРНОГРАДСКОГО РАЙОНА  
РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

**ПРИКАЗ**

**31.05.2021**

**№ 206**

**г. Зерноград**

**О реализации муниципальной концепции поддержки школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на 2021 - 2023 годы**

На основании дорожной карты по повышению качества общего образования Зерноградского района, предполагаемых целевых показателей в вопросе повышения качества образования и первоочередных мероприятий ближайшего развития на 2021 - 2023 годы, протокола заседания рабочей групп по поддержке школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в сложных социальных условиях (протокол № 4 от 15.04.2021)

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить:

1.1. Муниципальную концепцию поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на 2021 - 2023 годы согласно приложению № 1.

1.2. Муниципальную программу сетевого взаимодействия школ - лидеров со школами с низкими результатами обучения и школами, работающими в неблагоприятных социальных условиях, согласно приложению № 2.

2. Отделу общего и дополнительного образования управления образования Администрации Зерноградского района и методическому кабинету управления образования Администрации Зерноградского района обеспечить реализацию мероприятий муниципальной концепции поддержки школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на 2021 - 2023 годы и её ежегодный мониторинг.

4. Контроль исполнения настоящего приказа оставляю за собой.

Начальник управления образования



Л.М. Калашникова

**Муниципальная концепция поддержки школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на 2021 - 2023 годы**

**1. Общие положения Концепции**

**Актуальность Концепции.** Повышение качества школьного образования как глобальная мировая проблема становится чрезвычайно актуальной в настоящее время. Акценты ее решений имеют разнообразный характер и касаются нормативной базы, содержания образования, технологий, условий, форм, видов взаимодействия, а также субъектов, среди которых существенное внимание сегодня уделяется особой группе – школам с низкими образовательными результатами и школам, функционирующим в сложных социальных условиях. Понимание необходимости сопровождения таких учреждений и организация с ними системной работы становится устойчивым образовательным трендом, определяемым динамическими изменениями системы образования на всех ее уровнях.

Система образования зерноградского района имеет небольшой опыт поддержки школ с низкими образовательными результатами, но в условиях сегодняшней ситуации, становится очевидной потребность разработки и обоснования целостной концепции сопровождения таких школ, отражающей, с одной стороны, новые требования и задачи государственной политики в сфере образования, а с другой – особенности региональной образовательной системы как ответственного носителя и генератора практических приемов сопровождения школ по выходу их в эффективный режим функционирования и развития. Такая концепция позволит более качественно выстроить всю систему работы, своевременно видеть изменения в школах данной группы и принимать управленческие решения. Ее значение состоит в представлении содержательно-целевого и организационно - технологического обеспечения муниципальной системы работы со школами с низкими образовательными результатами и школами, функционирующими в сложных социальных условиях.

**Нормативные основания Концепции.** Концепция разработана в соответствии со следующими нормативными актами системы образования:

- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ;
- паспорт национального проекта «Образование», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол № 16 от 24.12.2018);
- Закон Ростовской области «Об образовании в Ростовской области» от 14 ноября 2013 года N 26-ЗС (с изменениями на 6 ноября 2020 года);

- Государственная программа «Развитие образования», утвержденная постановлением Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642;
- методические рекомендации по работе со школами с низкими образовательными результатами на региональном уровне на период с апреля по август 2020 года, приведенные в письме Рособрнадзора от 30.03.2020 № 01-121/13-01
- приказ Рособрнадзора «Об утверждении методики выявления общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся на основе комплексного анализа данных об образовательных организациях, в том числе данных о качестве образования» от 19.08.2020 № 847;
- методические рекомендации Федерального института оценки качества образования по подготовке к проведению оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации 2020 года.

**Принципы реализации Концепции.** Муниципальная система сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, базируется на принципах:

- систематичности;
- уровневости;
- вариативности;
- сознательности субъектов;
- профессиональной ответственности;
- активности;
- соблюдения баланса традиций и инноваций в образовании;
- опоры на продуктивный опыт.

## **2. Целевые ориентиры Концепции**

Муниципальная система сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, представляет собой комплекс мер, направленных на совершенствование качества преподавания и управления общеобразовательными организациями, отнесенными к данной категории, в том числе, мер, направленных на:

- идентификацию школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, и мониторинг эффективности их сопровождения;
- выявление динамики образовательных результатов школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;

- создание муниципальной инфраструктуры обеспечения сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;
- нормативное обеспечение сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;
- методическое обеспечение сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;
- профессиональное развитие педагогических и административных команд школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;
- взаимодействие и информирование педагогической общественности в процессе реализации муниципальной системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;
- создание стимулирующих механизмов сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

**Основной целью** муниципальной системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, является создание и внедрение механизмов адресной поддержки данных организаций, обеспечивающей повышение качества образования за счет перевода школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в эффективный режим функционирования и развития.

Достижение основной цели муниципальной системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, предусматривает решение следующих задач:

- 1) определить содержание понятий «низкие образовательные результаты», «сложные социальные условия», отражающих базовые параметры изменений в работе системы образования Зерноградского района;
- 2) организовать работу по сопровождению школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;
- 3) разработать адресные меры, направленные на преодоление факторов, обуславливающих низкие образовательные результаты и/или сложные социальные условия;
- 4) разработать показатели, методы сбора информации, модели мониторинга и организовать их проведение для своевременного принятия управленческих решений в целях оказания помощи школам с низкими образовательными результатами и/или школам, функционирующим в сложных социальных условиях;
- 5) организовать и реализовать сетевое взаимодействие (между общеобразовательными организациями и/или другими учреждениями и предприятиями), способствующее переходу школ с низкими образовательными

результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях в режим эффективного функционирования и развития.

Цель № 1. Определение содержания понятий «низкие образовательные результаты» и/или «сложные социальные условия»

#### **Обоснование цели.**

Значимость для муниципальной системы образования установки целевого ориентира, связанного с выявлением содержания понятия «низкие образовательные результаты» и/или «сложные социальные условия», определяется необходимостью понимания сущностных характеристик данных понятий, их места, функциональной нагрузки в категориальной системе современного образования для однозначного толкования и корректного использования субъектами краевой образовательной системы в процессе профессионального взаимодействия, нацеленного на улучшение ее результатов.

Уровень образовательных результатов как феномен современного образования используется в контекстуальном поле проблемы качества образования, под которым понимается комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы.

Индекс образовательных результатов представляет собой интегральный показатель, рассчитываемый за отчетный год для сравнения средних значений образовательных результатов обучающихся общеобразовательных организаций, формируемый на основе значений и весовых коэффициентов установленных показателей. Индекс образовательных результатов для каждой общеобразовательной организации принимает значение в диапазоне от 0 до 1, характеризуя положение организации относительно других участников исследования. В зависимости от значения ИОР организации принято классифицировать по уровню достигнутых результатов: высокий (четвертый квартиль), выше среднего (третий квартиль), ниже среднего (второй квартиль) и низкий (первый квартиль) уровень. Именно низкий индекс образовательных результатов определяет предрасположенность образовательной организации к ее отнесению к группе школ с низкими образовательными результатами, под которыми понимается совокупность индивидуальных образовательных результатов обучающихся, характеризующаяся высоким суммарным процентом недостижения минимальных баллов по итогам государственной итоговой аттестации в течение трех последних лет.

