



**От школы с низкими образовательными результатами —
к школе с эффективным режимом функционирования:
методические рекомендации управленческим командам
общеобразовательных организаций,
демонстрирующих низкие образовательные результаты
на протяжении трех и более лет**

Методические рекомендации

Министерство образования и науки Челябинской области
Государственное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Челябинский институт развития образования»

**От школы с низкими образовательными результатами —
к школе с эффективным режимом функционирования:
методические рекомендации управленческим командам
общеобразовательных организаций,
демонстрирующих низкие образовательные результаты
на протяжении трех и более лет**

Методические рекомендации

Челябинск
2024

*Рекомендовано к изданию решением ученого совета
ГБУ ДПО «ЧИРО»*

Авторы:

*Ю. Ю. Баранова, Д. Ф. Ильясов, И. Ю. Петрова, И. В. Морозов,
Н. П. Кнутарева, А. А. Севрюкова, К. С. Буров, Е. А. Селиванова,
О. А. Черепанова, В. А. Першукова, Г. А. Горшков*

Методические рекомендации направлены на содействие управленческим командам школ с низкими образовательными результатами в поэтапном выстраивании работы по повышению качества образовательных результатов обучающихся. В содержание включены рекомендации по проведению анализа причин низких результатов обучающихся, составлению и реализации дорожной карты мероприятий, направленных на повышение образовательных результатов обучающихся и переход школы в эффективный режим функционирования. В методических рекомендациях представлены возможности ГБУ ДПО «ЧИРО» в части формального и неформального повышения квалификации педагогических работников с целью преодоления ими профессиональных затруднений.

Ответственность за аутентичность и точность цитат, имен, названий и иных сведений, а также за соблюдение законов об интеллектуальной собственности несут авторы публикуемых материалов. Материалы публикуются в авторской редакции.

Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за разработчиком. Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено.

Содержание

Введение. Что надо знать управленческим командам школ об эффективном режиме функционирования?..... 7

1. Основания отнесения школы к общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся.

Кластер «Общеобразовательные организации, демонстрирующие низкие образовательные результаты на протяжении трех и более лет, а также демонстрирующие признаки необъективности результатов всероссийских проверочных работ»

1.1. Какие федеральные и региональные документы характеризуют понятие «ШНОР»? 8

1.1. Каковы критерии отнесения общеобразовательной организации к группе ШНОР? Что представляет собой региональная кластеризация школ из перечня ШНОР? 9

1.2. Какова статистика и динамика количества общеобразовательных организаций Челябинской области, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся, за 2020–2023 гг.? 10

1.3. Что представляют собой школы из регионального кластера «Общеобразовательные организации, демонстрирующие низкие образовательные результаты на протяжении трех и более лет, а также демонстрирующие признаки необъективности результатов всероссийских проверочных работ»? 11

1.4. Каковы этапы работы управленческой команды по переходу школы из ШНОР в режим эффективного функционирования? 11

2. Региональное индивидуальное собеседование с управленческой командой как этап осмысления задачи перехода школы из ШНОР в режим эффективного функционирования

2.1. Какие профессиональные затруднения выявлены у педагогов по результатам региональной оценки уровня профессиональных компетенций педагогов ШНОР? Как результаты оценки были представлены в содержании регионального индивидуального собеседования с управленческой командой? 13

2.2. Каковы цель, форма и содержание регионального индивидуального собеседования с управленческой командой ШНОР? 16

2.3. Как региональное индивидуальное собеседование с управленческой командой мотивирует на дальнейшую работу по переходу школы из ШНОР в режим эффективного функционирования? 17

3. Выявление причин попадания школы в перечень общеобразовательных организаций, демонстрирующих низкие образовательные результаты на протяжении трех и более лет, — обязательный этап работы управленческой команды.

- 3.1. Как школе провести анализ причин низких результатов обучающихся?..... 20
- 3.2. Как выявленные ведущие группы причин определяют дальнейший ход работы управленческой команды (организационно-управленческие, методические, психолого-педагогические)?..... 24

4. Формирование ШНОР дорожной карты мероприятий, направленных на повышение образовательных результатов обучающихся и переход в эффективный режим функционирования

- 4.1. Как составить «работающую» дорожную карту, исходя из выявленных причин (организационно-управленческих, методических, психолого-педагогических)? 31
- 4.2. Что важно включить из внешних ресурсов в содержание дорожных карт мероприятий, направленных на повышение образовательных результатов обучающихся и переход ШНОР в эффективный режим функционирования? 33

5. Реализация школой дорожной карты мероприятий, направленных на повышение образовательных результатов обучающихся и переход в эффективный режим функционирования

- 5.1. Как организовать в школе работу по реализации дорожной карты? Каким документом утверждается дорожная карта и кто в школе организует и контролирует выполнение мероприятий? 35
- 5.2. Как дорожная карта соотносится с внутренней системой оценки качества образования?..... 36
- 5.3. Как в рамках реализации дорожной карты работать с результатами внешних процедур оценки качества образования (ОГЭ, ЕГЭ, ВПР; РИКО-4,7,10): дашборды и аналитические материалы? 37
- 5.4. Как в рамках реализации дорожной карты работать с данными региональных мониторингов системы образования (ИС «Управление качеством общего образования», ИС «Оценка эффективности деятельности руководителя», ИС «Мониторинг ФГОС», ИС «Мониторинг воспитания», данные модуля «Организация ДПО» ГИС «Образование в Челябинской области»)? 38

5.5. Как эффективно использовать ресурсы формального повышения квалификации (курсовой подготовки и профессиональной переподготовки) ГБУ ДПО «ЧИРО» для преодоления профессиональных затруднений педагогов и кадровых дефицитов?.....	39
5.6. Как педагогам школы стать участником региональных методических объединений и сетевых сообществ («Формирование функциональной грамотности обучающихся», «Профилактика школьной неуспешности обучающихся», «Педагогическое взаимодействие со сложными контингентами обучающихся», «Психолого-педагогическое сопровождение слабоуспевающих школьников»)?	43
5.7. Как педагогам, продемонстрировавшим низкий уровень профессиональных компетенций по данным оценочных процедур, принять участие в региональных консультациях с привлечением педагогов-практиков областной образовательной системы? Как продуктивно использовать в практической деятельности материалы консультаций?	48
5.8. Как включиться в работу вебинаров по вопросам, связанным с повышением качества образования в школах с низкими образовательными результатами? Как получить доступ к материалам ранее проведенных вебинаров? Как продуктивно использовать материалы вебинаров в своей работе?	53
5.9. Как обеспечить информирование педагогов, родителей, общественность о мероприятиях школы, направленных на повышение образовательных результатов обучающихся и переход в эффективный режим функционирования?	57
<i>Заключение</i>	59
Приложение к методическим рекомендациям	61
Список литературы	62

Введение

Что надо знать управленческим командам школ об эффективном режиме функционирования?

Качество работы общеобразовательной организации в первую очередь определяется ее способностью повышать возможности каждого обучающегося независимо от его индивидуальных особенностей, семейных обстоятельств и места проживания.

Низкие образовательные результаты возникают вследствие влияния негативных факторов, которые могут являться специфическими для каждой общеобразовательной организации. Правильно сформированная образовательная система в школе позволяет каждому обучающемуся достигать качественных результатов, несмотря на внутренние и внешние условия. Управленческой команде общеобразовательной организации необходимо понимать, какие негативные факторы способны помешать добиваться поставленных задач и приводить к снижению образовательных результатов.

Особого внимания требуют школы, которые в течение нескольких лет демонстрируют низкие образовательные результаты обучающихся. Это свидетельствует о существовании группы факторов риска, которые на протяжении этих лет оказывают влияние на работу общеобразовательной организации и не могут самостоятельно быть выявлены и устранены ее коллективом. Для каждой такой общеобразовательной организации существуют свои способы и методы выхода из сложившейся ситуации, в том числе с помощью сформированных региональных и муниципальных механизмов поддержки школ, исходя из специфики проблем с которыми они столкнулись. В связи с этим ГБУ ДПО «Челябинский институт развития образования» (далее — ГБУ ДПО «ЧИРО») были разработаны методические рекомендации, в которых даются ответы на вопрос: «Как общеобразовательной организации поэтапно выстроить работу для повышения качества образовательных результатов обучающихся и перейти от статуса школ с низкими образовательными результатами в режим эффективного функционирования?».

1. Основания отнесения школы к общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся.

Кластер «Общеобразовательные организации, демонстрирующие низкие образовательные результаты на протяжении трех и более лет, а также демонстрирующие признаки необъективности результатов всероссийских проверочных работ»

1.1. Какие федеральные и региональные документы характеризуют понятие «ШНОР»?

Сопровождение общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами нормативно закреплено на федеральном и региональном уровнях. В рамках реализации федерального проекта «500+» в 2020 году федеральным государственным бюджетным учреждением «Федеральный институт оценки качества образования» была разработана Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся, где раскрыто понятие «школа с низкими образовательными результатами (ШНОР)» и представлены основные подходы к организации работы с общеобразовательными организациями с низкими образовательными результатами¹.

На региональном уровне система работы по повышению качества образования в общеобразовательных организациях с низкими результатами обучения и общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, описана в региональной «Концепции совершенствования системы работы по повышению качества образования в общеобразовательных организациях с низкими результатами обучения и общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях»².

¹ <https://fioco.ru/antirisk>.

² Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 26.06.23 № 02/1568 «Об утверждении региональной концепции совершенствования системы работы по повышению качества образования в общеобразо-

1.1. Каковы критерии отнесения общеобразовательной организации к группе ШНОР? Что представляет собой региональная кластеризация школ из перечня ШНОР?

Документом, определяющим критерии попадания общеобразовательных организаций в список школ с низкими результатами, является «Методика выявления общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся на основе комплексного анализа данных об образовательных организациях, в том числе данных о качестве образования», которая закреплена приказом Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 19.08.2020 № 847³. Общеобразовательные организации, в которых по двум оценочным процедурам в прошлом учебном году 30% и более участников получили отметку «2» или не преодолели минимальный порог баллов, а также школы, в которых данная ситуация повторяется два года подряд по одной оценочной процедуре, относятся к школам с низкими образовательными результатами. Учитываются результаты всероссийских проверочных работ (далее — ВПР) обучающихся 5,6 классов по русскому языку и математике, а также результаты основного государственного экзамена (далее — ОГЭ) и единого государственного экзамена (далее — ЕГЭ) по русскому языку и математике.

Региональная адресная помощь общеобразовательным организациям с низкими образовательными результатами оказывается в соответствии с определенными моделями, которые описаны в региональной «Концепции совершенствования системы работы по повышению качества образования в общеобразовательных организациях с низкими результатами обучения и общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях»:

муниципальной моделью повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих

вательных организациях с низкими результатами обучения и общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях». URL: https://chiro74.ru/files/upload/oko/prikaz_1568_chnor.pdf.

³ Приказ Рособнадзора от 19.08.2020 № 847 «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». КонсультантПлюс (consultant.ru).

в неблагоприятных социальных условиях, где сопровождаются все общеобразовательные организации, попавшие в список школ с низкими результатами,

региональной моделью адресной поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, где предполагается сопровождение школ, находящихся в федеральном списке ШНОР более 3 лет.

региональной моделью организационно-управленческого и методического сопровождения школ, устойчиво демонстрирующих низкие результаты обучения, где сопровождаются школы, находящиеся в списке ШНОР один–два года.

Каждая школа с низкими образовательными результатами получает поддержку на двух уровнях: на муниципальном (муниципальная модель) и на региональном (одна из двух региональных моделей в зависимости от степени интенсивности снижения качества образовательных результатов).

1.2. Какова статистика и динамика количества общеобразовательных организаций Челябинской области, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся, за 2020–2023 гг.?

С 2020 по 2022 годы количество общеобразовательных организаций, находящихся в федеральном списке ШНОР, изменялось незначительно (таблица 1). В 2023 году наметилась тенденция к снижению списочного состава данной категории школ, общее количество которых снизилось до 219. Из них 79 школ на протяжении 4 лет находятся в федеральном списке школ с низкими образовательными результатами.

Таблица 1

Количество школ Челябинской области с низкими образовательными результатами по итогам контрольно-оценочных процедур

Год	2020	2021	2022	2023
Количество ОО	257	259	248	219
Количество МОУО	40	41	41	42

1.3. Что представляют собой школы из регионального кластера «Общеобразовательные организации, демонстрирующие низкие образовательные результаты на протяжении трех и более лет, а также демонстрирующие признаки необъективности результатов всероссийских проверочных работ»?

Данный кластер общеобразовательных организаций описан в региональной «Концепции совершенствования системы работы по повышению качества образования в общеобразовательных организациях с низкими результатами обучения и общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях». В 2024 году в него вошли 79 общеобразовательных организаций, которые 3 года подряд находятся в федеральном списке школ с низкими образовательными результатами. Отличие данной группы школ в схожести факторов, оказывающих на них влияние:

— дефицит педагогических кадров (учителей-предметников, педагогов-психологов, социальных педагогов);

— недостаточная компетентность педагогических работников (предметная, методическая, коммуникативная и психолого-педагогическая);

— высокая доля обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, а также отказы родителей (законных представителей) от прохождения комплексного психолого-медико-педагогического обследования детей;

— недостаточная мотивация обучающихся к получению новых знаний (незаинтересованность родителей (законных представителей) школьной жизнью ребенка, сложная семейная обстановка);

— недостаточный уровень материально-технического оснащения школы.

