

Приложение к приказу
управления образования
администрации Назаровского района
№ 97 от 14.08. 2020

**Муниципальная программа
«Повышение качества образования в
общеобразовательных организациях Назаровского
района»**

**Паспорт муниципальной программы
«Повышение качества образования в общеобразовательных
организациях Назаровского района»**

Наименование программы	Муниципальная программа «Повышение качества образования в общеобразовательных организациях Назаровского района»
Нормативные основания разработки программы	<ul style="list-style-type: none"> - Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ; - Федеральная целевая программа развития образования на 2016-2020 годы; - указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. N 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года»; - постановление Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. N 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Развитие образования”; - совместный приказ Министерства просвещения Российской Федерации и Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 06.05.2019 года № 590\219 «Об утверждении Методологии и критериев оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся».
Основные разработчики программы	Управление образования администрации Назаровского района
Основные исполнители программы	Управление образования администрации Назаровского района, образовательные организации района
Основная идея программы	Преодоление разрыва в образовательных возможностях и достижениях ОУ района за счёт внедрения практики проектного управления образовательными результатами.
Цель программы	К 2024 году в ОУ района сформирована система проектного управления образовательными результатами, обеспечивающая максимальную доступность и качество образования для каждого ребенка независимо от его местожительства и социального статуса семьи.
Задачи программы	<ul style="list-style-type: none"> -обеспечить информационное, аналитическое сопровождение мониторинговых процедур (КДР, ВПР, муниципальный мониторинг); -способствовать развитию механизмов проектного управления результатами (в рамках функционирования муниципальной «Проектной площадки» определение адресной программы мероприятий, нацеленной на развитие образовательного учреждения и повышение качества образования); -создать условия для разработки и внедрения муниципальной организационно-функциональной модели сетевого взаимодействия образовательных организаций, направленной на поддержку и обеспечение качества образования в школах района (использование дистанционных образовательных технологий, «Точек роста» цифрового и гуманитарного профилей и т.д.); -способствовать индивидуализации системы обучения в ОУ

	<p>(в рамках функционирования системы учительского роста);</p> <p>- способствовать обобщению и диссеминации опыта по повышению качества обучения учащихся с опорой на результаты мониторинга и обеспечение различных индивидуальных траекторий с учетом возможностей, способностей и интересов каждого ученика.</p>
<p>Основные показатели (индикаторы)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доля ОУ, образовательная среда которых соответствует требованиям современных образовательных стандартов – не менее 90 %. 2. Доля ОУ, где система работы выстроена на выявлении и ликвидации квалификационных дефицитов педагогов (предметных, метапредметных, методических, психолого-педагогических) (не менее 90%). 3. 100% школ охвачены тьюторской поддержкой в разработке и реализации школьных программ повышения качества образования, организованы выездные методические десанты с целью посещения уроков педагогов для оказания методической помощи. 4. Проведено не менее 20 вебинаров, ориентированных на потребности педагогов, управленческой команды. 5. 80% педагогов школы участники сетевых профессиональных сообществ и сетевых методических объединений. 6. Доля обучающихся, получивших по итогам ОГЭ и ЕГЭ по обязательным предметам количество баллов ниже минимума, установленного Рособрнадзором – не более 5 %. 7. Доля педагогов, использующих в педагогической практике современные методические подходы, технологии, способы - не менее 60%. 8. Доля участников образовательного процесса, удовлетворенных качеством общего образования – не менее 85 %. 9. В 100% ОУ выстроена система работы с «детьми группы риска». 10. 100% школ участвуют в реализации программы, осуществляющих партнерское взаимодействие по повышению качества образования в рамках партнерских договоров со школами-партнерами. 11. 80 % школ осуществляют регулярную коррекцию школьной программы повышения качества образования на основе данных стандартизированных процедур оценки качества образования. 12. 80% школ участвуют в реализации программы, в которых показатели реализации программы оценки качества образования коррелируются со школьной системой оценки качества образования. 13. 100% школ отражают процесс реализации программы по повышению качества образования в открытых информационных источниках (сайты образовательных учреждений, управления образования, образовательные порталы и сетевые сообщества). 14. 100% школ достигли положительной динамики вовлечения обучающихся в программы дополнительного образования.