Сложные социальные условия представляют собой обобщенное понятие, характеризующее совокупностью разнообразных показателей социально-экономического неблагополучия и ресурсных дефицитов, составляющих базовые параметры для оценки индекса социального благополучия школы.

Индекс социального благополучия школы – это совокупный показатель, рассчитанный на основе регрессивной модели путем суммирования нескольких наиболее значимых контекстных характеристик с присвоенными весами, которые определяются по принципу наибольшего вклада показателей в дисперсию показателей успеваемости, характеризующий внешние условия образовательного процесса для каждой конкретной организации на основе анализа социальных характеристик обучающихся.

К сложным социальным условиям относятся: территориальная отдаленность школы, низкий экономический потенциал района, бедность его инфраструктуры, ограниченность культурных и образовательных ресурсов, сложный контингент (дети из неполных, неблагополучных, малообеспеченных семей, невысокий уровень образования родителей, дети с проблемами поведения и здоровья), кадровый дефицит и др. Все это выступает существенным фактором снижения уровня образовательных результатов и требует устранения в сотрудничестве с органами и субъектами, имеющими соответствующие полномочия.

Способами публикации данного целевого ориентира, свидетельствующими о его постановке и реализации, являются отражение на сайте:

- содержание настоящей Концепции;
- положение о муниципальной системе работы со школами с низкими образовательными результатами и школами, функционирующими в сложных социальных условиях;
- муниципальное положение о наставническом сообществе (центре);
- муниципальное положение о тьюторском сообществе и др.

**Реалистичность цели.** Достижимость целевого ориентира, связанного с выявлением содержания понятия «низкие образовательные результаты» и/или «сложные социальные условия», определяется следующими ресурсами системы образования:

- высококвалифицированным кадровым составом участников реализации Концепции;
- открытостью информационного пространства системы образования района;
- опытом реализации процедур управления качеством в системе общего образования Зерноградского района на всех ее уровнях;
- опытом ведения социальных паспортов школ;
- включением позиций, связанных с качеством и социальными условиями в систему параметров самообследования;
- разработанной и апробированной методикой оценивания индекса социального благополучия школ;
- опытом устранения и преодоления сложных социальных условий.

Самостоятельным показателем реалистичности цели является наличие аппарата для диагностирования ее достижимости:

- контент-анализ муниципальной и школьной документации;

- исследование материалов, представленных в отчетах;
- экспертная оценка корректности использования терминологии при организации и проведении мероприятий, предусмотренных проектом (наставническое и тьюторское сопровождение, муниципальные мониторинги и др.).

## **Цель № 2. Выявление школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях**

**Обоснование цели.** Значимость для муниципальной системы образования установки целевого ориентира, связанного с выявлением школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, определяется необходимостью обоснованной выработки способов корректной идентификации таких школ, разработки управленческих механизмов выстраивания адресной работы с ними, проведения мониторинга изменений в результатах работы.

Школой с низкими образовательными результатами считается общеобразовательная организация, которая за отчетный год демонстрирует недостаточный уровень образовательных результатов в сравнении со значениями и весовыми коэффициентами установленных показателей.

Школой, функционирующей в сложных социальных условиях, является общеобразовательная организация, обладающая рядом показателей социально-экономического неблагополучия и ресурсных дефицитов.

Контекстными факторами, обуславливающими идентификацию общеобразовательных организаций как школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, являются:

- наличие в школах обучающихся, находящихся в состоянии риска образовательной неуспешности (дети с проблемами обучения и поведения, а также дети из многодетных, неполных семей, семей с низким социально-экономическим статусом, семей, в которых русский язык является неродным);
- территориальные особенности расположения школы (сельская местность, неразвитая инфраструктура, ограниченный доступ к сети Интернет);
- кадровые дефициты (открытые вакансии, недостаточный уровень сформированности профессиональных компетенций, высокий объем нагрузки учителей, преподавание учителями нескольких предметов, отсутствие базового профессионального образования по преподаваемым учебным предметам);
- недостаточный уровень готовности управленческой команды;
- низкий уровень материально-технического оснащения школы и др.

Способами публикации данного целевого ориентира, свидетельствующими о его постановке и реализации, являются отражение на сайте:

- описания муниципального мониторинга по выявлению школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;
- информационные письма о проведении мониторинга;
- отчет о результатах мониторинга и др.

**Реалистичность цели.** Достижимость целевого ориентира, связанного с выявлением школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, определяется следующими ресурсами системы образования:

- высококвалифицированным кадровым составом участников реализации Концепции;
- разработанным и апробированным мониторингом выявления школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;
- продуктивным опытом муниципальной системы образования по переводу школ в эффективный режим функционирования и развития;
- опытом устранения и преодоления сложных социальных условий.

Самостоятельным показателем реалистичности цели является наличие аппарата для диагностирования ее достижимости: опережающий мониторинг, социологический опрос.

### **Цель № 3. Организация работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных условиях**

**Обоснование цели.** Значимость для муниципальной системы образования установки целевого ориентира, связанного с организацией работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных условиях, определяется необходимостью сокращения числа включенных в данную группу школ и повышение доступности качественного образования в Зерноградском районе.

Организация работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных условиях, предусматривает составление перспективного плана (например, в форме программы или дорожной карты), введение непрерывного мониторинга его выполнения и оценки результативности, выработку управленческих решений и их реализацию. Данная деятельность имеет многоаспектный и комплексный характер, требует четкой организации, основывается на привлечении всех субъектов образовательного процесса, выстраивании их продуктивного сотрудничества и направлена на устранение ключевых рисков, выявленных в образовательных организациях.

Таким образом, муниципальная система работы со школами с низкими образовательными результатами и школами, функционирующими в сложных

социальных условиях направлена на определение способов преодоления школьной неуспешности и улучшения сложного социального контекста, выстраивание образовательной политики высоких ожиданий как по отношению к учащимся, так и по отношению к педагогическому коллективу, уровню профессионализма учителей и создание, таким образом, условий для максимально успешного обучения всех учащихся вне зависимости от их способностей и стартовых возможностей.

Способами публикации данного целевого ориентира, свидетельствующими о его постановке и реализации, являются отражение на сайте:

- содержание настоящей Концепции;
- программ, планов работы предметных районных методических объединений для педагогических работников;
- анонсов и отчетов о проведении мероприятий;
- дорожных карт сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных условиях;
- планов работы муниципальных наставнического сообщества (центра);
- планов работы муниципальных тьюторских консультационных пунктов;
- отчетов о выполнении дорожных карт и планов работы и др.

**Реалистичность цели.** Достижимость целевого ориентира, связанного с организацией работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных условиях, определяется следующими ресурсами системы образования:

- высококвалифицированным кадровым составом участников реализации Концепции;
- разработкой базового нормативного обеспечения;
- созданием муниципальной инфраструктуры обеспечения работы школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;
- наличием методического обеспечения работы школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;
- разработкой и использованием информационного обеспечения работы школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях в масштабах района.

Самостоятельным показателем реалистичности цели является наличие аппарата для диагностирования ее достижимости:

- оценка качества мероприятий;
- констатирующее наблюдение;
- анализ отчетной документации;
- опрос;

- групповые дискуссии.