1.4. Каковы этапы работы управленческой команды по переходу школы из ШНОР в режим эффективного функционирования?

Работа управленческой команды по переходу школы из ШНОР в режим эффективного функционирования должна включать несколько этапов:

1. Осознание наличия проблемы, понимание, что текущее состояние дел требует изменений, потребность поиска выхода из сложившейся ситуации.

2. Готовность управленческой команды и всего коллектива признать наличие проблемы и работать в условиях принятия сложных решений.

3. Разработка объективной и всесторонней внутришкольной системы самооценки и самодиагностики для определения ключевых рисков. Без наличия отлаженной системы объективной оценки качества образования невозможно выбрать необходимые меры для преодоления рисков.

Самодиагностика предполагает всестороннее изучение деятельности общеобразовательной организации. В процессе диагностики общеобразовательные организации изучают результаты внешних мониторингов и оценочных процедур, результаты муниципальных, региональных диагностик и школьных контрольных работ. После этого следует открытое и широкое обсуждение полученных результатов внутри своего коллектива. Управленческие команды анализируют свою деятельность, а также качество работы всех членов педагогического коллектива, анализируют показатели работы системы дополнительного образования, вовлеченность во внеклассные мероприятия, внеурочную деятельность, систему работы с талантами, частотность и результативность участия в конкурсах и олимпиадах.

4. Постановка цели, конкретных задач, определение имеющихся ресурсов и сильных сторон, выбор необходимых мер для преодоления рисков, разработка дорожной карты.

5. Реализация выбранных мер, корректировка выбранного направления в соответствии с полученными результатами.

6. Поддержание комфортной атмосферы, нацеленность на инновации, открытость для всех участников образовательного процесса.

2. Региональное индивидуальное собеседование с управленческой командой как этап осмысления задачи перехода школы из ШНОР в режим эффективного функционирования

2.1. Какие профессиональные затруднения выявлены у педагогов по результатам региональной оценки уровня профессиональных компетенций педагогов ШНОР? Как результаты оценки были представлены в содержании регионального индивидуального собеседования с управленческой командой?

Оценка уровня профессиональных компетенций проводится в рамках мероприятий федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров при реализации в Челябинской области региональной модели адресной поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных условиях⁴. Важной тематической линией здесь определено «развитие методической компетентности педагогических работников: целенаправленная работа по выявлению и преодолению профессиональных дефицитов педагогов».

Обеспечение адресности сопровождения также является одной из ключевых задач функционирования региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров образовательных учреждений Челябинской области, «способствующего устранению профессиональных дефицитов, выявленных на основе диагностики их профессиональных дефицитов»⁵.

Ежегодная оценка профкомпетенций педагогических работников в системе образования Челябинской области позволяют выявить точечные проблемы в профессиональной компетентности педагогов ШНОР

⁴ Концепция совершенствования системы работы по повышению качества образования в общеобразовательных организациях с низкими результатами обучения и общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях: Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 23.06.2023 № 02/1568.

⁵ Положение о региональной системе научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций Челябинской области: Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 24.05.2023 № 01/1311.

(соответствие/не соответствие необходимым требованиям профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»⁶ по обобщенным трудовым функциям с учетом четырех групп компетенций: предметные, методические, психолого-педагогические и коммуникативные) для дальнейшего их преодоления в ходе реализации рекомендованных по результатам оценки индивидуальных образовательных маршрутов.

В ходе анализа результатов оценки было выявлено, что в целом уровень сформированности профессиональных компетенций у большинства учителей, принимавших участие в оценке, соответствует базовому. Уровни сформированности в целом и по каждой группе компетенций представлены на рисунке 1.

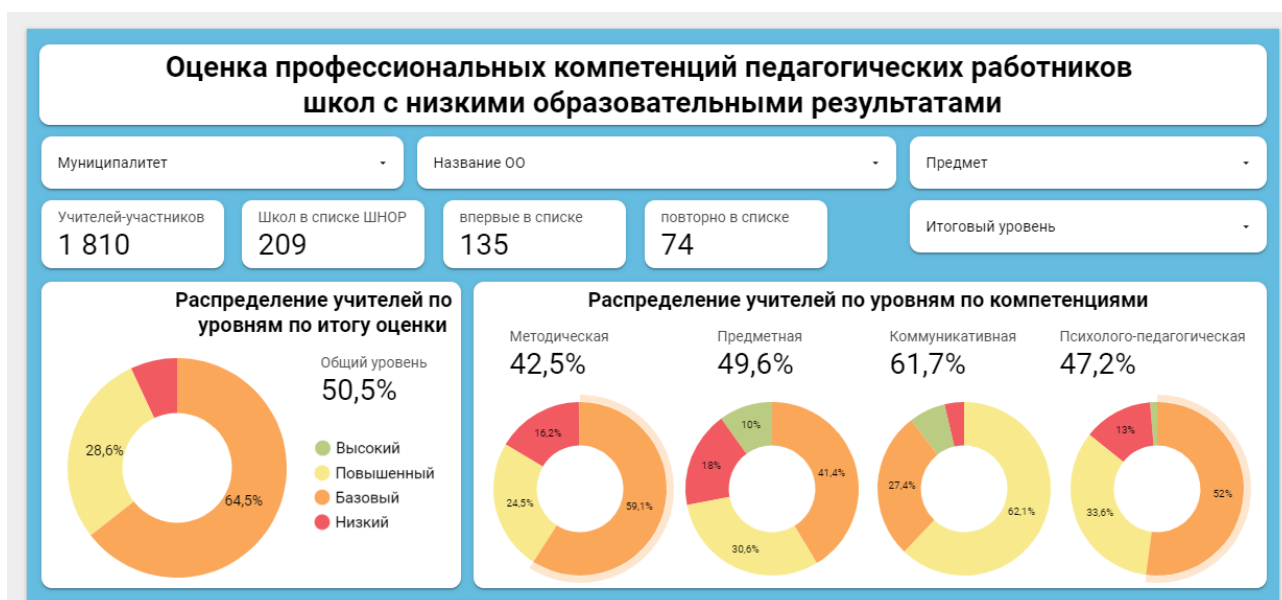


Рис. 1. Результаты оценки в соответствии с уровнем сформированности групп профессиональных компетенций педагогов ШНОР

На основе результатов были выявлены отдельные компетенции, уровень которых оказался ниже базового, а значит, позиционируется как профессиональный дефицит — затруднение в реализации трудовых функций.

⁶ Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»: Приказ Минтруда России от 18.10.2013 № 544н.

Наибольшие затруднения (проявление дефицита) у учителей выявлены в проявлении следующих необходимых знаний и умений (в соответствии с трудовыми функциями):

по группе методических компетенций

знание способов формирования и реализации программ развития универсальных учебных действий, образцов и ценностей социального поведения (98%),

знание основ методики преподавания, основных принципов деятельностного подхода, видов и приемов современных педагогических технологий (95%),

умение разрабатывать и реализовывать проблемное обучение, осуществлять связь обучения по предмету (курсу, программе) с практикой, обсуждать с обучающимися актуальные события современности (критическое мышление) (69,9%),

знание основ общетеоретических дисциплин, умение определить цели применения педагогических технологий в образовательном процессе (69,5%);

по группе психолого-педагогических компетенций

умение определять психолого-педагогические условия реализации основной образовательной программы, обеспечивающие вариативность образования (90,7%),

общетеоретические знания, необходимые для решения педагогических, научно-методических и организационно-управленческих задач, в частности здесь — знание положений Концепции гуманистической психологии (89,0%),

владение основами методики преподавания, основными принципами деятельностного подхода, видами и приемами современных педагогических технологий, в частности знания групп методов воспитания, стимулирующих коррекцию поведения (73,4%);

по группе коммуникативных компетенций

знание характеристик сотрудничества педагога и детей (94,1%),

знание ведущих и сопутствующих мотивов учебной деятельности (65,7%).

По *группе предметных компетенций* дефицитарность представлена в информационно-аналитических материалах по 12 учебным предметам⁷.

⁷ Информационно-аналитические материалы по итогам проведения оценки профессиональных компетенций педагогических работников общеобразова-

Результаты оценки в содержании регионального индивидуального собеседования с управленческой командой содержали обобщенные и индивидуальные (указан код участника) сведения о качестве выполнения каждого задания, а также об уровне сформированности профессиональных компетенций участников оценки, а именно:

по трем предметам: русский язык, математика, предметы начальной школы;

по четырем группам компетенций: предметные, методические, психолого-педагогические, коммуникативные.

На собеседовании с управленческими командами ШНОР были проанализированы профессиональные затруднения педагогов, выявленные по результатам оценки уровня профессионального мастерства и компетенций педагогических работников, а также определены возможные меры устранения выявленных затруднений. Управленческой команде школы следует учитывать результаты оценки уровня профессиональных компетенций при разработке дорожной карты в части планировании методических мероприятий для педагогического коллектива, групп педагогов (по затруднениям) и отдельных педагогов.

2.2. Каковы цель, форма и содержание регионального индивидуального собеседования с управленческой командой ШНОР?

Одним из направлений сопровождения ШНОР являются проводимые ежегодно ГБУ ДПО «ЧИРО» очные индивидуальные собеседования с управленческими командами общеобразовательных организаций, демонстрирующих низкие образовательные результаты на протяжении трех и более лет, а также демонстрирующих признаки необъективности результатов всероссийских проверочных работ.

Такие собеседования проводятся с целью выявления групп риска и определения направлений деятельности ШНОР по переходу в эффективный режим функционирования.

На собеседовании управленческие команды общеобразовательных организаций представляют:

— анализ возможных организационных и методических причин низких образовательных результатов на протяжении нескольких лет;

тельных организаций с низкими образовательными результатами в 2024 году: письмо Министерства образования и науки Челябинской области от 20.03.2024 № 2490.

— анализ профессиональных затруднений педагогов, выявленных по результатам оценки уровня профессионального мастерства и компетенций педагогических работников (с использованием модуля «Организация дополнительного профессионального образования» ГИС «Образование в Челябинской области»);

— анализ результатов самодиагностики в рамках проекта «Школа Минпросвещения России», позволяющий определить факторы, влияющие на нахождение общеобразовательной организации в списке общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами;

— принятые меры (организационные, управленческие, методические) и вероятные причины их неэффективности;

— планируемые меры и мероприятия (проект дорожной карты) для перехода общеобразовательной организации в эффективный режим функционирования и повышения образовательных результатов обучающихся.

План подготовки к собеседованию заранее направляется всем участникам.

В ходе очных собеседований для каждой общеобразовательной организации конкретизируется необходимый перечень мероприятий, направленных на повышение образовательных результатов обучающихся, в том числе мероприятий с участием сотрудников ГБУ ДПО «ЧИРО». Немаловажным фактором в выстраивании адресных рекомендаций ШНОР по переходу в эффективный режим функционирования является участие в собеседованиях муниципальных координаторов.

Итогом очных индивидуальных собеседований являются рекомендации по корректировке дорожных карт/планов мероприятий по переходу в эффективный режим функционирования.

2.3. Как региональное индивидуальное собеседование с управленческой командой мотивирует на дальнейшую работу по переходу школы из ШНОР в режим эффективного функционирования?

Говоря об оказании поддержки учителям и управленческой команде ШНОР в части решения психолого-педагогических проблем, мы чаще всего подразумеваем совершенствование их психолого-педагогической компетентности, направленной на развитие учебной мотивации школьников, освоения адресных технологий работы с неуспевающими учениками и сложными контингентами обучающихся и т. д.

При этом внимания психологической поддержке учителей и управленческих команд ШНОР уделяется очень мало, хотя этот аспект напрямую связан с их мотивацией к работе по переходу школы из ШНОР в режим эффективного функционирования, к педагогической деятельности в целом, профессиональному развитию. По мнению многих исследователей, именно профессиональная мотивация является одним из главных условий достижения новых результатов и повышения качества образования⁸. Также в исследованиях показана взаимосвязь между внутренней мотивацией учителя к профессиональной деятельности и мотивацией ученика к обучению⁹. Отмечено также, что стимулирование мотивации профессиональной деятельности педагогов чаще всего должно носить коллективный характер. Кроме того, мотивация деятельности учителей должна осуществляться непосредственно руководителем (директором школы)¹⁰.

Резюмируя вышесказанное, отметим, что важным фактором, способствующим переходу школы с низкими образовательными результатами в режим эффективного функционирования, является мотивация учителей к данной работе. Стимулирование мотивации педагогов в свою очередь является результатом деятельности администрации школы и директора, в частности. Поэтому такое направление работы со ШНОР, как проводимые ГБУ ДПО «ЧИРО» очные индивидуальные собеседования с их управленческими командами (директорами школ, заместителями), определено не случайно. Такая форма работы является одним из психолого-педагогических методов мотивации труда, нацеленных на формирование благоприятного климата, стимулирование ответственности и творческой активности¹¹.