		15. 50% школ достигли положительной динамики при участии в олимпиадах, конкурсах школьного и муниципального уровня.
Срок реализации программы		2020 – 2023 гг.
Механизмы реализации программы		<ul style="list-style-type: none"> - консультационное сопровождение разработки и внедрения проектов развития школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях; - разработка адресных методических мероприятий по поддержке образовательных организаций, работающих в сложных социальных условиях, демонстрирующих низкие образовательные результаты; - поддержка проектов партнерства школ с низкими образовательными результатами с ведущими школами района, включающих обмен опытом администрации и педагогов, взаимопосещение уроков с обсуждениями на муниципальном уровне; - поддержка проектов взаимодействия школ с низкими образовательными результатами с учреждениями дополнительного образования детей, культуры и спорта.
Ожидаемые результаты реализации		<ul style="list-style-type: none"> - увеличение доли школ с положительной динамикой качества образования; - обеспечение в образовательных организациях условий, отвечающих современным требованиям к образовательному процессу, в том числе за счёт сетевого взаимодействия с партнёрами, применения современных образовательных технологий, направленных на индивидуализацию траекторий обучения; - создание в муниципалитете оптимальной модели поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, включающей в себя механизмы методической поддержки таких школ с учетом особенностей их функционирования; - формирование инструментов и ресурсов поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, за счет использования передового педагогического опыта руководящих и педагогических работников, сетевого взаимодействия ОО, дистанционных образовательных технологий; - обеспечен комплексный мониторинг качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (оценивающий посещаемость уроков, работу с детьми «группы риска», предметную компетентность педагогических работников, систему методической работы, повышение качества образования)
Методы сбора информации		Проведение внутреннего и внешнего мониторинга средствами информационных систем, экспертная оценка, SWOT-анализ, опрос, анкетирование.
Мониторинг реализации программы		- мониторинг выявления ШПРО (SWOT-анализ) – 1 раз в год;

	<ul style="list-style-type: none"> - система мониторинга для оценки профессиональных (в том числе предметных) компетенций педагогических работников – 2 раза в год. - мониторинг результативности проектов повышения качества образования в ОУ района (выездной) - 2 раза в год; - мониторинг эффективности управленческой деятельности (дистанционный) - 4 раза в год; - мониторинг качества образования в ОУ - 4 раза в год по итогам четверти/полугодия (внеплановый/плановый).
Ресурсное обеспечение	Сетевые договоры

Раздел 1. Актуальность

Приоритетом государственной политики в настоящее время является обеспечение высокого качества образования для всех детей независимо от места жительства, социального статуса семей, в связи с этим необходимо разработать и реализовать комплекс мер, направленных на создание условий для получения качественного общего образования в образовательных организациях со стабильно низкими образовательными результатами.

Образовательный результат – это ожидаемые и измеряемые конкретные достижения обучающихся, выраженные на языке знаний, способностей, компетенций; они описывают, что должен будет делать обучающийся по завершении всей или части образовательной программы, а также уровня(-ей) образования.

Низкие образовательные результаты (НОР) – результат ниже (либо недостоверный) установленных показателей.

В условиях сегодняшнего дня и пандемии, которая продолжается доля школьников с риском "учебной бедности" увеличивается. Сильные и успешные ученики, дети из образованных семей, у которых были и компьютеры, и помогающие родители, не потеряли почти ничего. А вот дети, у которых уже было академическое отставание, дети, которые не могли эффективно учиться из-за того, что у них нет интернета в поселке (не в школе), компьютера (другого гаджета для учения), рабочего места, потеряли значительно больше, сюда можно отнести школы, с **неблагополучными социальными условиями (НСУ)** – учреждения, работающие в сложных социальных условиях, где проживают социально неблагополучные семьи, дети, находящиеся в трудной жизненной ситуации, с проблемами в обучении и поведении. Такие школы не обладают достаточными внутренними ресурсами для организации эффективной работы (кадровыми, методическими, материально-техническими, финансовыми и др.), вследствие чего необходимо принятие мер по их поддержке на муниципальном уровне.

Раздел 2. Анализ проблемы обеспечения качества образования

Система образования Назаровского района включает в себя 10 общеобразовательных учреждений, реализующих образовательные программы начального общего, основного общего, среднего общего уровней образования. 8 из 10 учреждений малокомплектные школы, функционирующие в условиях сельской местности.

Одной из важнейших задач образования в муниципалитете является обеспечение равного доступа к качественному образованию всех детей, независимо от социального, экономического и культурного уровня их семей, достижение положительных изменений в развитии каждого обучающегося: его учебных достижений, воспитанности, творческих способностей, здоровья. В муниципалитете есть образовательные организации, демонстрирующие высокие результаты качества обучения, но есть и образовательные организации, показывающие стабильно низкие результаты обучения.