**Цель № 4. Разработка комплекса мер, направленных на преодоление факторов, обуславливающих низкие результаты обучения и/или сложные социальные условия**

**Обоснование цели.** Значимость для муниципальной системы образования установки целевого ориентира, связанного с разработкой комплекса мер, направленных на преодоление факторов, обуславливающих низкие результаты обучения и/или сложные социальные условия, определяется необходимостью устранения рисков неустойчивости функционирования и развития общеобразовательных учреждений системы образования Зерноградского района, комплексным подходом к разрешению проблем академической неуспешности и социального неблагополучия в сотрудничестве со всеми заинтересованными субъектами муниципальной образовательной системы.

Комплекс мер, направленных на преодоление факторов, определяющих низкие результаты обучения и/или сложные социальные условия, должен носить уровневый характер и регламентироваться областью ответственности субъектов краевой системы образования. Обязательным условием в ходе разработки комплекса мер является своевременное согласование действий разных субъектов и открытость взаимодействия, обеспечиваемая созданием информационного ресурса, отражающего состояние системы образования, позволяющего оперативно реагировать на сложившуюся ситуацию, а также распространять продуктивный опыт решения текущих задач. При этом комплекс мер продуктивен, когда он имеет опережающий характер и разрабатывается на перспективу с учетом ситуационной специфики.

Таким образом, постановка цели, связанной с разработкой комплекса мер, направленных на преодоление факторов, определяющих низкие результаты обучения и/или сложные социальные условия, дает возможность прогнозировать перспективы действий и их последствия, минимизировать риски, своевременно привлекать необходимые ресурсы, что позволит повысить эффективность управления процессом перевода школ в режим эффективного функционирования и, в конечном счете, сократить количество организаций, включенных в группу школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

Способами публикации данного целевого ориентира, свидетельствующими о его постановке и реализации, являются отражение на сайте:

- дорожной карты сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных условиях;
- решения Координационного центра, отраженные в протоколах заседаний;
- статистические данные о рисках, отраженных в рискованных профилях образовательных организаций;
- анонсов и отчетов о проведении мероприятий и др.

**Реалистичность цели.** Достижимость целевого ориентира, связанного с разработкой комплекса мер, направленных на преодоление факторов,

определяющих низкие результаты обучения и/или сложные социальные условия, определяется следующими ресурсами системы образования:

- высококвалифицированным кадровым составом участников реализации Концепции;
  - подготовкой нормативно-правового обеспечения реализации Концепции;
  - наличием методических рекомендаций Федерального института оценки качества образования по подготовке к проведению оценки механизмов управления качеством образования органов местного самоуправления муниципальных районов, городских и муниципальных округов и иных органов, реализующих данные полномочия;
  - данными мониторинговых исследований, проводимых в системе образования зерноградского района;
  - опытом опережающего управления в системе образования зерноградского района;
  - данными о заполнении рискованных профилей общеобразовательных организаций.
- Самостоятельным показателем реалистичности цели является наличие аппарата для диагностирования ее достижимости:
- мониторинг результатов оценочных процедур;
  - мониторинг кадрового обеспечения краевой системы образования;
  - фокус-групповые дискуссии;
  - самообследование.

**Цель № 5. Осуществление сетевого взаимодействия (между образовательными организациями и/или другими учреждениями и предприятиями)**

**Обоснование цели.** Значимость для муниципальной системы образования установки целевого ориентира, связанного с осуществлением сетевого взаимодействия (между образовательными организациями и/или другими учреждениями и предприятиями), определяется необходимостью привлечения заинтересованных субъектов к решению проблемы снижения количества школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях и совместного использования ресурсов, направленного на обеспечение доступности качественного образования, определенного государственными гарантиями реализации прав граждан.

Постановка данной цели предусматривает использование имеющегося потенциала муниципальной системы образования и гармоничное встраивание в ее инфраструктуру новых участников, способных дополнить и обогатить комплекс взаимоотношений, развить их потенциал в направлении решения проблемы повышения качества образования.

Способами публикации данного целевого ориентира, свидетельствующими о его постановке и реализации, являются отражение на сайте:

- договоров о сетевом взаимодействии;

- планов реализации сетевого взаимодействия;
- отчетов о выполнении планов реализации сетевого взаимодействия;
- анонсов и отчетов о проведении сетевых мероприятий и др.

**Реалистичность цели.** Достижимость целевого ориентира, связанного с осуществлением сетевого взаимодействия (между образовательными организациями и/или другими учреждениями и предприятиями), определяется следующими ресурсами системы образования:

- высококвалифицированным кадровым составом участников реализации Концепции;
- наличием в муниципальной системе образования сети профессиональных сообществ и опытом совместного решения актуальных проблем;
- накопленным в зерноградском районе опытом заключения договоров о сетевом взаимодействии субъектов образовательной системы с различными организациями и предприятиями и их продуктивной реализации;
- открытостью системы образования зерноградского района к реализации взаимодействия в сетевом формате.

Самостоятельным показателем реалистичности цели является наличие аппарата для диагностирования ее достижимости:

- аудит сайтов образовательных организаций;
- анализ отчетов;
- самообследование.

### **3. Субъекты реализации Концепции**

Муниципальная система сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, носит уровневый характер и реализуется на:

- муниципальном уровне;
- уровне образовательной организации.

Основными субъектами реализации муниципальной системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, являются на муниципальном уровне:

- Управление образования Администрации зерноградского района;
- Методический кабинет Управление образования Администрации зерноградского района;
- Образовательные организации зерноградского района;
- Общественные организации.

Обязанности субъектов муниципального уровня распределяются следующим образом:

Управление образования Администрации Зерноградского района издает приказы, создает нормативно-правовое обеспечение реализации краевой системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, на уровне муниципалитета, разрабатывает муниципальную дорожную карту и контролирует ее полное и качественное исполнение, организует мониторинги и анализирует их результаты, обеспечивает условия для работы муниципального наставнического сообщества (центра) и сообщества тьюторов (согласно Положения о муниципальном сообществе тьюторов), утверждает программу их работы, организует и обеспечивает функционирование муниципальной школы кадрового управленческого резерва.

Методический кабинет формирует списки наставников и тьюторов, распределяет их по школам с низкими образовательными результатами и/или школам, функционирующим в сложных социальных условиях, проводит мониторинги и интерпретирует их результаты, организует работу муниципального наставнического сообщества (центра) и тьюторского консультационного пункта, оказывает непосредственную методическую помощь наставникам, тьюторам, управленческим командам и учителям-предметникам школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

Наставники составляют планы работы, оказывают непосредственную помощь управленческой команде школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в подготовке документов, организации образовательного процесса, повышении управленческой культуры администрации данных общеобразовательных организаций.

Тьюторы составляют планы работы, оказывают непосредственную помощь учителям-предметникам школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в корректировке программно-методических материалов, реализации образовательного процесса, совершенствовании

Основными субъектами реализации краевой системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, на уровне образовательной организации являются управленческие команды общеобразовательных организаций и учителя-предметники. Обязанности субъектов на уровне общеобразовательной организации распределяются следующим образом:

Управленческая команда школы с низкими образовательными результатами и/или школы, функционирующей в сложных социальных условиях, осуществляет подготовку документов, обеспечивающих переход школы в режим эффективного функционирования и развития, обеспечивает своевременную передачу достоверных данных для муниципальных и краевых мониторингов, оказывает сопровождение деятельности учителей-предметников и создаёт условия для

повышения качества их работы, получает консультации у муниципальных наставников, повышает квалификацию в РИПК и ППРО и других организациях, реализующих программы дополнительного профессионального образования для педагогических работников.