⁸ Рогов Е. И. Особенности мотивации педагогов, работающих в образовательных организациях разной формы собственности / Е. И. Рогов, А. М. Недавидина // Мир науки. Педагогика и психология. 2019. Т. 7, № 5. С. 62. EDN CQCGCO.

⁹ Дрыжак Е. А. Личность учителя в отношении мотивации деятельности в профессиональном контексте / Е. А. Дрыжак, Ю. В. Ахметшина // Научные дискуссии. 2023. Т. 3, № 1. С. 11–14. EDN BCTCVC.

¹⁰ Шафикова Г. Р. Мотивация педагогической деятельности современных учителей Республики Башкортостан / Г. Р. Шафикова // Педагогический журнал Башкортостана. 2019. № 3(82). С. 20–27. EDN VZPMSE.

¹¹ Галышева А. С. Стимулирование мотивации профессиональной деятельности учителей в условиях полиэтничного состава обучающихся / А. С. Галышева, Ю. Ю. Некрасова // Образование как фактор развития интеллектуаль-

Во-первых, при подготовке к собеседованию управленческая команда школы анализирует причины низких образовательных результатов за нескольких лет, принятые меры и причины их неэффективности. Это помогает осознать проблему и определить варианты выхода из сложившейся ситуации. Готовность управленческой команды и всего коллектива признать наличие проблемы и работать в условиях принятия сложных решений — основополагающие этапы процесса мотивации к работе по переходу школы из ШНОР в режим эффективного функционирования.

Во-вторых, очная форма проведения индивидуальных собеседований обеспечивает максимальную вовлеченность в обсуждение проблем и путей их решения всех участников собеседования, позволяет в режиме реального времени выявить и обсудить факторы, влияющие на качество образовательных результатов, определить перечень адресных мероприятий, направленных на переход общеобразовательной организации в эффективный режим функционирования. Немаловажным является и то, что при проведении очных собеседований обсуждаются пути решения конкретных проблем с использованием возможностей ГБУ ДПО «ЧИРО» (адресные программы повышения квалификации, планируемые исходя из потребностей конкретных педагогических работников; сетевые региональные методические объединения, сетевые профессиональные сообщества педагогов, вебинары для ШНОР по вопросам повышения качества образования, индивидуальные консультации и т. д.).

Понимая под мотивацией «совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека к определенным действиям, ставящих под сомнение границы и формы деятельности и направляющих эту деятельность на достижение определенных целей»¹², отметим, что очные индивидуальные собеседования являются одним из мотивирующих факторов для управленческих команд на дальнейшую работу по переходу школы из ШНОР в режим эффективного функционирования.

но-нравственного потенциала личности и современного общества : материалы VI международной научной конференции, Санкт-Петербург, 10–11 ноября 2016 года. Санкт-Петербург : Ленинградский государственный университет им. А. С. Пушкина, 2016. С. 408–412. EDN XWКАНН.

¹² Суравицкая Юлия Юрьевна, Мадимухаметов Мухаят Нуржанович ПОНЯТИЕ О МОТИВАЦИИ В ПСИХОЛОГИИ // НИР/S&R. 2023. № 1 (13). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-o-motivatsii-v-psihologii> (дата обращения: 14.05.2024).

3. Выявление причин попадания школы в перечень общеобразовательных организаций, демонстрирующих низкие образовательные результаты на протяжении трех и более лет, — обязательный этап работы управленческой команды.

3.1. Как школе провести анализ причин низких результатов обучающихся?

Анализ выявленных причин (дефицитов), их классификация в зависимости от источника и фактора влияния позволяют сформулировать типовые модели выравнивания образовательных результатов для различных школ с учетом минимизации рисков от этих причин.

Для проведения всестороннего анализа причин низких результатов обучающихся предлагаем следующий алгоритм:

1. Проанализируйте результаты оценочных процедур (ОГЭ, ЕГЭ, ВПР) и других внешних и внутренних оценочных процедур:

- определите цели и задачи оценочной процедуры;
- изучите спецификацию работы и проверьте, какие элементы предметного или метапредметного содержания проверяются;
- соберите и систематизируйте информацию о предметных, метапредметных и личностных результатах;
- определите и реализуйте меры по обеспечению достоверности данных о полученных образовательных результатах;
- выявите одаренных учащихся, требующих дополнительных мер педагогической поддержки;
- выявите «проблемных» учащихся, требующих особых мер педагогической поддержки;
- включите в отчеты учителей о выполнении рабочих программ по предмету данные о том, какая часть учащихся достигла каждого из планируемых образовательных результатов;
- включите в отчеты учителей о выполнении рабочих программ предложения о мерах по повышению качества образовательных результатов;
- используйте информацию о достигнутых образовательных результатах для принятия текущих и будущих решений;

— регулярно проводите коллективное обсуждение образовательных результатов, предлагая альтернативные точки зрения и предложения по принятию управленческих решений;

— оценивайте достигнутые результаты с точки зрения их достаточности для решения значимых проблем и задач разных групп учащихся;

— оценивайте достигнутые результаты с точки зрения развития познавательной самостоятельности учащихся;

— выявляйте сильные и слабые стороны школы.

2. Оцените уровень оснащения школы и обеспеченность педагогическими кадрами.

3. Изучите предметную и методическую компетентность учителей.

4. Оцените эффективность системы объективной оценки результатов обучения.

5. Проанализируйте профессиональное взаимодействие между учителями:

— определите цели сотрудничества (разработайте общее направление и цели, которые будут разделяться всеми участниками);

— развивайте чувство общности (обсуждайте рабочие вопросы и создавайте дружелюбную атмосферу);

— установите общие правила и нормы (определите принципы общения, обмена мнениями и сотрудничества);

— решайте конфликты конструктивно (разрабатывайте планы действий для разрешения разногласий и споров).

6. Оцените качество профориентационной работы и школьного благополучия через:

— определение эмоционального благополучия как субъективной качественной характеристики эмоционального состояния ребенка;

— выявление основных составляющих эмоционального благополучия учащихся младшего школьного возраста;

— наличие устойчивой положительной оценки самого себя, собственных знаний и умений;

— эмоционально-положительное отношение к другим ученикам, учителям и школе в целом;

— отсутствие противоречий между требованиями школы и уровнем знаний и умений ребенка;

— самостоятельность и инициативность в социальной и познавательной деятельности;

- установление адекватных взаимоотношений с учителями и одноклассниками;
- формирование навыков работы в коллективе, решения конфликтов и их предотвращения;
- стремление к получению новых знаний и понимание их значимости для личностного развития;
- использование игровых методов и приемов для создания благоприятного эмоционального фона у детей младшего школьного возраста;
- формирование позитивной самооценки ребенка и поощрение его успехов.

7. Изучите уровень учебной мотивации школьников и дисциплины в классе.

- используйте методики диагностики мотивации: предложите школьникам записать на листах бумаги, что должно быть в школе будущего и чего там быть не должно, выберите самые важные для ребенка суждения и разделите их по мотивам;
- обратите внимание на триггерные точки: ухудшение оценок, отсутствие интереса к домашним заданиям, нежелание посещать школу и изменение поведения на занятиях;
- определите причины отсутствия мотивации: раннее отправление в школу, психологическая неготовность, трудности с определенными предметами или темами;
- проанализируйте результаты диагностики. Обратите внимание на мотивы, которые занимают первые места. Гармоничное сочетание социальных и познавательных мотивов говорит о хорошей учебной мотивации. Преобладание социальных мотивов указывает на необходимость развития внутренней учебной мотивации;
- сравните результаты диагностики с возрастом и индивидуальными особенностями ребенка;
- разработайте план коррекции мотивации: учитывайте выявленные проблемы и создайте условия для развития мотивации к обучению;
- создавайте ситуации успеха. Поддерживайте ученика, подбирайте задачи адекватного уровня сложности, хвалите за усилия и попытки, объясняйте связь между усилиями и результатами, показывайте «чудо открытия», отмечайте прогресс ученика.

8. Проанализуйте вовлеченность родителей в образовательный процесс через:

- проведение родительских собраний, конференций и индивидуальных бесед с родителями для обсуждения учебных достижений и проблем ребенка;

- организацию совместных мероприятий, экскурсий, проектов и исследований с участием родителей и детей;

- знакомство родителей с особенностями учебных планов, образовательных стандартов и требованиями к учащимся;

- согласование интересов и пожеланий родителей с введением дополнительных предметов и курсов;

- организацию психолого-педагогического сопровождения для родителей и детей, включая тренинги, лекции и консультации;

- вовлечение родителей в образовательный процесс через активное участие в классных часах, уроках и мероприятиях.

9. Проанализируйте компетентность управленческой команды через:

- развитие механизмов анализа, интерпретации и использования результатов мониторинговых процедур;

- изучение входов и выходов процессов управления, методов и инструментов;

- применение системно-деятельностного подхода в управлении образовательной организацией;

- знание и понимание особенностей командного управления развитием образовательной организации в условиях современных образовательных стратегий;

- изучение специфики формирования управленческой команды в образовательных системах и ее миссии как феномена групповой организации;

- применение ресурсного подхода к управлению управленческими командами;

- совершенствование командного взаимодействия руководителей и педагогов образовательной организации;

- развитие лидерских качеств руководителей образовательных организаций;

- выработку мер и мероприятий адресной поддержки руководителей школ, организацию наставничества и профессионального роста управленческих кадров;

— формирование эффективной системы профессионального развития компетенций управленческих команд на основе передовых обучающих технологий и управленческих технологий стажировки.

10. Проведите диагностику профессиональных затруднений учителей и персональную оценку деятельности учителей-предметников.

11. Разработайте программу профилактики снижения образовательных результатов, учитывая сильные и слабые стороны школы, возможности и угрозы развития.

3.2. Как выявленные ведущие группы причин определяют дальнейший ход работы управленческой команды (организационно-управленческие, методические, психолого-педагогические)?

Значимым этапом деятельности управленческой команды по переходу школы из ШНОР в режим эффективного функционирования является анализ причин снижения образовательных результатов обучающихся (п. 3.1). Такой анализ лежит в основе разработки управленческих решений по совершенствованию деятельности образовательной организации. При разработке таких решений следует обращаться к Региональной концепции совершенствования системы работы по повышению качества образования в общеобразовательных организациях с низкими результатами обучения и общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях¹³. При разработке управленческих решений важно учитывать, что причины снижения образовательных результатов обучающихся можно отнести к трем группам (*организационно-управленческие, методические, психолого-педагогические причины*). Подобная группировка причин может служить для определения содержания деятельности общеобразовательной организации по переходу в режим эффективного функционирования. Группировка и анализ причин снижения образовательных результатов обучающихся позволяет организовать деятельность управленческой команды и педагогического коллектива школы в соответствии с тремя направлени-

¹³ Приказ МОиН Челябинской области от 23.06.2023 г. № 02/1560 «Об утверждении региональной концепции совершенствования системы работы по повышению качества образования в общеобразовательных организациях с низкими результатами обучения и общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях».

ями: *организационно-управленческим, методическим, психолого-педагогическим.*

При организации деятельности управленческой команды в рамках *организационно-управленческого* направления можно рекомендовать учитывать следующие эффективные управленческие решения. Для выстраивания системной и комплексной работы по повышению качества образования в школе следует сформировать управленческую команду или рабочую группу, в компетенции которой входит координация деятельности по повышению качества образования в образовательной организации.

Следует разработать регламенты использования данных: внешних процедур оценки качества образования; региональных мониторингов системы образования; внутренней системы оценки качества образования. Это будет способствовать своевременному получению информации о динамике качества образования в школе. Данная информация потребуется для проведения мониторинга динамики образовательных результатов обучающихся школы. Необходимо учесть, что работа с данными предполагает наличие специалистов, обладающих правами доступа и достаточной компетентностью для работы в информационных системах (ИС «Управление качеством общего образования», ИС «Оценка эффективности деятельности руководителя», ИС «Мониторинг ФГОС», ИС «Мониторинг воспитания», модуль «Организация ДПО» ГИС «Образование в Челябинской области»).

На основании проведения диагностических мероприятий, направленных на выявление проблем в обеспечении качества образования в школе, следует разработать комплекс мер и мероприятий, направленных на преодоление факторов, обуславливающих снижение образовательных результатов обучающихся школы. Такие меры должны отражать организационно-управленческие, методические и психолого-педагогические направления повышения качества образования.

При совершенствовании стратегических документов и локальных актов общеобразовательной организации следует закреплять управленческие решения, связанные с выстраиванием системной и комплексной работы, направленной на повышение качества образования в школе. В процессе совершенствования нормативно-правовых оснований повышения качества образования следует разработать или внести корректировки в *дорожную карту* образовательной организации по повышению качества образования, обеспечивающего переход

школы из ШНОР в режим эффективного функционирования. Подобные решения можно отразить в других локальных актах, регламентирующих процедуры деятельности органов общественного управления, создания комфортной и безопасной образовательной среды, профилактики школьной неуспешности и т. д.