Ежегодно в муниципалитете проводится мониторинг результатов оценочных процедур различного уровня: федерального, регионального, муниципального, представляются результаты ЕГЭ и ОГЭ по муниципалитету в аналитико-статистических материалах, которые включают в себя характеристику участников, статистическую информацию о результатах ЕГЭ и ОГЭ, успеваемость и средний балл по предметам (ЕГЭ), ведутся мониторинги по результатам краевых диагностических работ, всероссийских проверочных работ. Анализ образовательных результатов показывает тенденцию понижения качества образования в ОУ, показывающих «лучшие и худшие» результаты обучения.

Результаты деятельности образовательных организаций устойчиво зависят не только от их собственных характеристик (управление, кадры, тип ОО и т. п.), но и от социально-демографических условий.

Внешняя среда, в которой функционирует образовательное учреждение, совокупность «факторов влияния» может приводить к снижению результатов обучения. К таким факторам относится социальный контекст, сложный контингент учащихся и др. Результаты исследований приведены в приложении 1.

Приложение 1

Фактор	Направление влияния
доля обучающихся из многодетных семей (3 и более детей)	отрицательное
доля обучающихся, для которых русский язык не является родным	отрицательное
доля обучающихся, у которых один из родителей имеет высшее образование	положительное
доля обучающихся, у которых оба родителя имеют высшее образование	положительное
доля обучающихся из семей, в которых оба родителя являются безработными	отрицательное
доля обучающихся из семей, в которых хотя бы один из родителей является инвалидом	отрицательное
доля обучающихся из приемных семей, в т.ч. находящихся под опекой	отрицательное
доля обучающихся из семей, находящихся в социально опасном положении	отрицательное
доля обучающихся, состоящих на учете в комиссиях по делам несовершеннолетних	отрицательное

Факторы, не оказывающие значимого влияния на результаты приведены в приложении 2.

Приложение 2

Фактор
доля обучающихся, проживающих в неполных семьях (воспитываются одним родителем)
доля обучающихся из семей, где доход на одного члена семьи ниже прожиточного минимума
доля обучающихся из семей, в которых только один из родителей является безработным
доля обучающихся из семей, проживающих в благоустроенном жилье
доля обучающихся из семей, проживающих в неблагоустроенном и частично благоустроенном жилье
доля обучающихся, которых ежедневно подвозят в ОО на школьном автобусе

доля детей-инвалидов и детей, обучающихся по адаптированным программам
доля обучающихся, состоящих на внутришкольном учете

За основу разработки муниципальной программы «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях», взяты результаты внешних мониторинговых исследований с учётом индекса образовательных условий, итоговой аттестации (КДР, ВПР, ГИА-9,11) и внутришкольных мониторингов за 2017-18 и 2018-19 учебные года в связи с тем, что в них принимали участие все муниципальные организации общего образования Назаровского района.

В эти годы три (МБОУ «Павловская СОШ, МБОУ «Сахаптинская СОШ» и МКОУ «Сережская ООШ») из 10 ОУ являлись участниками краевого проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях».

В результате реализации школьных проектов у Сережской ООШ и Павловской СОШ произошёл прирост качества образовательных результатов по групповому проекту в 4 классе в Павловской и Сахаптинской школах по читательской грамотности сократилось количество учащихся, показывающих недостаточный и пониженный уровень.

Вырос уровень обученности и качество знаний выпускников 9 кл. в МБОУ «Павловская СОШ».

Однако результаты ЕГЭ в средних школах участницах проекта повысить не удалось. Вероятно, это связано с отсроченностью образовательного результата, который можно будет увидеть в 2021 году.

Наименьший результат показала МКОУ «Сережская ООШ». Одной из причин являлся низкий уровень управленческой культуры, сложившийся в образовательном учреждении и большое количество педагогов-совместителей. С июля 2019 года она является филиалом МБОУ «Краснополянская СОШ».

В МСО района есть образовательные учреждения, показывавшие стабильные результаты на уровне краевых и являющиеся краевыми стажёрскими и инновационными площадками (МБОУ «Преображенская СОШ», МБОУ «Степновская СОШ», МБОУ «Крутоярская СОШ», МБОУ «Гляденская СОШ»). За последние два года в данных ОУ намечается тенденция к понижению результативности. Это может быть обусловлено сменой части управленческого кадрового состава и высокой нагрузкой на педагогов в результате внутреннего совмещения различных должностей и большого количества часовой нагрузки на учителя в связи с отсутствием необходимых педагогов.