Учителя-предметники данных общеобразовательных организаций корректируют программно-методическое содержание преподаваемых предметов, реализуют непосредственное взаимодействие с обучающимися, получают консультации у муниципальных тьюторов, повышают квалификацию в РИПК и ППРО и других организациях, реализующих программы дополнительного профессионального образования для педагогических работников.

Деятельность и взаимодействие субъектов муниципальной системы образования по сопровождению школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, осуществляется в рамках специально созданной нормативной базы.

### **3. Содержательное ядро Концепции**

Содержательное ядро Концепции представляет собой описание ключевых механизмов, обеспечивающих эффективное сопровождение школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях. Данный раздел способствует однозначному определению действий субъектов и позволяет сформировать полностью воспроизводимый пакет материалов для использования на любом уровне системы образования Зерноградского района.

Основными механизмами сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, продуктивно реализуемыми в системе образования Зерноградского района, являются:

- 1) горизонтальное кураторство;
- 2) опережающее управление;
- 3) постоянно действующий семинар;
- 4) организация муниципальной школы управленческого резерва;
- 5) аккумулирование данных на информационной площадке.

#### **Горизонтальное кураторство как механизм сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях**

Горизонтальное кураторство представляет собой вид персонифицированного, свободно иницируемого и неформализованного взаимодействия между субъектами, принадлежащими одному функциональному уровню профессиональной деятельности, которое направлено на оказание куратором своевременной помощи коллеге, испытывающему профессиональные дефициты.

Горизонтальное кураторство реализуется на уровне муниципалитета в двух взаимодополняемых форматах:

- наставников (эффективно работающих руководителей общеобразовательных организаций) с управленческими командами школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;
- тьюторов (эффективно работающих учителей-предметников общеобразовательных организаций) с учителями-предметниками школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

Работа наставника, закрепленного за школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных условиях:

- включает непосредственную помощь управленческой команде по подготовке программы перехода школы в режим эффективного функционирования и развития / концепции развития образовательной организации и дальнейшую консультационную поддержку;
- реализуется в соответствии с планом взаимодействия с управленческой командой;
- осуществляется при проявлении активной позиции управленческой команды школы с низкими образовательными результатами и/или школы, функционирующие в сложных социальных условиях.

Для оказания помощи управленческой команде школы с низкими образовательными результатами и/или школы, функционирующей в сложных социальных условиях, наставник может использовать ресурсы муниципалитета, привлекая специалистов, в том числе, профессиональных сетевых сообществ.

Взаимодействие тьюторов с учителями-предметниками школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в сложных социальных условиях, осуществляется в соответствии с Положением о муниципальном сообществе тьюторов, утвержденном приказом управления образования Администрации Зерноградского района.

Работа тьютора, закрепленного за учителем-предметником школы с низкими образовательными результатами и школы, функционирующей в сложных социальных условиях,

- включает непосредственную помощь и консультационную поддержку выполнения профессиональных функций;
- реализуется в соответствии с планом взаимодействия с учителями и может предусматривать непосредственное взаимодействие с обучающимися школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в сложных социальных условиях;
- осуществляется при проявлении активной позиции учителей-предметников школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

Для оказания помощи учителям-предметникам школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных

социальных условиях, тьютор может использовать ресурсы муниципалитета, привлекая специалистов, в том числе профессиональных сетевых сообществ.

Ответственность за качество работы наставников и тьюторов в муниципалитете несет управление образования Администрации Зерноградского района.

### **Опережающее управление как механизм сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях**

Опережающее управление – это вид управления рисками путем применения предупредительных мер для снижения количества контекстных факторов, обуславливающих идентификацию общеобразовательных организаций как школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в сложных социальных условиях, и оперативного принятия управленческих решений в случае их выявления.

Субъектами опережающего управления являются

- на муниципальном уровне – управление образования Администрации Зерноградского района;
- на уровне общеобразовательной организации – руководитель школы с низкими образовательными результатами и/или школы, функционирующей в сложных социальных условиях.

Опережающее управление основывается на анализе:

- результатов мониторингов;
- рисков;
- имеющихся в муниципальной системе образования ресурсов (кадровых, финансовых, материально-технических, информационных, временных).

Субъекты опережающего управления в пределах возложенных на них полномочий принимают решения с учетом видового содержания рисков:

- 1) кадрового обеспечения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях (восполнение вакансий, кадровые ротации, восполнение профессиональных дефицитов и др.);
- 2) материально-технического оснащения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях (привлечение средств государственных и краевых программ, внебюджетная деятельность, сетевое взаимодействие по совместному использованию ресурсов и др.);
- 3) образовательной неуспешности обучающихся школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях (совершенствование технологий обучения, привлечение возможностей дополнительного образования и др.);
- 4) усложнения социальной ситуации (адресная помощь обучающимся и их родителям/законным представителям, привлечение возможностей сферы культуры и др.).

Управленческие решения могут иметь оперативный или стратегический характер в зависимости от выявленных рисков и ресурсов, необходимых для их нейтрализации.

Решения, связанные с нейтрализацией рисков цикличного характера, должны приниматься сразу и реализовываться в период, предшествующий их ближайшему возможному проявлению.

Решения, связанные с нейтрализацией рисков нового учебного года, должны приниматься не позднее июня – срока получения данных по всем мониторингам, и распространяться на все уровни реализации муниципальной системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

### **Постоянно действующий семинар как механизм сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях**

Постоянно действующий семинар организуется в Зерноградском районе для оперативного восполнения профессиональных дефицитов педагогических работников школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, и реализуется, преимущественно, в дистанционном режиме.

Постоянно действующий семинар реализуется в рамках накопительной системы повышения квалификации педагогических работников.

Организация работы постоянно действующего семинара осуществляется в следующем порядке:

методический кабинет управления образования Администрации Зерноградского района информирует школы с низкими образовательными результатами и/или школы, функционирующие в сложных социальных условиях, о своих программных мероприятиях (семинары, вебинары, круглые столы, конференции, конкурсы профессионального мастерства и др.);

школы с низкими образовательными результатами и/или школы, функционирующие в сложных социальных условиях, формирует заявку на значимые для себя мероприятия, соответствующие профессиональным потребностям педагогических работников;

методический кабинет управления образования Администрации Зерноградского района с учетом поступивших заявок составляет персонифицированные программы вебинаров для школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, и информирует о темах, датах и времени их проведения. Персонифицированная программа разрабатывается на полугодие;

педагогические работники школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях принимают участие в работе семинара без отрыва от выполнения должностных обязанностей.

### **Организация муниципальных школ управленческого резерва как механизм сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях**

Организация муниципальных школ кадрового управленческого резерва направлена на непрерывное восполнение квалифицированного руководящего состава общеобразовательных организаций муниципалитета.

Создание в муниципалитетах реестров кадрового управленческого реестра позволит на уровне муниципальной системы образования принимать управленческие решения, связанные с кадровыми ротациями руководителей, их заменой или заполнением имеющихся вакансий.

### **Аккумуляция данных на информационной площадке как механизм сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях**

Аккумуляция данных на информационной площадке призвано систематизировать сведения о реализации муниципальной системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях и накопленном продуктивном опыте.

Информационная площадка создается на сайте управления образования администрации Зерноградского района.