При определении внешних ресурсов для эффективной реализации мер и мероприятий по повышению качества образования следует обратить внимание на осуществление сетевого взаимодействия между общеобразовательными организациями. Рекомендуется осуществлять взаимодействие с муниципальными органами управления образования, которые реализуют поддержку школ с низкими образовательными результатами. В данном случае можно получить информацию о ресурсах образовательных организаций Челябинской области, которые в инициативном порядке реализуют мероприятия, направленные на распространение опыта повышения качества образования в образовательной организации. В числе таких организаций могут присутствовать опорные площадки ГБУ ДПО «ЧИРО». В рамках сетевого сотрудничества можно заключить соглашение о партнерстве и/или принять участие в методических мероприятиях, организуемых образовательными организациями.

При составлении дорожной карты рекомендуется задействовать мероприятия по повышению качества образования в областной образовательной системе, курируемые ГБУ ДПО «ЧИРО». Это организация формального повышения квалификации (курсовой подготовки и профессиональной переподготовки) для преодоления профессиональных затруднений педагогов и кадровых дефицитов. Это работа вебинаров по вопросам, связанным с повышением качества образования в школах с низкими образовательными результатами. Это региональные консультации с привлечением педагогов-практиков областной образовательной системы. Рекомендуется предусмотреть меры стимулирования педагогов к участию в подобных мероприятиях.

Следует обратить внимание на использование цифровых информационных ресурсов образовательной организации (официальный сайт, социальные сети образовательной организации т. д.) с целью представления позитивного опыта работы со слабоуспевающими обучающимися и наращивания репутационных показателей общеобразовательной организации, стремящейся к изменениям.

Для отслеживания результативности разработанного комплекса мер и мероприятий, направленных на преодоление факторов, обу-

славливающих снижение результатов обучения, рекомендуется проводить анализ эффективности реализации дорожной карты. Данная информация может быть использована для создания внутришкольной системы профилактики учебной неуспешности обучающихся. При разработке такой системы можно обратиться к Региональной концепции «Педагогическая система профилактики учебной неуспешности обучающихся в общеобразовательных организациях Челябинской области»¹⁴.

При организации деятельности управленческой команды в рамках *методического направления* рекомендуется учитывать следующие решения, осуществляемые в рамках методической деятельности общеобразовательной организации и педагогов. Деятельность по повышению качества образования в школе следует выстраивать на основе изучения профессиональных затруднений педагогов в организации образовательной деятельности. Педагоги общеобразовательных организаций могут недостаточно объективно оценивать причинно-следственные связи между собственной профессиональной деятельностью и затруднениями обучающихся. Полученная информация о состоянии предметной, коммуникативной, методической и психолого-педагогической компетентности педагогических работников может служить основанием для планирования их курсовой подготовки, подбора дополнительных профессиональных программ повышения квалификации для различных категорий педагогов. Данная методическая стратегия может применяться в рамках выявленной необходимости профессиональной переподготовки специалиста, важность которого остро ощущается в общеобразовательной организации (например, педагога-психолога, тьютора, педагога-предметника).

При совершенствовании методического обеспечения образовательного процесса рекомендуется включать в основные образовательные программы общего образования (программы коррекционной работы, рабочие программы воспитания, рабочие программы учебных предметов, учебных курсов, учебных модулей, рабочие программы внеурочной деятельности) и дополнительные общеразвивающие программы целевые установки, содержательные средства, ор-

¹⁴ Приказ МОиН Челябинской области от 23.06.2023 г. № 02/1567 «Об утверждении региональной концепции педагогической системы профилактики учебной неуспешности обучающихся в общеобразовательных организациях Челябинской области».

ганизационные и методические решения, направленные на повышение качества работы со слабоуспевающими обучающимися.

При проектировании системы внутриорганизационного обучения, направленного на повышение методической и педагогической компетентности учителей, предусмотреть их участие в вебинарах по вопросам, связанным с повышением качества образования в школах с низкими образовательными результатами; в региональных консультациях с привлечением педагогов-практиков; семинарах, мастер-классах, открытых уроках, проводимых образовательными организациями Челябинской области, в том числе опорными площадками ГБУ ДПО «ЧИРО». Указанные материалы находятся в открытом доступе. Они могут быть обсуждены в рамках методической работы, что повысит вероятность применения методических материалов в педагогической практике учителей, например, если обеспечивается обращение к материалам вебинаров, размещенных на ресурсе «Отличная школа 74» (<https://newschool.chiro74.ru/>).

В рамках повышения профессионально-педагогической компетентности учителей рекомендуется стимулировать их к активному обмену знаниями в сетевых профессиональных сообществах «Формирование функциональной грамотности обучающихся», «Профилактика школьной неуспешности обучающихся», «Педагогическое взаимодействие со сложными контингентами обучающихся», «Психолого-педагогическое сопровождение слабоуспевающих школьников». Изучение материалов данных сообществ способствует повышению осведомленности об эффективных способах педагогического взаимодействия со слабоуспевающими обучающимися.

Рекомендуется поддерживать педагогические инициативы по использованию педагогами инновационного педагогического опыта в практической деятельности. Следует обобщать положительный опыт педагогов общеобразовательной организации по повышению качества образования и способствовать его распространению в профессиональном педагогическом сообществе. Такую деятельность можно организовать в рамках внутриорганизационного обучения, конференций, форумов, конкурсов профессионального мастерства и др.

При организации деятельности управленческой команды в рамках *психолого-педагогического направления* рекомендуется применять следующие педагогические решения, успешно применяемые в образовательной практике. При выстраивании педагогической работы со слабоуспевающими обучающимися следует ориентировать учителей

на выявление и психолого-педагогическую поддержку слабоуспевающих обучающихся. С этой целью необходимо информировать учителей о способах получения информации или выявления причин учебных затруднений обучающихся. На основании такой информации учитель получает возможность применять дифференцированный подход в обучении и воспитании, создавать безопасную и комфортную образовательную среду, использовать конструктивные коммуникативные средства, создавать «ситуацию успеха» для неуверенных обучающихся.

Рекомендуется ориентировать педагогов на изучение и применение научных психолого-педагогических знаний во взаимодействии с обучающимися, демонстрирующими признаки учебной неуспешности и девиаций в поведении. При выстраивании педагогической работы со слабоуспевающими обучающимися следует рекомендовать педагогам применять образовательные технологии для развития у обучающихся высших психических функций, лежащих в основе эффективного усвоения знаний, применять научные знания о педагогических закономерностях организации образовательного процесса, развитии личности обучающегося. Для этого необходимо создавать условия для ознакомления педагогов с успешными практиками повышения качества образования в школе в рамках формального повышения квалификации, вебинаров, региональных консультаций, профессиональных сетевых сообществ.

Важно сформировать установку у педагогов на формирование у обучающихся не только предметных, но также метапредметных и личностных результатов слабоуспевающих обучающихся. Для этого необходимо ориентировать педагогов на интеграцию ресурсов урочной и внеурочной деятельности для формирования успешной личности в различных видах деятельности: учебной, игровой, спортивной, творческой, досуговой. С этой точки зрения целесообразно ориентировать педагогов на успешный опыт общеобразовательных организаций и педагогов Челябинской области, представленный в региональных сетевых профессиональных сообществах.

Расширению спектра используемых педагогами технологий сопровождения различных контингентов обучающихся будет способствовать изучение и применение в практике работы таких недирективных стратегий, как наставничество, партнерство, тьюторское сопровождение. Для совершенствования педагогической работы по повышению качества образования рекомендуется разрабатывать меры, направленные на расширение взаимодействия педагогов школы с родителями обучающихся.

4. Формирование ШНОР дорожной карты мероприятий, направленных на повышение образовательных результатов обучающихся и переход в эффективный режим функционирования

Дорожная карта — документ, в котором содержатся ключевые этапы реализации какого-либо проекта, а также информация о сроках завершения каждого этапа, исполнителях, назначенных ответственными за выполнение поставленной задачи и планируемых результатах реализации каждого этапа проекта.

Отличие дорожной карты от плана мероприятий прежде всего в ее стратегической направленности, выраженной в постановке и достижении долгосрочных целей. Длительный срок реализации дорожной карты предполагает возможность внесения корректировок в содержание с целью его актуализации при необходимости. Стратегическая задача дорожной карты ШНОР — переход школы в эффективный режим функционирования.

Каждая школа разрабатывает свою дорожную карту, исходя из причин низких результатов обучающихся. Однако этапы формирования и реализации дорожной карты для всех школ единые.

Первый этап — аналитический. На данном этапе управленческая команда школы анализирует:

— результаты оценочных процедур и мониторинговых исследований, выявляет возможные причины низких образовательных результатов (организационно-управленческие, методические, психолого-педагогические) на протяжении нескольких лет;

— профессиональные затруднения педагогов, выявленные по результатам оценки уровня профессионального мастерства и компетенций педагогических работников (с использованием модуля «Организация дополнительного профессионального образования» ГИС «Образование в Челябинской области»);

— результаты самодиагностики в рамках проекта «Школа Минпросвещения России», позволяющий определить факторы, влияющие на нахождение общеобразовательной организации в списке общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами.

Второй этап — подготовительный. Управленческая команда школы изучает ресурсные возможности региона, муниципалитета

и образовательной организации в части проведения мероприятий, направленных на переход школы в эффективный режим функционирования, выбирает из их числа те, которые соответствуют запросам и потребностям педагогов, обучающихся и их родителей (законных представителей).

Третий этап — построение дорожной карты. Управленческая команда планирует мероприятия с учетом ресурсов регионального, муниципального уровней и уровня образовательной организации для всех участников образовательных отношений (педагогов, обучающихся, родителей (законных представителей) с учетом выявленных проблем (организационно-управленческих, методических, психолого-педагогических), затруднений и потребностей. Также на данном этапе определяются сроки проведения каждого мероприятия, ответственные исполнители и соисполнители и ожидаемые результаты. Примерная форма дорожной карты общеобразовательной организации по переходу в эффективный режим функционирования представлена в приложении.

Четвертый этап — реализация и контроль реализации мероприятий дорожной карты. На данном этапе управленческая команда школы контролирует и координирует выполнение запланированных мероприятий, анализирует полученные результаты и при необходимости принимает решения по корректировке дорожной карты;

Пятый этап — подведение итогов реализации дорожной карты. Данный этап включает в себя анализ эффективности запланированных мероприятий; выводы об успешности/неуспешности реализации дорожной карты.

4.1. Как составить «работающую» дорожную карту, исходя из выявленных причин (организационно-управленческих, методических, психолого-педагогических)?

1. Для создания дорожной карты воспользуйтесь примерной формой, в которой учтены основные направления работы школы по переходу в эффективный режим функционирования (приложение).

2. Запланируйте адресные конкретные мероприятия для педагогов, обучающихся, родителей (законных представителей), направленные на достижение главной цели дорожной карты. Вовлеченность в образовательный процесс всех участников образовательных отношений позволит достичь больших результатов.

3. Для каждого мероприятия дорожной карты укажите конкретный срок (кроме мероприятий, которые проводятся постоянно, в течение всего года, ежемесячно и т.п.). Если мероприятие связано с окончанием четверти, укажите дату последнего дня четверти (например, 01.11.2024 г.).

4. Ожидаемые результаты мероприятия — это то, что вы хотите получить по его итогам. Для каждого мероприятия спланируйте четкие, конкретные ожидаемые результаты, это поможет вам выполнить его непосредственные задачи. Пример в таблице 2.

Таблица 2

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки	Ответственный/исполнитель, соисполнители	Ожидаемый Результат (конкретно)
1.	Организация стажировки молодых педагогов в МОУ «СОШ № 1 г. Челябинска»	09.09.2024 19.11.2024	Иванова М. И., заместитель директора по УВР / учителя начальных классов: Петрова Н. И., Сидорова И. И.	Посещение мастер-класса учителя высшей квалификационной категории МОУ «СОШ № 1 г. Челябинска», повышение профессиональной компетентности молодых педагогов
2.	Родительское собрание «Как помочь ребенку в обучении»	06.09.2024	Иванова М. И., заместитель директора по УВР / классные руководители, Сергеева И. М., педагог-психолог	Повышение мотивации родителей к контролю за успеваемостью; вовлеченность родителей в образовательный процесс
3.	Проведение промежуточного контроля знаний по математике в 5 классе, анализ результатов	24.01.2024	Иванова М. И., заместитель директора по УВР / учителя-предметники	Выявление обучающихся с низкими образовательными результатами с целью дополнения индивидуального образовательного маршрута
4.	Педагогический совет «Проектирование и реализация индивиду-	14.02.2024	Иванова М. И., заместитель директора по УВР / педагогические работники	Обмен опытом учителей по вопросам проектирования и реализации индивидуальных образовательных маршрутов

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки	Ответственный/исполнитель, соисполнители	Ожидаемый Результат (конкретно)
	дуальных образовательных маршрутов обучающихся»			обучающихся. Повышение профессиональной компетентности педагогических работников

5. Составляя план, сформулируйте тему для тех мероприятий, где она предполагается (хотя бы примерную). Запланируйте не просто родительское собрание, педагогический совет или индивидуальные собеседования с обучающимися, а с указанием конкретной темы собрания, педагогического совета, индивидуальных собеседований.