Группа стабильных учреждений среднего уровня результатов представлена МБОУ «Сохновская СОШ», МБОУ «Подсосенская СОШ», МБОУ «Краснополянская СОШ». Результативность их деятельности отличается устойчивостью в части низкого количества школьников с результатами недостаточного уровня и стабильно хорошими результатами по отдельным предметам на ОГЭ и ЕГЭ. В данной группе наихудший результат на ЕГЭ по математике профильной, обществознанию, физике показывает

Краснополянская школа. Причины вероятнее всего связаны с недостаточным уровнем квалификации педагогов, преподающих данные предметы на уровне среднего общего образования (педагоги часто меняются/молодые педагоги).

Сравнительный анализ статистических данных по имеющимся условиям за 2018-2019 годы позволяет сделать следующие выводы:

В МСО остаётся стабильной доля «учащихся с ограниченными возможностями здоровья», «учащихся, живущих в сложных социальных условиях», «учащиеся, у которых наблюдаются проблемы в поведении» и не оказывает существенного влияния на общий уровень образовательных результатов школьников.

47% учителей района аттестованы на высшую и первую квалификационную категорию.

В школах имеются специалисты, обеспечивающие сопровождение образовательного процесса (психологи, логопеды, социальные педагоги, учителя-дефектологи). Штатные должности узких специалистов замещают работники, имеющие профильное профессиональное образование. Однако проблема обеспечения образовательных организаций специалистами сопровождения остаётся, так как данные должности замещают учителя-предметники, имеющие по основной должности большую учебную нагрузку.

Учителя регулярно повышают свою квалификацию на КПК, семинарах, во время подготовки и в процессе работы стажёрских и инновационных площадок. Несмотря на это, для эффективной работы педагогам недостаточно знаний, умений и навыков владения современными технологиями работы в том числе с детьми с ОВЗ, знания методов оценивания учащихся и владения оценочными инструментами, навыки работы с учащимися, имеющими девиантное поведение. Кроме того, проблемными остаются вопросы дифференциации образовательной деятельности для школьников с «повышенной мотивацией к обучению», «низкой академической успеваемостью» и с «находящимися в неблагоприятных условиях».

Научно-методическое сопровождение педагогам в форме периодической консультативной поддержки требуется по таким направлениям, как анализ полученных результатов, обеспечение личностного развития обучающихся через разработку и реализацию ИОМ/ИОП, организация проектной и исследовательской деятельности на уроке и во внеурочной деятельности, формирование мягких компетенций, проектирование урока в системно-деятельностной технологии, проектирование планируемых результатов, оценивание достижений планируемых результатов, индивидуализация обучения, методы психологической коррекции отклоняющегося поведения учащихся, наставничество, командный подход к решению имеющихся профессиональных проблем.

На основании вышеизложенного выделяются следующие проблемы в формировании системы учительского роста на уровне муниципалитета:

- формы и содержание методической поддержки учителей стандартны, слабо связаны с индивидуальными или командными проблемами, не

адекватны современным подходам к модернизации содержания и технологий обучения и воспитания;

- среда профессионального общения ограничена своей образовательной организацией и районным педагогическим сообществом, не достаточно используются возможности передовых практик и достижений школ и педагогов — лидеров в муниципалитете;

- цели повышения квалификации педагогических работников слабо ориентированы на изучение индивидуальных особенностей обучающихся и дифференциацию образовательного процесса;