## **4. Верификация реализации Концепции**

Основным источником информации об эффективности сопровождения школ с низкими образовательными результатами и школами, функционирующими в сложных социальных условиях, является система мониторинговых исследований, на основе которых принимаются управленческие решения и обосновываются меры по совершенствованию данного сопровождения. Запуск и проведение мониторинговых исследований предусматривает, прежде всего, выбор показателей.

### **Муниципальные показатели Соответствие показателей обоснованной цели**

Центральное место в муниципальной системе работы с ШНОР и ШССУ занимает мониторинг, на основе анализа результатов которого принимаются управленческие решения и обосновываются меры по совершенствованию работы с ШНОР и ШССУ.

Система муниципальных показателей включает группу показателей для мониторинга эффективности реализации школьных программ перехода в эффективный режим.

Использование системы муниципальных показателей обеспечит:

- получение регулярной и достоверной информации об эффективности реализации мероприятий по поддержке ШНОР и ШССУ;

- условия для выявления, обоснования и внедрения эффективных механизмов управления качеством образования в ШНОР и ШССУ.

Сбор и обработка информации осуществляется в рамках:

- анализа школьных программ поддержки ШНОР и ШССУ;
- мониторинга результативности реализации школьных программ перехода в эффективный режим работы.

### **Описание методов сбора информации**

Целью муниципальных мониторингов является изучение и отслеживание изменений в количественных и качественных показателях деятельности школ в процессе реализации комплекса мероприятий по результативности реализации школьных программ перехода в эффективный режим, повышение информационного обслуживания управления, эффективности принятия управленческих решений на школьном уровне для повышения качества образования.

Организатором мониторингов является управление образования Администрации Зерноградского района.

Муниципальные мониторинги осуществляются управлением образования Администрации Зерноградского района, методическим кабинетом.

### **Мониторинг результативности повышения качества образования в школах с низкими образовательными результатами (ШНОР) и школах, функционирующих в неблагоприятных (сложных) социальных условиях (ШССУ)**

1. Управление качеством образования общеобразовательной организацией с низкими образовательными результатами.
2. Деятельность ШНОР и ШССУ по обеспечению роста профессионализма, продуктивности, качественных приращений результатов практической деятельности учителей школы.
3. Мониторинг результативности повышения качества образования в ШНОР и ШССУ.
4. Информационная система мониторинга.

## **Управление реализацией Концепции**

### **Анализ результатов мониторинга**

Анализ результатов мониторинга муниципальных показателей предполагает:

- выявление школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в соответствии с разработанными методиками отнесения школ к данной группе (методика расчета рейтинга школ и методика расчета индекса социального благополучия школ), результирующим продуктом данного действия является определение перечня

школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, которым будет оказываться поддержка;

- оценку предметных компетенций педагогических работников школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, с целью выявления дефицитов компетенций, на преодоление которых должны быть направлены дополнительные программы повышения квалификации.

На сайте управления образования Администрации Зерноградского района размещается анализ результатов мониторинга показателей с использованием элементов кластеризации и представлением факторов, влияющих на результаты анализа. При этом использование элементов кластеризации при проведении анализа мониторинга показателей будет способствовать систематизации деятельности в отношении схожих проблем при работе со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных условиях, и обеспечит более рациональное расходование ресурсов и персонафикацию видов помощи данным общеобразовательным организациям, а выявление факторов, влияющих на результаты анализа – объективности и доказательности сформулированных выводов и адекватности принимаемых управленческих решений на всех уровнях системы образования Зерноградского района.

#### **Адресные рекомендации по результатам мониторинга**

По результатам анализа проведенных мониторингов разрабатываются адресные рекомендации школам с низкими образовательными результатами и/или школам, функционирующим в сложных социальных условиях, – по улучшению качества преподавания, разработке школами программ перехода в режим эффективного функционирования и развития;

#### **Меры, мероприятия**

Проведение мероприятий по сопровождению школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в системе образования Зерноградского района является ключевым компонентом реализации Концепции.

Меры и мероприятия по сопровождению школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, определяются дорожной картой, включающей мероприятия муниципального уровня, а также уровня общеобразовательной организации, и учитывают специфику условий работы всех субъектов.

При разработке дорожной карты по сопровождению школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в Зерноградском районе предусматриваются:

- мероприятия, направленные на повышение качества подготовки обучающихся в школах с низкими образовательными результатами и/или школах, функционирующих в сложных социальных условиях;
- содержание мер муниципальной программы сетевого взаимодействия для

помощи школам с низкими результатами обучения и/или школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях;

- меры по оказанию адресной методической поддержки школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;

- меры по привлечению успешных ОО в качестве ресурсных центров по вопросам качества обучения.

Структура дорожной карты по сопровождению школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в Зерноградском районе включает не только сведения о мероприятиях, но и данные о сроках их проведения, а также ответственных лицах и участниках проводимых мероприятий. В дорожную карту, помимо традиционных мероприятий (разработка нормативного обеспечения, методических рекомендаций, мониторингов, вебинаров, семинаров, реализации программ повышения квалификации и др.), включаются ежемесячные отчеты, выезды в общеобразовательные организации, адресные стажировки, в том числе в общеобразовательных организациях, обладающих продуктивным опытом, круглые столы и др.

- реализацией сетевых партнерских договоров школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, с успешными школами;

- разработкой и реализацией адресных методических рекомендаций поддержки школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях,

- оценкой профессиональных дефицитов педагогов, разработкой и реализацией персонифицированных программ, направленных на устранение этих дефицитов;

- сопровождением школьных команд по вопросам повышения образовательной результативности школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;

- тьюторским и наставническим сопровождением деятельности педагогических работников школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;

- проведением общественно-значимых мероприятий, направленных на повышение образовательной результативности школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;

Управленческие решения по результатам анализа данных мониторингов оформляются через приказы, распоряжения, инструктивные письма.

## **Анализ эффективности принятых мер**

Анализ эффективности мер по сопровождению школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, проводится не реже 2 раз в год.

Ключевым показателем эффективности мер, принятых в процессе реализации краевой системы работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных условиях, являются снижение количества общеобразовательных организаций, имеющих данный статус:

- улучшение результатов оценочных процедур обучающихся;
- повышение уровня профессиональных компетенций педагогических работников;
- повышение доступности качественных образовательных услуг и др.

Анализ эффективности мер по сопровождению школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, предусматривает указание сроков его исполнения, а также выявление проблем по итогам проведенного анализа.

## **Управленческие решения**

Развитие системы работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных условиях, обеспечивается:

- разработкой комплекса критериев, показателей и инструментария оценки качества системы работы с данной группой общеобразовательных организаций;
- идентификацией школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, выявлением динамики образовательных результатов по годам;
- оказанием методической помощи школам с низкими образовательными результатами и/или школам, функционирующим в сложных социальных условиях, реализующим программы перехода в режим эффективного функционирования и развития;
- созданием многоуровневой муниципальной инфраструктуры поддержки школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, включающей помимо официального еще и неофициальный состав: кураторов, муниципальных наставнических сообществ (центров), сообщества тьюторов;
- разработкой пакета нормативно-правовых документов поддержки школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, на муниципальном уровне, а также уровне общеобразовательной организации.