Пример:

- Психолого-педагогическая консультация для учителей, работающих в 5 классе «Адаптация. Проблемы адаптации и пути их решения».
- Методический марафон «Я веду урок».
- Родительское собрание «Успешность обучения: от чего она зависит?».

6. Назначая ответственного исполнителя и соисполнителей, укажите их фамилии, инициалы и должности (например, Иванова М. И., заместитель директора по учебно-воспитательной работе). Если исполнителем является определенная группа педагогических работников, укажите ее (например, учителя математики, классные руководители и т. д.).

7. При наличии профессиональных дефицитов педагогических работников школы в части предметной и/или методической компетентности включите в дорожную карту мероприятия с участием ГБУ ДПО «ЧИРО».

8. Согласуйте готовую дорожную карту с муниципальным координатором, после чего утвердите приказом директора школы.

4.2. Что важно включить из внешних ресурсов в содержание дорожных карт мероприятий, направленных на повышение образовательных результатов обучающихся и переход ШНОР в эффективный режим функционирования?

С целью повышения качества образовательных результатов при построении дорожной карты важно планировать мероприятия

не только с использованием ресурсов школы, но и с привлечением внешних ресурсов федерального, регионального и муниципального уровней.

ГБУ ДПО «ЧИРО» проводит ряд мероприятий в части научно-методического сопровождения образовательных организаций с низкими образовательными результатами, которые также рекомендуется включить в дорожную карту школы, исходя из потребностей и выявленных дефицитов:

— вебинары по вопросам, связанным с повышением качества образования в школах с низкими образовательными результатами на основе данных оценки профессиональных компетенций педагогических работников (образовательная платформа Челябинской области «Отличная школа74.ru»);

— адресные программы повышения квалификации в рамках государственного задания по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации и программам профессиональной переподготовки;

— использование материалов региональных методических объединений и сетевых сообществ «Формирование функциональной грамотности обучающихся», «Профилактика школьной неуспешности обучающихся», «Педагогическое взаимодействие со сложными контингентами обучающихся», «Психолого-педагогическое сопровождение слабоуспевающих школьников»;

— использование ресурсов регионального методического актива в системе образования Челябинской области по сопровождению педагогических команд ШНОР.

5. Реализация школой дорожной карты мероприятий, направленных на повышение образовательных результатов обучающихся и переход в эффективный режим функционирования.

5.1. Как организовать в школе работу по реализации дорожной карты? Каким документом утверждается дорожная карта и кто в школе организует и контролирует выполнение мероприятий?

Дорожная карта предполагает командную работу, поэтому создавать ее тоже необходимо в команде. Чтобы дорожная карта выполняла свою задачу, она должна стать настольной книгой управленческой команды и педагогического коллектива школы. К ней периодически должны обращаться все педагогические и руководящие работники, задействованные в реализации мероприятий, уточнять, все ли в порядке со сроками, нет ли проблем в процессе подготовки. Поэтому важно, чтобы карта получилась наглядной и удобной в использовании.

Для того чтобы дорожная карта была «работающей», важно планировать мероприятия с конкретными темами, направленными на устранение выявленных проблем. Кроме этого, необходимо обозначить для мероприятий точные даты (число и месяц). Без определения конкретных сроков любая работа может длиться бесконечно долго и безрезультативно. Коллективной ответственности нет, поэтому важно определить конкретных ответственных исполнителей, указав их фамилии, инициалы и должности. Планирование мероприятий таким образом приводит к большей ответственности исполнителей при подготовке и проведении каждого запланированного мероприятия, соблюдению указанных сроков и, как правило, достижению поставленных целей.

Важным условием для успешной реализации дорожной карты является определение ответственного из состава управленческой команды школы, который будет контролировать выполнение всех запланированных мероприятий в установленные сроки, инициировать внесение изменений в дорожную карту при необходимости.

Дорожную карту рекомендуется планировать на длительный срок (более 1 года).

Дорожная карта школы, а также последующие изменения в ней (при возникновении необходимости) утверждаются приказом директора.

5.2. Как дорожная карта соотносится с внутренней системой оценки качества образования?

Дорожная карта и внутренняя система оценки качества образования (далее — ВСОКО) направлены на повышение качества образования в школах, показывающих низкие результаты, и преодоление разрыва в образовательных возможностях детей.

Одним из ключевых аспектов дорожной карты ШНОР является корректировка ВСОКО. Чтобы внести изменения во ВСОКО, вам следует выполнить следующие действия:

- оценить соответствие образовательных программ требованиям федеральных государственных стандартов и федеральных основных общеобразовательных программ;

- организовать внутренний контроль качества применения федеральных основных общеобразовательных программ в школе;

- включить контроль реализации основных образовательных программ в соответствии с федеральными основными общеобразовательными программами в план ВСОКО;

- проконтролировать качество реализации образовательной деятельности, включая содержание и организацию образовательного процесса;

- оценить соответствие требованиям федеральных основных общеобразовательных программ адаптированных программ, если они есть;

- запланировать мероприятия для контроля реализации основных образовательных программ по новым требованиям.

- Для совершенствования внутренней системы оценки качества образования необходимо:

- формирование единого подхода к оценке качества образования, критериев качества и подходов к его измерению, а также единой информационно-технологической базы системы оценки качества образования;

- получение объективной информации о качестве образовательного процесса, тенденциях его изменения и причинах, влияющих на его уровень;

- определение степени соответствия условий осуществления образовательного процесса государственным требованиям и выявление факторов, влияющих на качество образования;

— обеспечение вертикали в оценке качества образования через интеграцию ВСОКО общеобразовательной организации с муниципальной и региональной моделями системы оценки качества образования;

— информационное, аналитическое и экспертное обеспечение мониторинга образовательной организации.

5.3. Как в рамках реализации дорожной карты работать с результатами внешних процедур оценки качества образования (ОГЭ, ЕГЭ, ВПР; РИКО-4,7,10): дашборды и аналитические материалы?

В рамках реализации дорожной карты необходимо с полной ответственностью подходить к объективной оценке полученных результатов. Сравнение прогнозных значений, заложенных в дорожной карте, с полученными по итогам проведенных оценочных процедур является основополагающим методом анализа результативности принятых мер.

Стратегия управления качеством на основе информационной политики получила свое развитие также в части применения системного подхода к аналитике по результатам оценочных процедур и мониторингов. Задача ГБУ ДПО «ЧИРО» — сформировать и представить аналитику точно, адресно и своевременно. В целях получения всеми заинтересованными лицами для использования в работе всесторонней информации (и статистической, и смысловой) о результатах процедур и мониторингов используются следующие ресурсы: дашборды, краткие автоматизированные справки и традиционные информационно-аналитические справки.

Преимущество дашборда в том, что он позволяет видеть общую картину, мониторить ключевые показатели в оперативном режиме, упрощает коммуникацию, позволяет делать прогнозы и отслеживать прогресс.

Дашборды, размещенные в Ситуационно-информационном центре «Образование в Челябинской области» позволяют быстро получить первичные статистические данные.

Интерпретация дашбордов — это процесс анализа и понимания информации, представленной на дашборде. Она включает в себя выявление закономерностей, тенденций и взаимосвязей между различными показателями и данными.

Интерпретация дашбордов помогает руководителям принимать обоснованные решения, прогнозировать развитие ситуации и контролировать выполнение задач.

Таким образом, системное использование данного инструмента позволяет оперативно получить информацию об изменении качества школьного образования, принять оперативные меры по корректировке образовательного процесса.

Для корректной работы с аналитическими материалами следует понимать разницу между аналитикой разного уровня принятия решений. Именно поэтому, необходимо принимать во внимание те обобщенные рекомендации, указываемые в федеральных/региональных/муниципальных аналитических отчетах, использовать заданные подходы для анализа и сравнения полученных институциональных результатов. Выводы, меры и предлагаемые мероприятия для каждой образовательной организации будут отличаться, исходя из контекстных данных каждой школы. Именно поэтому нельзя бездумно копировать рекомендации и выводы из отчетов или информационно-аналитических справок регионального уровня, ведь они не учитывают специфику конкретной организации.

Обобщенный план анализа был представлен в пункте 3.1 настоящих методических рекомендаций.

5.4. Как в рамках реализации дорожной карты работать с данными региональных мониторингов системы образования (ИС «Управление качеством общего образования», ИС «Оценка эффективности деятельности руководителя», ИС «Мониторинг ФГОС», ИС «Мониторинг воспитания», данные модуля «Организация ДПО» ГИС «Образование в Челябинской области»)?

Первичным при работе с результатами региональных мониторинговых исследований является понимание целей и задач каждого из них, изучение инструктивных и методических материалов по данным мониторинговым исследованиям. Ознакомление и осмысление всеми участниками этого исследования всех аспектов является ключевым для дальнейшей работы с результатами мониторинга. Понимание необходимости и значимости того или иного исследования позволит получить достоверную, объективную картину образовательной деятельности школы.

Работа с данными мониторинговых исследований начинается с начала учебного года, после получения ежегодного приказа об организации и проведении мониторинга системы образования Челябинской области в текущем учебном году. Исходя из тенденции к снижению запрашиваемой информации, источником данных для исследования все чаще становятся данные, внесенные образовательными организациями в информационные системы или формы статистической отчетности.

Поэтому корректность информации, поставляемой ответственными лицами образовательной организации, является важнейшим фактором для дальнейшего принятия обоснованных управленческих решений.

Дальнейшая работа с результатами мониторингов системы образования аналогична работе с результатами внешних процедур оценки качества образования (пункт 5.3 методических рекомендаций).

5.5. Как эффективно использовать ресурсы формального повышения квалификации (курсовой подготовки и профессиональной переподготовки) ГБУ ДПО «ЧИРО» для преодоления профессиональных затруднений педагогов и кадровых дефицитов?

Данный содержательный блок выступает в качестве рекомендаций педагогическим и руководящим работникам школ с низкими образовательными результатами по освоению дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки на основе данных оценки профессиональных компетенций педагогических и руководящих работников.

Важным условием, обеспечивающим результативность деятельности по переходу школы в режим эффективного функционирования, является использование ресурсов формального повышения квалификации. Курсовая подготовка и профессиональная переподготовка, осуществляемая в учреждениях дополнительного профессионального образования, обеспечивает восполнение недостатка знаний и умений педагогических работников, необходимых для решения задач повышения качества общего образования. Такая подготовка обладает рядом преимуществ: повышение квалификации осуществляется в соответствии с дополнительной профессиональной программой (далее — ДПП), прошедшей экспертизу профессионального сообщества; тематика программ ориентируется на ключевые проблемы повышения качества современного образования; содержание ДПП опирается

на научные знания и представления об актуальных образовательных технологиях; преподаватели имеют высокую квалификацию и опыт работы с взрослыми обучающимися, занимают лидирующие позиции в профессиональном сообществе; обучение подтверждается соответствующим документом об образовании.

В связи с этим рекомендуется использовать ресурсы формального повышения квалификации (курсовой подготовки и профессиональной переподготовки) ГБУ ДПО «ЧИРО» для преодоления профессиональных затруднений педагогов. Для выбора соответствующей дополнительной профессиональной программы следует обратиться к модулю «Организация ДПО» ГИС «Образование в Челябинской области» (<https://dpo.edu-74.ru/>). В данной информационной системе предлагается каталог ДПП, реализуемых ГБУ ДПО «ЧИРО». Особенностью всех предлагаемых программ является их нацеленность на единые подходы к проектированию ДПП. Они обладают следующими общими признаками.

1. Направленность на освоение конкретных компетенций педагогических работников в области повышения качества общего образования и применения технологий адресного педагогического взаимодействия с различными категориями обучающихся.

2. Наличие в содержании программы представлений об актуальных задачах государственной политики в сфере образования, обусловливающих совершенствование профессиональных компетенций педагогических работников; научных педагогических знаний о закономерностях обучения и развития обучающихся; системного представления об организации и осуществлении конкретного вида педагогической деятельности; информации о прикладном значении научных знаний и успешных педагогических практиках повышения качества образования.

3. Применение практико-ориентированных форм и методов повышения квалификации: организация стажировок на базе общеобразовательных организаций, в том числе с привлечением менторов ГБУ ДПО «ЧИРО».

При выборе ДПП следует обратить внимание на тематику и целевую направленность программы, вид совершенствуемых компетенций, категорию слушателей, даты реализации программы, трудоемкость, формы реализации. Тематика и целевая направленность ДПП может прямо указывать на совершенствование компетенций педагога

в части осуществления педагогического взаимодействия со слабоуспевающими обучающимися (повышения их образовательных результатов в рамках конкретного предмета, использования образовательных технологий для повышения мотивации, волевых качеств низкомотивированных и слабоуспевающих обучающихся). Трудоемкость программы указывает на объем повышения квалификации. Целесообразно ориентироваться на программы в объеме 36, 72 и более часов. Педагогам можно выбрать удобную форму и даты реализации программы.

Необходимость в повышении квалификации специалистов образовательной организации может быть выявлена на основе данных оценки профессиональных компетенций педагогических и руководящих работников. Основанием для планирования курсовой подготовки может служить информация о состоянии профессиональной компетентности педагогических работников. Подбор тематики дополнительных профессиональных программ для различных категорий педагогов осуществляется в соответствии с выявленным состоянием предметной, коммуникативной, методической или психолого-педагогической компетентности.

Преимущество следует отдавать ДПП, которые направлены на совершенствование компетенций учителей в части осуществления эффективного педагогического взаимодействия со слабоуспевающими обучающимися. Примером таких программ являются следующие:

ДПП повышения квалификации «Применение современных образовательных технологий для преодоления школьной неуспешности обучающихся». В ходе освоения предложенного содержания образования слушатели осваивают знания и умения, позволяющие им отбирать и применять образовательные технологии (цифровые, проектные, здоровьесберегающие, технологии наставничества и тьюторского сопровождения) для адресной работы с различными контингентами обучающихся (соматически ослабленными, слабоуспевающими и низкомотивированными, склонными к агрессивному и противоправному поведению).

ДПП повышения квалификации «Способы преодоления осознанного откладывающего поведения школьников в учебной деятельности» фокусируется на подготовке педагогов к: развитию волевых качеств слабоуспевающих обучающихся, формированию у них метапредметных результатов (целеполагание, планирование, контроль),

способности преодолевать осознанное откладывающее поведение в учебной деятельности.

ДПП повышения квалификации «Содержание и методы психолого-педагогического сопровождения образовательного процесса» предназначена для педагогов-психологов и раскрывает особенности выстраивания конструктивного взаимодействия с различными субъектами образовательного процесса, способы профилактики возникновения девиаций в поведении и развитии обучающихся, превентивные методы психологической работы с обучающимися «группы риска».

В случае диагностирования у педагогических работников проблем в предметной подготовке следует обратить внимание на ДПП, которые нацелены на формирование соответствующих предметных компетенций. С тематикой таких программ, предлагаемых ГБУ ДПО «ЧИРО» для преодоления профессиональных затруднений педагогов в предметной области, можно ознакомиться в модуле «Организация ДПО» ГИС «Образование в Челябинской области» (<https://dpo.edu-74.ru/>).

Отдельное внимание следует уделить ДПП профессиональной переподготовки. Такие программы могут быть востребованы, если в образовательной организации существуют кадровые дефициты. Например, остро ощущается необходимость наличия педагога-психолога, тьютора, педагога-предметника. При этом можно использовать внутренние кадровые ресурсы и осуществить профессиональную переподготовку педагогических работников школы. Примерами таких программ являются ДПП профессиональной переподготовки «Практическая психология в образовании», «Тьюторская деятельность в системе образования», освоение которых дает право на осуществление профессиональной деятельности в области педагогической психологии, тьюторской деятельности соответственно. Также ГБУ ДПО «ЧИРО» предлагаются курсы профессиональной переподготовки педагогов предметников, специалистов в сфере специального (дефектологического) образования.

Выбор ДПП повышения квалификации и профессиональной переподготовки, направленных на совершенствование компетенций педагогов в части организации взаимодействия со слабоуспевающими обучающимися, позволит эффективно использовать ресурсы формального повышения квалификации ГБУ ДПО «ЧИРО» для преодоления профессиональных затруднений педагогов и кадровых дефицитов образовательной организации.

5.6. Как педагогам школы стать участником региональных методических объединений и сетевых сообществ («Формирование функциональной грамотности обучающихся», «Профилактика школьной неуспешности обучающихся», «Педагогическое взаимодействие со сложными контингентами обучающихся», «Психолого-педагогическое сопровождение слабоуспевающих школьников»)?

Обеспечение целевых установок государства по достижению качества общего образования требует от педагогических работников постоянного совершенствования профессиональных компетенций: предметной, методической, коммуникативной и психолого-педагогической. Для **развития психолого-педагогической компетенции педагогических работников** рекомендуется использовать возможности неформального образования, а именно ресурсы региональных методических объединений и сетевого сообщества, расположенных в социальной сети «ВКонтакте».

Региональное методическое объединение «Формирование функциональной грамотности обучающихся» [<https://vk.com/club195979526>] адресовано учителям начального общего, основного общего и среднего общего образования. В данном ресурсе зарегистрировано более 4580 подписчиков — педагогов из Челябинской области и других регионов Российской Федерации, а также стран ближнего и дальнего зарубежья. Педагогам рекомендуется изучить публикации, в которых рассматриваются методы и приемы формирования читательской, математической, естественно-научной, финансовой грамотности, глобальных компетенций и креативного мышления.

В методическом объединении раскрываются эффективные приемы формирования гибких компетенций у учащихся с использованием дистанционных образовательных технологий, ребусы для развития финансовой грамотности; мнемотехники, позволяющие развить глобальные компетенции и пр. Представлены практические разработки ученых и педагогов-практиков по совершенствованию эмоционального интеллекта обучающихся, приемы, способствующие повышению интереса школьников к чтению. Педагоги могут использовать представленные материалы на уроках и во внеурочной деятельности. Они могут делать репосты интересных публикаций из других сообществ, копировать ссылки на медиаресурсы, знакомиться с публикациями в СМИ с соответствующим комментарием модератора, содер-

жащим краткую методическую инструкцию по использованию данного материала.

Региональное методическое объединение «Профилактика школьной неуспешности обучающихся» [<https://vk.com/club195981761>] ориентировано не только на педагогов, но и родителей. У сообщества 4386 подписчиков из различных регионов Российской Федерации. На страницах методического объединения систематически размещаются материалы, отражающие эффективные практики педагогической работы с низкомотивированными и слабоуспевающими обучающимися, в том числе уникальные наработки региональных инновационных площадок. Вступив в данное методическое объединение, педагоги получают возможность знакомиться с презентациями, аудио- и видеоматериалами международного, федерального и регионального уровней, содержащими нормативные, научные и методические подходы к организации педагогической работы по предупреждению школьной неуспешности обучающихся. В данном сообществе проводятся обсуждения, дискуссионные площадки по темам «Эффективные практики работы педагогов с низкомотивированными и слабоуспевающими обучающимися», «Технологии подготовки к ГИА низкомотивированных и слабоуспевающих обучающихся», «Влияние гаджетов на успеваемость и мотивацию к обучению» и пр. На странице объединения представляются результаты актуальных научных исследований ведущих ученых в области профилактики учебной неспешности, а также даются анонсы других электронных ресурсов, полезных в направлении работы с обучающимися, демонстрирующими учебную неуспешность по различным причинам: асоциальное поведение, низкая мотивация, высокая школьная тревожность и пр. В методическом объединении публикуются научные статьи по вопросам преодоления и снижения учебной неуспешности в общеобразовательных организациях, раскрываются эффективные технологии и методы, повышающие учебную мотивацию обучающихся: метод кинопедагогики, технология наставничества, проектные, здоровьесберегающие технологии, способы структурирования и визуализации информации.

Региональное методическое объединение «Педагогическое взаимодействие со сложными контингентами обучающихся» [<https://vk.com/club195981800>] представляет собой информационный ресурс, раскрывающий способы работы с различными категориями

детей: мигрантами, детьми с девиантным поведением, детьми, испытывающими проблемы с учебной успеваемостью. Методическое объединение насчитывает 3234 подписчика из разных субъектов Российской Федерации и стран ближнего зарубежья.

Цель методического объединения состоит в научно-методической поддержке учителей, педагогов-психологов, социальных педагогов, родителей (законных представителей) обучающихся в области взаимодействия со «сложными» контингентами обучающихся, просвещении в области эффективных психолого-педагогических решений. Необходимо обратить особое внимание на практико-ориентированные материалы по вопросам поддержки детей из социально неблагополучных семей, сопровождения низкомотивированных и слабоуспевающих школьников и др. Педагогам предлагается обсудить темы ответственности, дисциплинированности и саморегуляции детей с «трудным» поведением, проблемы агрессии и травли в подростковой среде. Для оказания содействия родителям обучающихся даны рекомендации, направленные на формирование эффективного взаимодействия с детьми разного возраста.

Интерес представляют рекомендации для родителей по подготовке детей к ОГЭ и ЕГЭ, советы по содействию адаптации обучающихся к новым условиям обучения. В материалах раскрываются психолого-педагогические аспекты работы с детьми из семей мигрантов в общеобразовательных организациях, рекомендации по содействию их социокультурной адаптации, социальной инклюзии. Для повышения продуктивности работы обучающихся на уроках педагоги могут воспользоваться сборником комбинированных заданий с двигательными и графическими упражнениями по нейрогимнастике. Также в методическом объединении размещены экспресс психодиагностики, которые могут быть использованы как педагогами-психологами, так и учителями с целью исследования своего психоэмоционального состояния, работоспособности, мотивации.

Особое внимание уделяется анонсам различных мероприятий (конференций, круглых столов, курсов повышения квалификации) по актуальным направлениям, проблемам осуществления образовательной, воспитательной, развивающей деятельности педагога. Даются обзоры тренингов, семинаров, мастер-классов, проводимых кризисным центром города Челябинска, в которых может бесплатно участвовать каждый желающий. Материалы размещаются в соответ-

ствии с текущими событиями в стране и регионе, актуальными тенденциями, сезонными явлениями.

Сетевое профессиональное сообщество «Психолого-педагогическое сопровождение слабоуспевающих школьников» [<https://vk.com/sch.prof>] представляет собой информационный ресурс, направленный на расширение психолого-педагогических знаний педагогов в аспекте сопровождения слабоуспевающих учеников. В сообществе зарегистрировано 3625 подписчиков различных возрастных групп и педагогических направлений профессиональной деятельности. Его цель состоит в информировании педагогических работников о наиболее результативных практиках преодоления учебной неуспешности обучающихся. Консультантами сетевого сообщества выступают педагоги-психологи Челябинской области, являющиеся победителями конкурсов профессионального мастерства, специалистами школ-лидеров и региональных инновационных площадок, экспертами в области психолого-педагогического сопровождения низкомотивированных и слабоуспевающих школьников. Список консультантов и регламент работы сообщества утвержден приказом ГБУ ДПО «ЧИРО»¹⁵. Материалы сообщества регулярно пополняются и размещаются в наиболее удобной для применения форме: в виде презентаций, памяток, рекомендаций, буклетов, сценариев тренингов и пр.

Педагогам будут полезны материалы по вопросам формирования учебной мотивации обучающихся, совершенствования их высших психических функций, создания комфортной и безопасной образовательной среды в образовательной организации, взаимодействия с родителями школьников в части повышения качества образовательных результатов обучающихся. Стоит обратить внимание на разработки практикующих психологов по вопросам формирования адекватной самооценки учеников, профилактики буллинга, регуляции поведения эмоционально возбудимых детей, развития их коммуникативных навыков.

Практикующими специалистами службы сопровождения показаны приемы снижения тревожности, агрессивности, состояния фрустрации у субъектов образовательных отношений, а также даны рекомендации по созданию ситуации успеха для обучающихся, обретению ими уверенности в стрессовых условиях деятельности. Педагогам предлагаются советы по консультационному сопровождению родите-

¹⁵ Приказ ГБУ ДПО «ЧИРО» № 214-ОД от 16.02.2024 «Об организации деятельности сетевого профессионального сообщества педагогов «Психолого-педагогическое сопровождение слабоуспевающих школьников» в 2024 году».

лей детей с особыми возможностями здоровья, предлагаются способы убеждения родителей о необходимости обращения в психолого-медико-педагогическую комиссию. В сетевом сообществе педагоги могут задать вопрос и получить квалифицированный ответ от консультантов, предложить для рассмотрения конфликтную ситуацию, проблемные вопросы взаимодействия с детьми, имеющими предрасположенность к агрессивному или авитальному поведению.

Модераторами указанных методических объединений и сетевого сообщества являются преподаватели и научные сотрудники ГБУ ДПО «ЧИРО», имеющие ученые степени и практический опыт повышения квалификации педагогических работников. Количество подписчиков указанных ресурсов ежедневно растет, данные представлены на конец мая 2024 года. Регламенты деятельности указанных методических объединений и сетевого сообщества отражены в дорожной карте сопровождения общеобразовательных организаций с низкими результатами в системе образования Челябинской области (п. 2.1–2.4)¹⁶.

Для того чтобы стать участником региональных методических объединений («Формирование функциональной грамотности обучающихся», «Профилактика школьной неуспешности обучающихся», «Педагогическое взаимодействие со сложными контингентами обучающихся») и сетевого сообщества «Психолого-педагогическое сопровождение слабоуспевающих школьников» педагоги должны быть зарегистрированы в социальной сети «ВКонтакте».

Чтобы вступить в данные сообщества, необходимо пройти по соответствующим ссылкам или скопировать ссылку в браузер:

— Региональное методическое объединение «Формирование функциональной грамотности обучающихся» <https://vk.com/club195979526>.

— Региональное методическое объединение «Профилактика школьной неуспешности обучающихся» <https://vk.com/club195981761>.

— Региональное методическое объединение «Педагогическое взаимодействие со сложными контингентами обучающихся» <https://vk.com/club195981800>.