**Муниципальная программа сетевого взаимодействия школ-лидеров со школами с низкими результатами обучения и школами и (или) работающими в неблагоприятных социальных условиях**

**Паспорт Программы**

Наименование программы	Муниципальная программа сетевого взаимодействия школ-лидеров со школами с низкими результатами обучения и (или) школами, работающими в неблагоприятных социальных условиях
Ключевая идея Программы	Сетевое взаимодействие обеспечивает переход школ с низкими результатами обучения и (или) работающих в сложных социальных условиях в эффективный режим функционирования.
Основные разработчики	Управление образования Администрации зерноградского района
Цель Программы	Поддержка и методическая адресная помощь образовательным организациям с низкими результатами обучения и (или) работающих в сложных социальных условиях (ШНОР/ШССУ)
Основные задачи Программы	Повышение качества образования ШНОР /ШССУ путем передачи опыта эффективного функционирования школ-лидеров. Развитие системы сотрудничества образовательных организаций зерноградского района. Реализация мер по развитию научно-образовательной и творческой среды в образовательных организациях.
Содержание Программы	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Актуальность Программы</li><li>2. Цели и задачи Программы</li><li>3. Сроки реализации Программы</li><li>4. Участники Программы</li><li>5. Основные термины Программы.</li><li>6. Организация деятельности в ОО по сетевому взаимодействию</li><li>7. Риски реализации Программы</li></ol>

	8. Ожидаемые результаты реализации Программы.
Ожидаемые конечные результаты реализации Программы	<p>Повышение качества образования ШНОР /ШССУ.</p> <p>Развитие системы сотрудничества образовательных организаций зерноградского района, что разнообразит варианты для проектирования индивидуальных образовательных траекторий и развития творческого потенциала личности; обеспечит повышение профессиональной компетентности педагогов, их мотивацию к освоению инновационных педагогических технологий обучения и воспитанию учащихся на современном уровне качества.</p> <p>Реализация мер по развитию научно-образовательной и творческой среды в образовательных организациях.</p> <p>Повышение профессионального уровня педагога, будет способствовать повышению качества образовательных услуг школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты, позволит сформировать новую культуру взаимоотношений, открыть широкий доступ к инновациям в образовательной структуре зерноградского района.</p> <p>Создание открытой образовательной среды, события которой инициированы участниками, а значит, актуальны и востребованы в профессиональном сообществе педагогов и носят практико-ориентированный и деятельностный характер.</p>
Сроки реализации Программы	2021 - 2024 годы
Ответственные лица, контакты	Крикуненко Елена Алексеевна, начальник отдела общего и дополнительного образования управления образования Администрации зерноградского района тел.8(863-59) 41-9-55
Система организации контроля выполнения программы	Ежегодный мониторинг системы оценки качества образования в зерноградском районе

### 1. Актуальность Программы

Муниципальная концепция поддержки школ с низкими результатами

обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях обоснована целевыми установками национального проекта «Образование», эффективными практиками реализации совместных с образовательными организациями разных типов научно-прикладных проектов, аккумулирующих организационно-управленческие, научно-методические, информационно-методические. кадровые ресурсы для обеспечения достижения современного качества образования.

Среди компонентов эффективного школьного лидерства выделена категория — работа с партнерами и внешней средой, которая является основой программы перехода образовательной организации в эффективный режим функционирования и развития. Школы не только полагаются на ожидания внешнего мира, но также должны сотрудничать с организациями, учреждениями и властями, для того чтобы выполнять свои задачи в сфере образования. Родители и сообщество являются заинтересованными сторонами в школе и способны оказать сильное влияние на успех учащихся. Школы могут получать значительную выгоду от сотрудничества с другими образовательными организациями, которые в свою очередь являются школами-лидерами, расширяя возможности качественного обучения, дополняя и увеличивая свои собственные ограниченные ресурсы. Исследования показывают, что налаженное межшкольное взаимодействие и сотрудничество могут создать надежный механизм школьного роста и развития.

Таким образом, предусмотренная Программой модель перехода образовательной организации в эффективный режим функционирования, должна обеспечить повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

## 2. Цели и задачи Программы

Идея реализации Программы — сетевое взаимодействие обеспечивает переход школ с низкими результатами обучения и (или) работающих в сложных социальных условиях в эффективный режим функционирования.

Целью муниципальной программы сетевого взаимодействия школ-лидеров со школами с низкими результатами обучения и школами, работающими в неблагоприятных социальных условиях должны стать поддержка и методическая адресная помощь образовательным организациям.

Задачами Программы являются:

1. Повышение качества образования ШНОР через передачу опыта эффективного функционирования школ-лидеров.
2. Развитие системы сотрудничества образовательных организаций Зерноградского района.
3. Реализация мер по развитию научно-образовательной и творческой среды в образовательных организациях.

## 3. Сроки реализации программы

Муниципальная программа сетевого взаимодействия школ-лидеров со школами с низкими результатами обучения и школами, работающими в

неблагоприятных социальных условиях реализуется в период 2021 - 2024 годов в образовательных организациях Зерноградского района.

#### 4. Участники Программы

Образовательные организации Зерноградского района с низкими результатами обучения и (или) школы, функционирующие в неблагоприятных социальных условиях, школы-лидеры Зерноградского района, участники образовательного процесса выше указанных категорий, сетевые сообщества педагогов.

#### 5. Основные термины Программы

В программе используются следующие термины и определения:

Обучающийся - физическое лицо, осваивающее образовательную программу в рамках сетевого взаимодействия;

Сеть - это особый тип совместной деятельности людей и организаций, основой возникновения которой является определенная общая проблема; это совокупность устойчивых, многосторонних, регулярно воспроизводимых формальных и неформальных взаимосвязей между образовательными организациями, основанных на совместном использовании специфических ресурсов, предполагающая выработку совместной стратегии адаптации к изменениям во внешней среде и основанная на объединении специфических ресурсов в интересах реализации общей стратегии.

Сетевое взаимодействие - это совместная деятельность нескольких образовательных учреждений, организованная для обучения, взаимообучения, совместного изучения, обмена опытом, проектирования, разработки, апробирования или внедрения учебно-методических комплексов, методик и технологий обучения, воспитания, новых механизмов управления в системе образования.

Партнерское соглашение о сетевом взаимодействии образовательных организаций — соглашение школ с низкими результатами обучения и (или) школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях со школами-лидерами о реализации сетевых программ с целью передачи опыта эффективного функционирования школ-лидеров.

Школы с низкими образовательными результатами (ШНОР) — образовательные организации с наибольшими запросами на компенсацию ресурсных и компетентностных дефицитов, имеющие низкие образовательные результаты обучающихся, на основе комплексного анализа данных об образовательных организациях, в том числе данных о качестве образования.

Школы-лидеры — учреждения из числа образовательных организаций, реализующих программы начального общего, основного общего и среднего общего образования, имеющие стабильно высокие показатели качества образования, осуществляющие свою деятельность в режиме эффективного функционирования, ресурсы которых используются для реализации сетевой

формы образования.

Школы-лидеры решают следующие задачи:

- анализ и обобщение собственного опыта создания эффективного режима развития в образовательной организации с точки зрения целесообразности направлений (аспектов) его транслирования на проблемные школы.

- обмен опытом администрации и педагогов образовательных организаций посредством создания сетевых объединений и партнерств проблемных образовательных организаций со школами-лидерами;

- сотрудничество с проблемными школами через партнерское соглашение о сетевой форме взаимодействия образовательных организаций и сетевую форму реализации образовательных программ, обеспечив возможность освоения обучающимися образовательной программы с использованием ресурсов организации.