¹⁶ Приказ МОиН Челябинской области № 04/335 от 08.02.2024 «О сопровождении общеобразовательных организаций с низкими результатами в системе образования Челябинской области». URL: https://minobr74.ru/uploads/100/6/docs/prikaz_335.pdf (дата обращения: 14.05.2024).

— Сетевое профессиональное сообщество «Психолого-педагогическое сопровождение слабоуспевающих школьников» <https://vk.com/sch.prof>.

Регистрация является добровольной, бесплатной, не требующей подтверждения модератора, то есть открытой.

Педагоги могут использовать материалы, размещенные в указанных ресурсах, исходя из собственных профессиональных интересов, потребностей и дефицитов. Они могут читать данные материалы, скачивать, делать репосты, ставить лайки, писать комментарии, задавать вопросы под постами или лично модераторам. Педагоги могут предложить проблемные ситуации для выстраивания дискуссий, получения отзывов консультантов, рекомендаций своих коллег из других образовательных организаций.

Кроме того, педагоги школ могут предложить собственные материалы (научные статьи, конспекты уроков, классных часов, программы внеурочной деятельности, тренингов, семинаров и пр.) для размещения в данных открытых ресурсах. После прохождения экспертизы представленных материалов модераторами методических объединений или сетевого сообщества материал будет размещен с обязательным указанием его автора. Стоит отметить, что согласно новому порядку проведения аттестации педагогических работников организаций для присвоения высшей категории педагогу необходимо принимать активное участие в методических объединениях¹⁷. Поэтому участие педагогических работников в данных методических объединениях и сетевом сообществе является сегодня важным условием обеспечения непрерывного профессионального роста.

5.7. Как педагогам, продемонстрировавшим низкий уровень профессиональных компетенций по данным оценочных процедур, принять участие в региональных консультациях с привлечением педагогов-практиков областной образовательной системы? Как продуктивно использовать в практической деятельности материалы консультаций?

¹⁷ Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 24.03.2023 № 196 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность» (Зарегистрирован 02.06.2023 № 73696). URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202306020031> (дата обращения: 14.05.2024).

ГБУ ДПО «ЧИРО» в мае–сентябре 2024 года проводит серию консультаций, которые адресованы педагогам школ с низкими образовательными результатами, продемонстрировавшим низкий уровень профессиональных компетенций (психолого-педагогической, коммуникативной, предметной и методической) по данным оценочных процедур, с привлечением педагогов-практиков областной образовательной системы. Цель консультаций состоит в совершенствовании профессиональных компетенций педагогов школ с низкими образовательными результатами, продемонстрировавших низкий уровень психолого-педагогической, коммуникативной, предметной и методической подготовки по данным оценочных процедур.

Педагогам рекомендуется обратить внимание на то, что в содержание программы консультаций включены соответствующие разделы тем, направленных на развитие вышеназванных компетенций педагогов.

1. В разделе **«Психолого-педагогическая компетенция»** рассматриваются следующие вопросы:

— психолого-педагогические особенности различных контингентов обучающихся, демонстрирующих учебную неуспешность (детей с девиациями поведения, детей с особыми возможностями здоровья, детей с миграционной историей, детей из неблагополучных семей);

— приемы и техники активизации интеллектуальной деятельности обучающихся со слабым развитием мыслительных процессов;

— способы повышения учебной продуктивности низкомотивированных и слабоуспевающих школьников с учетом их возрастных особенностей;

— способы развития волевых качеств обучающихся для повышения эффективности учебной деятельности.

2. Раздел **«Коммуникативная компетенция»** предлагает педагогам актуальные темы, среди которых:

— приемы оптимизации педагогической коммуникации с обучающимися различных возрастных групп, способствующие преодолению школьной неуспешности;

— медиация в школе;

— конструктивные стратегии, направленные на профилактику и преодоление конфликтов с различными субъектами образовательного процесса;

— особенности осуществления бесконфликтного общения с родителями слабоуспевающих обучающихся.

3. Третий раздел объединяет две взаимообусловленные **компетенции: предметную и методическую.**

На консультации этого раздела необходимо обратить внимание учителям-предметникам.

Так по предмету **«Математика»** учителя освоят практико-ориентированные темы:

— мотивация школьников к учебной деятельности на уроках математики; методические особенности обучения детей с низким уровнем мотивации к изучению математики (развитие вычислительных навыков, смыслового чтения на уроках математики, логического мышления, пространственного воображения и т. п.);

— методические особенности работы со школьниками, имеющими серьезные пробелы в знаниях, по подготовке к государственной итоговой аттестации, в том числе в условиях безопасной цифровой образовательной среды;

— практико-ориентированное обучение как средство формирования устойчивого интереса к изучению геометрии;

— формирование математической грамотности обучающихся.

По предмету **«Русский язык»** учителям предлагается для рассмотрения сложные темы:

— организация адресной коррекционной помощи обучающимся с низким уровнем подготовки по русскому языку (9, 10–11 классы);

— организация текстовой деятельности обучающихся на уроках русского языка; формирование умений, связанных с поиском, извлечением, интерпретацией и оценкой информации; методика обучения созданию собственного текста;

— особенности подготовки к написанию сочинения в формате ОГЭ и ЕГЭ по русскому языку;

— подготовка обучающихся к написанию сжатого изложения; приемы компрессии текста.

Учителям начальной школы в рамках консультации будут объяснены:

— эффективные способы освоения обучающимися с признаками учебной неуспешности трудных вопросов содержания учебного предмета «Русский язык» (приемы развития речевой деятельности и читательской грамотности младших школьников; разбор с построением алгоритмов изучения «трудных» вопросов в обучении русскому языку, в том числе с учетом выполнения ВПР);

— методические приемы освоения обучающимися с признаками учебной неуспешности трудных вопросов содержания учебного предмета «Математика» (разбор с построением алгоритмов изучения «трудных» вопросов разделов «Тестовые задачи», «Математическая информация» и «Пространственные отношения. Геометрические фигуры», в том числе с учетом выполнения ВПР, приемы по развитию логического и алгоритмического мышления, математической грамотности, смыслового чтения);

— эффективные способы освоения обучающимися с признаками учебной неуспешности трудных вопросов содержания учебного предмета «Окружающий мир» (разбор с построением алгоритмов изучения «трудных» вопросов разделов, связанных с организацией наблюдения и экспериментальной деятельности «Человек и общество», «Человек и природа», в том числе с учетом выполнения ВПР, приемы по развитию естественнонаучной грамотности). Эффективные приемы при подготовке обучающихся начальной школы к ВПР по окружающему миру;

— современные подходы к оценке индивидуальных достижений младших школьников.

По предмету **«Обществознание»** вниманию учителей будут представлены важные темы:

— приемы работы с текстами обществоведческой тематики на уроках обществознания;

— приемы работы со статистической и графической информацией в системе подготовки к ОГЭ;

— приемы работы с понятийным аппаратом на уроках обществознания;

— оценочная компетентность педагога как фактор успешной подготовки обучающихся к ОГЭ;

— приемы работы с кинофильмами для развития мотивации к учебно-познавательной деятельности обучающихся на уроках обществознания.

Для **учителей английского языка** будут полезными следующие вопросы:

— методические особенности обучения детей продуктивным видам речевой деятельности: говорению и письменной речи;

— типичные ошибки в построении устной и письменной речи и пути их преодоления;

— методика обучения говорению как виду продуктивной речевой деятельности на различных возрастных этапах;

— методика обучения письменной речи на различных возрастных этапах.

Следует принять во внимание то, что вопросы психолого-педагогического характера и вопросы, направленные на развитие коммуникативной компетенции, предлагаются для педагогических работников всех школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты впервые или повторно за последние три года.

Для того чтобы стать участникам консультаций по развитию предметной и методической компетенций, целесообразно обратиться к приказу ГБУ ДПО «ЧИРО»¹⁸ от 08.04.2024 г. Данный документ (приложение 5) определяет школы, которым необходимо принять участие в предметных консультациях.

Важно учитывать формат проведения консультаций:

— консультации по развитию психолого-педагогической и коммуникативной компетенций проходят в онлайн-формате (с 13:00 до 15:00);

— консультации по совершенствованию предметной и методической компетенций будут реализованы очно (в августе и сентябре 2024 г., даты будут сообщены дополнительно).

Педагоги должны пройти обязательную регистрацию для участия в консультациях. Для этого рекомендуется пройти по следующей ссылке: <https://forms.yandex.ru/u/6633746643f74f90ed5ffa0e/>.

Необходимо принять к сведению, что доступ к трансляции можно осуществить через подключение к информационно-методической платформе Челябинской области «Отличная школа 74.ru» (<https://newschool.chiro74.ru/>). Необходимо перейти на вкладку «Для учителя», в верхнем меню найти «Методические материалы / Образовательные события, раздел «ШНОР» / Консультации», выбрать актуальную консультацию.

При необходимости можно обратиться к записям консультаций, которые будут размещены в этом же подразделе информационно-методической платформы Челябинской области «Отличная школа 74.ru».

¹⁸ Приказ ГБУ ДПО «ЧИРО» от 08.04.2024 г. № 570-ОД «О проведении консультаций для педагогов школ с низкими образовательными результатами с привлечением педагогов-практиков областной образовательной системы в мае — сентябре 2024 г.».

Администрации школ рекомендуется ознакомить с данной информацией педагогических работников, направить их на консультации.

Консультации имеют адресный характер и направлены на совершенствование профессиональных компетенций учителей, продемонстрировавших низкий уровень психолого-педагогической, коммуникативной, предметной и методической подготовки по данным оценочных процедур. В связи с этим каждому учителю необходимо самостоятельно продумать свою дальнейшую работу по совершенствованию профессиональных компетенций после участия в консультации. Прежде всего, рекомендуется обратиться к материалам консультации, тщательно изучить их и принять соответствующие решения по внесению изменений в различные аспекты педагогической деятельности. Учителя, принявшие участие в региональных консультациях с привлечением педагогов-практиков, могут поделиться новыми знаниями со своими коллегами в школе.

Также учителям необходимо обратить внимание на потенциал самообразования, так как процесс развития профессионализма не представляет собой разовое явление, а должен осуществляться постоянно. Администрации школ стоит оказать управленческую и методическую поддержку педагогам в процессе осуществления проектирования процесса самообразования. Позитивные изменения в профессиональной деятельности учителей могут стать предметом обсуждения в рамках совещания при директоре, методических совещаний в коллективе, заседаний методических объединений в школе.

5.8. Как включиться в работу вебинаров по вопросам, связанным с повышением качества образования в школах с низкими образовательными результатами? Как получить доступ к материалам ранее проведенных вебинаров? Как продуктивно использовать материалы вебинаров в своей работе?

С целью реализации дорожной карты мероприятий, направленных на повышение образовательных результатов (приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 08.02.2024 г. № 04 / 335 «О сопровождении общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами в системе образования Челябинской области в 2024 году»), школе рекомендуется использовать региональные ресурсы неформального образования.

Прежде всего, педагогам предлагается обратить внимание на серию вебинаров по теме «Методические и психолого-педагогические средства повышения качества образования в школах с низкими образовательными результатами». Вебинары проводят специалисты ГБУ ДПО «ЧИРО».

Цель вебинаров состоит в ознакомлении педагогических и руководящих работников общеобразовательных организаций с методическими и психолого-педагогическими средствами повышения качества образования в школах с низкими образовательными результатами.

Стоит иметь в виду, что основанием для отбора содержания вебинаров в первом полугодии 2024 г. послужили типичные затруднения, демонстрируемые из года в год обучающимися при сдаче ОГЭ, ЕГЭ и ВПР.

Исходя из этого основания, все темы программы 10 вебинаров первого полугодия 2024 г. разделены на два блока: методический и психолого-педагогический.

В методическом блоке выделены организационно-методические вопросы и вопросы методики преподавания учебных предметов.

К вопросам **методического характера отнесены:**

а) организационно-методические вопросы, среди которых:

— разграничение компетенции по вопросам обучения и воспитания между образовательной организацией и семьей;

— безопасное правовое поведение педагога в конфликте: теоретический аспект и обзор судебной практики;

— реализация воспитательной работы в общеобразовательных организациях в соответствии с федеральными государственными стандартами общего образования и федеральными основными общеобразовательными программами;

— алгоритмы анализа урока для повышения качества методической работы в общеобразовательной организации.

б) вопросы методики преподавания учебных предметов:

— типичные ошибки и трудности выполнения ВПР в начальной школе по русскому языку, математике, окружающему миру и пути их преодоления;

— основные направления работы учителя математики на уровне основного общего образования по преодолению учебной неуспешности школьников;

— математика: методы и приемы работы со слабоуспевающими обучающимися при подготовке к государственной итоговой аттестации;

— особенности подготовки к ОГЭ и ЕГЭ по русскому языку и литературе обучающихся с рисками учебной неуспешности;

— контрольно-оценочная деятельность учителя иностранного языка на уровнях основного и среднего общего образования.