В рамках решения выше обозначенных задач реализуется модель по созданию сетевых объединений и партнерств проблемных образовательных организаций со школами-лидерами, целью которых является обмен опытом администрации и педагогов.

## 6. Организация деятельности по сетевому взаимодействию

Сетевое взаимодействие образовательных организаций взаимодействие в целях объединения ресурсов (кадровых, материально-технических, информационных и др.) для решения задач образования, в том числе и по повышению качества обучения в школах с низкими результатами обучения и функционирующих в сложных социальных условиях.

В сетевой модели во главе стоит школа-лидер. Школа-лидер - это образовательная организация Зерноградского района, показывающая стабильно высокие результаты образования, директор которой имеет положительный опыт школьного управления, выстраивания систем школьных управленческих механизмов, владеет педагогическими технологиями и развитыми коммуникативными навыками, при этом образовательная организация должна иметь опыт инновационной деятельности и являться инновационной площадкой.

Формально передать этот опыт невозможно, но вполне реально предложить другой школе, имеющей низкие образовательные результаты, воспользоваться некоторыми формами и методами. Школа-лидер должна обладать высокими материально-техническими и методическими ресурсами для обеспечения эффективного взаимодействия с более слабыми партнерами.

Сетевое взаимодействие ПНОР и школ-лидеров может иметь одну из двух уровнейых моделей: горизонтальная, либо вертикальная. Горизонтальная модель предполагает взаимодействие образовательных организаций, находящихся в сходных условиях, причем одна из школ должна работать в эффективном режиме: школа, преодолевшая трудности, берет под контроль деятельность ОО, находящейся в нижнем сегменте образовательного рейтинга. Вертикальная модель предполагает, что школа-лидер, реализующая более сложную

образовательную программу (программу другого уровня) и работающая в эффективном режиме, берет под контроль деятельность ОО, находящейся в нижнем сегменте образовательного рейтинга.

Преимущество сетевого взаимодействия заключается в том, что у школ-лидеров со школами с низкими результатами обучения и (или) школами, работающими в неблагоприятных социальных условиях, появляются дополнительные организационные ресурсы, которых нет у каждой школы в отдельности. Учителям очень полезно встречаться и обмениваться опытом. В рамках одной школы организовать на высоком уровне конференцию или семинар почти невозможно. Кроме того, в рамках сетевого взаимодействия школы-лидера со школами, которые находятся в более сложной ситуации, возможен учет потребностей детей, формирование мотивации к учению. Школа-лидер может помочь в реализации индивидуализированной траектории развития. Сетевое взаимодействие предоставляет детям больше возможностей для самореализации.

При этом формы взаимодействия могут быть представлены следующим образом:

- совместная разработка и реализация учебных планов, образовательных программ;

- единые формы контроля и оценки качества образовательных результатов школьников;

- общие методические дни, консультации, семинары и другие формы повышения квалификации педагогов;

- совместные педагогические советы и родительские собрания; совместные мероприятия с детьми (конкурсы, встречи, олимпиады, соревнования, проекты);

- выработка единых подходов к экспертизе профессиональной компетентности при аттестации педагогов.

- создание профессиональных сообществ, в которых педагоги обмениваются профессиональным опытом и развивают навыки преподавания;

- включение школ с низкими образовательными результатами в программы дистанционного образования, реализуемые школами-лидерами;

- поддержка проектов партнерства школ с низкими образовательными результатами со школами-лидерами, включающих обмен опытом администрации и педагогов, взаимопосещение уроков с обсуждениями, преподавание в классах школ-лидеров;

- поддержка школами-лидерами участия ШНОР в конкурсах и межшкольных проектах.

Ресурсы, которые будут использоваться в сетевой деятельности, могут быть различными: кадровыми, информационными, материально-техническими, учебно-методическими, социальными.

Возможно очное взаимодействие и взаимодействие с применением дистанционных технологий, а также взаимодействие в рамках модели по созданию сетевых объединений и партнерств. Взаимодействие школ может быть и виртуальным. Виртуальные формы обучения: ведение сайтов, ведение блогов, ведение форумов, создание дистанционных ассоциаций, творческие

лаборатории.

Таким образом, образовательная организация выбирает сетевое взаимодействие как основную форму работы по переходу школы в эффективный режим работы, и перед ней встает задача — создание модели сетевого партнерства образовательных организаций с низкими результатами и низкими социальными условиями со школами-лидерами, целью которой является обмен опытом администрации и педагогов и повышение педагогического и ресурсного потенциала школ.

Образовательная сеть может быть определена как взаимодействующая и самоорганизующаяся совокупность образовательных организаций, которые обмениваются различными ресурсами с целью повышения качества образования каждого участника.

Для успешной реализации Программы школам с низкими образовательными результатами и школами, работающими в неблагоприятных социальных условиях необходимо определить основные направления работы школы, по которым будет осуществляться взаимодействие, и разработать собственную программу перехода в эффективный режим с учетом выявления проблем и возможностей сетевого взаимодействия в их решении.

Обязательными элементами программы являются: повышение качества преподавания, обмен опытом, развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов, развитие управления и лидерства, повышение учебной мотивации обучающихся (помощь обучающимся), развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом, изменение содержания образования, социальное партнерство - сетевое взаимодействие (привлечение ресурсов).

Работа по переходу школы с низкими результатами обучения и работающей в сложных социальных условиях начинается с разработки программы перехода. Программа определяет основные направления деятельности школы, в том числе и сетевое взаимодействие школ с низкими результатами обучения и школ-лидеров.

Таким образом, для участия школы в реализации программы сетевого взаимодействия школ по включению в эффективный режим работы необходимо в первую очередь мотивация педагогов и администрации изменить деятельность образовательной организации.

Комплекс мер включает следующие основные направления:

### **1. Совершенствование организационно-управленческих и финансовых механизмов.**

анализ и диагностика результатов образовательной деятельности общеобразовательной организации;

заключение партнерских соглашений о сетевом взаимодействии школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях со школами-лидерами.

### **2. Совершенствование нормативно-правового обеспечения:**

разработка нормативных актов образовательной организации, включая школы с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в

неблагоприятных социальных условиях и школы-лидеры (положение о сетевом взаимодействии, совместный план мероприятий).

### **3. Развитие кадрового потенциала предполагает повышение квалификации педагогов, мотивация повышения квалификационной категории работников:**

совершенствование нормативно-правовой базы школы: положений, приказов, соглашений, позволяющих обеспечить стабильные, устойчивые условия для профессионального роста педагогов;

наличие программы повышения квалификации по развитию профессионального роста учителя;

диагностика удовлетворенности мероприятиями по повышению квалификации педагогических работников;

развитие наставничества как формы введения молодых специалистов в профессию;

повышение квалификации сотрудников школы в области информационных технологий и информационной компетентности;

участие педагогов в вебинарах, семинарах, сетевых сообществах, методических выставках, мастер-классах, в мероприятиях муниципального и регионального уровня, конкурсах педагогического мастерства;

создание информационного банка педагогического опыта работы.

### **4. Материально-техническое обеспечение:**

оснащение школы необходимым оборудованием: компьютерный класс, обновление ПО рабочих мест педагогов, оснащение кабинетов, демонстрационное и учебное (лабораторное) оборудование;

обновление содержания образования через приобретение необходимого программного обеспечения, повышение скорости доступа к сети Интернет для расширения возможности применения дистанционных образовательных технологий;

внедрение информационно-коммуникативных технологий в учебный процесс, реализация программ, индивидуализация образовательного процесса;

мониторинг эффективности использования оборудования в образовательном процессе, его влияния на профессиональный рост учителя;

контроль соответствия материально-технического обеспечения учебных кабинетов нормативным требованиям.

### **5. Развитие научно-методического обеспечения:**

создание рабочих (проблемных) групп педагогов для организации методической поддержки команд педагогических работников школ, функционирующих в сложных социальных условиях, имеющих низкие результаты обучения;

создание планов деятельности рабочих групп по устранению затруднений педагогов;

организация и проведение тематических педагогических советов, творческих отчетов, конференций, круглых столов;

разработка учебных дистанционных курсов для работы с учащимися;

разработка программ внеурочной деятельности с учётом использования нового оборудования.

### Реализация Программы участниками образовательного процесса

Участники сетевого взаимодействия	Основные направления и формы взаимодействия
Администрация образовательной организации	<p>создание правовых, организационных условий для роста общекультурной компетентности педагога и его профессионального роста;</p> <p>стимулирование труда педагога материальными средствами;</p> <p>стимулирование труда педагогов интеллектуально-творческими средствами, способствующими образовательному и профессиональному росту педагога;</p> <p>обеспечение стимулирования труда педагогов ресурсными средствами, позволяющими экономить время педагога или распределить его более эффективно;</p> <p>повышение мотивации профессиональной деятельности педагогов;</p> <p>стимулирование труда педагогов статусными средствами, повышающими роль педагога в коллективе;</p> <p>удовлетворение социальных потребностей педагогов;</p> <p>анализ и диагностика результатов образовательной деятельности общеобразовательной организации.</p>

Руководители школьных методических служб

### **Организация системы методической работы в ОО:**

- консультирование;
- проведение мероприятий, направленных на развитие педагогических кадров, раскрытие внутреннего потенциала педагога;
- обеспечение развития школьных традиций в педагогической деятельности;
- развитие профессиональной компетентности педагогических работников;

### **Информационно-методическое сопровождение педагогов в ОО:**

- информирование о современных требованиях к деятельности педагога и успешном педагогическом опыте в других образовательных организациях;
- организация информационного обмена внутри ОО;
- организация семинаров, методических выставок;
- создание информационного банка передового педагогического опыта работы педагогов ОО;
- информирование о новых образовательных технологиях, об эффективных подходах, формах и методах организации деятельности обучающихся;
- организация мероприятий по обмену педагогическим опытом.

### **Учебно-методическое сопровождение деятельности педагогов на уровне ОО:**

- обогащение методического арсенала педагогических работников ОО, подбор методических материалов, рекомендаций для педагогов;
- организация мероприятий, направленных на формирование дополнительных компетенций, востребованных в условиях обновления деятельности общеобразовательной организации;
- выявление и восполнение имеющихся профессиональных дефицитов;
- развитие опыта решения профессиональных задач.

Педагоги (учителя-предметники)	<p>самообследование профессионально - педагогической деятельности с целью выявления индивидуальных профессиональных дефицитов;</p> <p>овладение профессиональными компетенциями для повышения результатов деятельности с учетом особенностей функционирования и социального контекста ОО;</p> <p>участие в профессиональных тренингах, направленных на раскрытие внутреннего потенциала педагога;</p> <p>участие в различных формах методической работы;</p> <p>постоянное самообразование и профессионально-личностное саморазвитие;</p> <p>повышение квалификации;</p> <p>участие в работе методических групп, временных педагогических объединений и др.</p>
Социальный педагог	<p>участие в разработке и анализе социального паспорта ОО;</p> <p>организация работы с учащимися «группы риска», детьми, находящимися в ТЖС, социально-неблагополучными семьями;</p> <p>координация взаимодействия субъектов профилактики в целях совершенствования внутренней среды ОО, способствующей повышению качества результатов образовательной деятельности.</p>
Педагог-психолог	<p>обеспечение психологического сопровождения профессиональной деятельности педагогов;</p> <p>оформление рекомендаций по работе с отдельными категориями обучающихся;</p> <p>предотвращение профессионального выгорания педагогических работников ОО;</p> <p>психологическое сопровождение обучающихся, в том числе при подготовке к сдаче ЕГЭ и ОГЭ.</p>
Классные руководители	<p>развитие профессиональных компетенций в области воспитательной деятельности с обучающимися, общение с детьми, организации детского коллектива, владения современными воспитательными технологиями и др.;</p> <p>повышение квалификации в сфере психолого-педагогического сопровождения индивидуального развития различных категорий обучающихся</p>

	(обучающиеся, требующие особого педагогического внимания, одарённые дети, дети с ОВЗ и др.); координация взаимодействия участников образовательных отношений в целях совершенствования внутренней среды ОО, способствующей повышению качества результатов образовательной деятельности.
Педагоги дополнительного образования	повышение профессиональной компетентности в области разработки и реализации программ внеурочной деятельности, кружков, факультативов в соответствии с запросом участников образовательных отношений, требованием ФГОС, индивидуального сопровождения развития обучающихся.
Педагог-библиотекарь	организация просветительской деятельности по вопросам, связанным с работой с разными источниками информации: книги, учебники, различные сетевые ресурсы, электронные библиотеки; совершенствование деятельности школьной библиотеки как элемента внутренней среды ОО, способствующей повышению качества результатов образовательной деятельности.

## 7. Риски реализации программы

Рисками реализации программы сетевого взаимодействия школ-лидеров со школами с низкими результатами обучения и школами, работающими в неблагоприятных социальных условиях являются следующие обстоятельства:

отсутствие или неполнота отдельных нормативно-правовых документов на момент начала внедрения Программы в образовательной организации;

недостаточность профессиональной инициативы и компетентности у отдельных педагогов по реализации углубленных программ и образовательных технологий;

неготовность образовательной организации выстраивать партнерские отношения со школами-лидерами и другими партнерами;

неполнота ресурсной базы для реализации направлений и отдельных мероприятий Программы;

низкий уровень мотивации руководителей и педагогических работников к созданию и внедрению Программы.

## 6. Ожидаемые результаты реализации Программы

Результатами реализации Программы, направленной на повышение качества образования через организацию деятельности по развитию сетевого взаимодействия являются:

повышение качества образования ШНОР/ШССУ;

развитие системы сотрудничества образовательных организаций

Зерноградского района, что разнообразит варианты для проектирования индивидуальных образовательных траекторий и развития творческого потенциала личности; обеспечит повышение профессиональной компетентности педагогов, их мотивацию к освоению инновационных педагогических технологий обучения и воспитанию учащихся на современном уровне качества;

реализация мер по развитию научно-образовательной и творческой среды в образовательных организациях;

повышение профессионального уровня педагога, будет способствовать повышению качества образовательных услуг школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты, позволит сформировать новую культуру взаимоотношений, открыть широкий доступ к инновациям в образовательной структуре Зерноградского района;

создание открытой образовательной среды, события которой инициированы участниками, а значит, актуальны и востребованы в профессиональном сообществе педагогов и носят практико - ориентированный и деятельностный характер.