В блок вопросов психолого-педагогического характера входят следующие темы:

— психолого-педагогические условия профилактики учебной неуспешности обучающихся;

— приемы повышения познавательного интереса у низкомотивированных обучающихся;

— формирование и развитие функциональной грамотности обучающихся как средство повышения учебной мотивации;

— педагогические методы В. А. Сухомлинского в развитии учебной мотивации у слабоуспевающих обучающихся;

— психолого-педагогические способы преодоления осознанного откладывающего поведения у обучающихся;

— психолого-педагогическая поддержка обучающихся с асоциальным и агрессивным поведением при подготовке к экзаменам;

— снятие страхов и тревожности у слабоуспевающих школьников;

— роль имиджевой культуры педагога в работе с неуспевающими обучающимися.

Доступ к трансляции можно осуществить через подключение к информационно-методической платформе Челябинской области «Отличная школа 74.ru» (<https://newschool.chiro74.ru/>). Необходимо перейти на вкладку «Для учителя», в верхнем меню найти «Методические материалы / Образовательные события, раздел «ШНОР» / Вебинары», выбрать актуальный вебинар.

При необходимости можно обратиться к записям вебинаров, которые находятся в этом же подразделе информационно-методической платформы Челябинской области «Отличная школа 74.ru».

Для участия в каждом вебинаре педагоги должны пройти регистрацию по следующей ссылке. <https://forms.yandex.ru/u/65c0c0e6c417f39986e18edf/>.

Во втором полугодии 2024 г. цикл вебинаров будет продолжен, информация об их проведении (программа, график) будет доведена до сведения специалистов органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования.

Стоит принимать во внимание, что вебинары являются весьма важным средством повышением качества образования в школах с низкими образовательными результатами. Поэтому администрации школы в части участия педагогов в вебинарах рекомендуется:

- информировать педагогов о проведении вебинаров;
- обеспечивать регистрацию участников;
- предлагать педагогам к использованию материалы вебинаров, которые размещаются на информационно-образовательной платформе «Отличная школа74.ru».

Вебинары являются основанием для осуществления дальнейшей практической работы педагогических и управленческих работников в общеобразовательных организациях. Предлагается учителям использовать материалы вебинаров в части:

- совершенствования методики преподавания предметов, подготовки обучающихся к написанию ВПР, успешной сдачи ОГЭ, ЕГЭ;
- профилактики учебной неуспешности;
- повышения учебной мотивации школьников
- расширения психолого-педагогических знаний для установления продуктивного взаимодействия с разными категориями обучающихся.

Классным руководителям будет полезным обращение к вебинарам для обновления содержания воспитательной работы, проведения родительских собраний по актуальным темам обучения, воспитания и развития детей.

Педагогам-психологам рекомендуется продумать и разработать содержание мероприятий с использованием материалов, посвященных психолого-педагогическим способам преодоления осознанного откладывающего поведения у обучающихся, поддержки обучающихся с асоциальным и агрессивным поведением при подготовке к экзаменам, снятия страхов и тревожности у слабоуспевающих школьников.

Социальным педагогам необходимо принять во внимание вопросы, направленные на адаптацию в образовательное пространство школы детей с миграционной историей.

Управленческим работникам следует использовать материалы вебинаров при разработке локальных нормативных актов, выстраивании работы с родителями.

Важно помнить, что эффективность внедрения содержания вебинаров в образовательную практику зависит от внутренней активности

педагогического коллектива и заинтересованной позиции руководства школы. Такой вид деятельности должен быть лишен формализма, скучных форм. Материалы вебинаров должны обсуждаться с использованием игрового моделирования, дискуссий, тренингов и др.

5.9. Как обеспечить информирование педагогов, родителей, общественности о мероприятиях школы, направленных на повышение образовательных результатов обучающихся и переход в эффективный режим функционирования?

Переход школы в эффективный режим функционирования предполагает изменения не только в системе профессиональных компетенций педагогов (предметных, методических и психолого-педагогических), но и в общественном сознании окружения. Администрации общеобразовательной организации следует уделить внимание формированию положительного мнения социума о школе. Для этого имеет значение процесс информирования общественности о ситуации выхода школы из зоны неуспешности, повышения образовательных результатов обучающихся.

Информирование педагогов, родителей, общественности о мероприятиях школы, направленных на преодоление учебной неуспешности обучающихся, может осуществляться как в очном, так и дистанционном формате. Необходимо использовать ресурсы открытых источников информации: сайта общеобразовательной организации, ее страницы в социальной сети «ВКонтакте». На данных ресурсах целесообразно размещать сведения о достижениях учеников, успехах учителей, участия школы в различных социально значимых мероприятиях. Также имеет смысл использовать возможности других открытых источников: сайтов органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, информационно-образовательных ресурсов, сопровождаемых ГБУ ДПО «ЧИРО» (например, путем предоставления практических разработок педагогов на ресурсе «Отличная школа 74.ru», размещения ценных для коллег материалов в региональных методических объединениях, сетевых сообществах педагогов).

Очное информирование субъектов образовательной системы о переходе школы в эффективный режим функционирования уместно осуществлять в рамках разных мероприятий:

— для педагогов могут проводиться педагогические советы, совещания, открытые уроки, внутришкольные конференции, мастер-классы, практикумы, методические объединения, проектные группы, тренинги и пр.;

— для родителей обучающихся целесообразно использовать потенциал родительских собраний, семинаров, родительских конференций, круглых столов, совместных праздничных мероприятий (День знаний, Последний звонок, Юбилей школы и пр.), акций и пр.;

— для общественности будут полезны семинары, форумы, вебинары, выставки, конференции, фестивали, слеты, фокус-группы, конкурсы профессионального мастерства, профессиональные сетевые сообщества и пр.

Большое значение имеет активная позиция руководителя, который может представлять не только результаты позитивных изменений в общеобразовательной организации, но и способствующие этому процессы, механизмы, условия, управленческие решения.

Заключение

Переход в эффективный режим функционирования означает умение общеобразовательной организации своевременно справляться с возникающим в следствие действия различных факторов образовательным неравенством и восполнять нехватку образовательных ресурсов для разных категорий обучающихся (одаренные дети, дети с особыми возможностями здоровья, дети с девиантным поведением, дети из семей с проблемами социального и экономического плана и др.) Важную роль в данном случае имеет правильно сформированная дорожная карта по переходу в эффективный режим функционирования при условии постоянного сопоставления запланированных и фактически получаемых результатов. Это позволяет своевременно принимать действенные управленческие решения по корректировке заданного маршрута на основе анализа полученных данных и обеспечивает достижение нового качественного состояния, свойственного для эффективного режима функционирования.

Подводя итог всему вышесказанному, отметим, что для успешного преодоления проблем и повышения образовательных результатов обучающихся, управленческой команде школы необходимо:

- осознавать и принимать имеющиеся проблемы;
- способствовать созданию благоприятной атмосферы в школе и формированию готовности педагогического коллектива к преобразованиям;
- определить конкретные задачи и действия, которые могут быть предприняты школой для улучшения образовательных результатов;
- повышать квалификацию педагогов через систему непрерывного образования и обеспечивать им необходимые условия для эффективной работы;
- обеспечивать доступ к качественному дополнительному образованию и внеклассным занятиям для развития интересов и способностей учеников;
- обеспечивать коллегиальность в принятии решений, общности целей для всех, кто принадлежит к школьному сообществу;
- привлекать родителей к активному участию в школьной жизни, сотрудничать с ними;

— сотрудничать с органами местного самоуправления, осуществляющими управление в сфере образования, другими образовательными организациями, социальными партнерами и сообществом;

— регулярно проводить мониторинг и оценку образовательных результатов, анализировать полученные данные и корректировать стратегию развития школы.

Предложенные методические рекомендации будут полезны для руководителей, управленческих команд школ и педагогических коллективов, помогут им при разработке и реализации эффективных стратегий повышения качества образования, а также поспособствуют переходу ШНОР в эффективный режим функционирования.

Приложение к методическим рекомендациям

Примерная форма дорожной карты общеобразовательной организации по переходу в эффективный режим функционирования

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки	Ответственный/исполнитель, соисполнители	Ожидаемый результат (конкретно)
	1. Локальные нормативные акты (обновление, разработка)			
	2. Организационные мероприятия			
	3. Методические мероприятия: а) общие для всего педагогического коллектива; б) для групп педагогов (по затруднениям); в) для отдельных педагогов			
	4. Работа с обучающимися (адресная поддержка, индивидуальные планы, работа с группами обучающихся; работа учителей-предметников, работа специалистов сопровождения)			
	5. Работа с родителями (индивидуальная, групповая, общешкольная)			
	6. Другие мероприятия			

Список литературы

1. Галышева, А. С. Стимулирование мотивации профессиональной деятельности учителей в условиях полиэтнического состава обучающихся / А. С. Галышева, Ю. Ю. Некрасова // Образование как фактор развития интеллектуально-нравственного потенциала личности и современного общества: материалы VI международной научной конференции, Санкт-Петербург, 10–11 ноября 2016 года. — Санкт-Петербург : Ленинградский государственный университет им. А. С. Пушкина, 2016. — С. 408–412.

2. Дрыжак, Е. А. Личность учителя в отношении мотивации деятельности в профессиональном контексте / Е. А. Дрыжак, Ю. В. Ахметшина // Научные дискуссии. — 2023. — Т. 3, № 1. — С. 11–14.

3. Информационно-аналитические материалы по итогам проведения оценки профессиональных компетенций педагогических работников общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами в 2024 году : письмо Министерства образования и науки Челябинской области от 20.03.2024 № 2490. — URL: <https://dev.chiro74.ru/p/otsenka-professionalnyh-kompetentsij-pedagogicheskikh-rabotnikov-obsche>.

4. Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся / Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный институт оценки качества образования». — URL: https://fioco.ru/Media/Default/Documents/500/Metodica_500.pdf (дата обращения: 15.05.2024).

5. Повышение объективности результатов оценочных процедур в образовательной организации: методические рекомендации для руководителей общеобразовательных организаций / И. В. Морозов, О. Б. Пяткова, Н. П. Кнутарева [и др.]; под общ. редакцией А. А. Барабаса. — Челябинск : РЦОКИО, 2022. — 70 с.

6. О сопровождении общеобразовательных организаций с низкими результатами в системе образования Челябинской области : приказ Министерства образования и науки Челябинской области Челябинской области № 04/335 от 08.02.2024. — URL: https://minobr74.ru/uploads/100/6/docs/prikaz_335.pdf (дата обращения: 14.05.2024).

7. 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 : приказ Рособрнадзора от 19.08.2020 № 847. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_365434/d0864cdbc39bae60f46b4471b2db30bac4bfa13a/ (дата обращения: 13.05.2024).

8. Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность : приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 24.03.2023 № 196 (Зарегистрирован 02.06.2023 № 73696). — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202306020031> (дата обращения: 14.05.2024).

9. Об утверждении региональной концепции педагогической системы профилактики учебной неуспешности обучающихся в общеобразовательных организациях Челябинской области : приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 23.06.2023 г. №02/1567. — URL: https://chiro74.ru/files/upload/oko/prikaz_1567_neusp.pdf.pdf (дата обращения: 14.05.2024).

10. Об утверждении региональной концепции совершенствования системы работы по повышению качества образования в общеобразовательных организациях с низкими результатами обучения и общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях : приказ Министерства образования и науки Челябинской области № 02/1568 от 26.06.23 г. — URL: https://chiro74.ru/files/upload/oko/prikaz_1568_chnor.pdf.pdf (дата обращения: 14.05.2024).

11. Об утверждении региональной концепции совершенствования системы работы по повышению качества образования в общеобразовательных организациях с низкими результатами обучения и общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях : приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 23.06.2023 г. № 02/1568. — URL: https://chiro74.ru/files/upload/oko/prikaz_1568_chnor.pdf.pdf (дата обращения: 15.05.2024).

12. Положение о региональной системе научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций Челябинской области : приказ Мини-

стерства образования и науки Челябинской области от 24.05.2023 №01/1311. — URL: <https://minobr74.ru/documents/doc/13803?ysclid=lxavvy2hu968804917> (дата обращения: 14.05.2024).

13. Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» : приказ Минтруда России от 18.10.2013 № 544н. — URL: <https://cloud.consultant.ru/cloud/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=203805&cacheid=6D078CA9F47DC19C92E48A7FC92E756B&mode=sp lus&rnd=OtFoSg#m1TPeFUgNWG55Fu71>.

14. Пяткова, О. Б. Анализ и интерпретация результатов оценки уровня сформированности функциональной грамотности обучающихся общеобразовательных организаций Челябинской области : методические рекомендации / О. Б. Пяткова, И. В. Морозов. — Челябинск : ЧИРО, 2023. — 22 с.

15. Рогов, Е. И. Особенности мотивации педагогов, работающих в образовательных организациях разной формы собственности / Е. И. Рогов, А. М. Недайводина // Мир науки. Педагогика и психология. — 2019. — Т. 7, № 5. — С. 62.

16. Суровицкая, Ю. Ю. Понятие о мотивации в психологии / Ю. Ю. Суровицкая, М. Н. Мадимухаметов // Наука и реальность/Science & Reality. — 2023. — №1 (13). — С. 36–40.

17. Шафикова, Г. Р. Мотивация педагогической деятельности современных учителей Республики Башкортостан / Г. Р. Шафикова // Педагогический журнал Башкортостана. — 2019. — № 3(82). — С. 20–27.