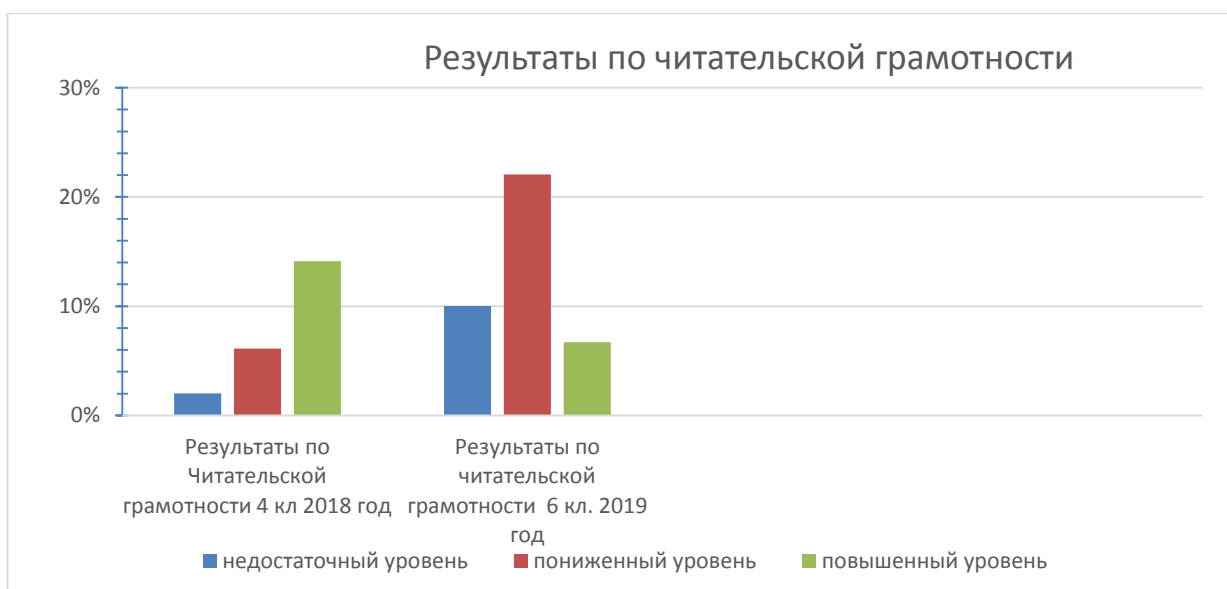
- мотивация педагогов связана с процессом аттестации и улучшением условий выполнения функциональных обязанностей;

- практически не используются формы сетевого взаимодействия педагогов и межшкольного общения педагогов;

- образовательные организации, функционирующие в сложных социальных контекстах, не проводят системной работы по формированию программ развития, направленных на улучшения качества деятельности, повышению результативности и выхода из сложной ситуации за счет педагогических ресурсов, вовлечения общественности в процесс управления, сетевого взаимодействия.

Для обеспечения развития системы оценки качества образования и управления качеством образования на основе данных, полученных в результате внешних диагностических работ, ГИА, независимой оценки качества образовательной деятельности на уровне муниципалитета, была организована система отчетов школьных управленческих команд о промежуточных и итоговых результатах деятельности ОУ по повышению качества образования на основе работы с результатами (ноябрь, январь, март, июнь) с параллельным заполнением мониторинговой таблицы, созданной в системе «GOOGLE», куда в процессе деятельности в течение года, школы фиксировали объекты изменений в рамках ШСОКО в соответствии с получаемыми результатами, показатели результативности и промежуточные действия по их достижению (административные и поддерживающие). Полученные результаты соотносились с результатами внешней оценки (ВПр, ГИА). Планировался цикл посещений ОУ с целью мониторинга изменений ШСОКО. В связи с режимом самоизоляции выезды не состоялись.

Динамика изменения показателей отслеживалась посредством установления коррелирующихся результатов. В качестве примера может выступить динамика результатов по читательской грамотности обучающихся 6 классов.



Соотнесение результатов одних и тех же учащихся по читательской грамотности в разные годы обучения позволяют сделать следующие выводы:

- при переходе с начального уровня обучения на уровень основного общего образования наблюдается падение количества детей, достигающих результата на повышенном уровне с 14,3% до 6,7%;

- одновременно растёт количество детей, справляющихся с заданиями на недостаточном и пониженном уровне. Так, суммарно, доля таких обучающихся составила 32,9% в 2019 году, что на 24,8% больше, чем в 2018 году.

Данная ситуация свидетельствует об отсутствии системы преемственности в формировании результатов и целенаправленной дифференцированной работы школьных педагогов с обучающимися по развитию знаний и умений, полученных в начальной школе.

Ещё одной причиной сложившейся ситуации можно считать недостаточный уровень управленческой культуры в ОУ. Об этом свидетельствует формальное рассмотрение полученных результатов с констатацией фактического состояния и отсутствием анализа причин и дальнейшего планирования деятельности, направленной на изменение ситуации в лучшую сторону.

Данный вывод сложился после рассмотрения представленной школами документации в ходе выездного мониторинга в двух ОУ осенью 2019 года (МБОУ «Дороховская СОШ», МБОУ «Сохновская СОШ»), анализа мониторинговой таблицы по процессу управленческой деятельности в школах и итоговых отчётов школ за 2019-2020 учебный год.

Анализ содержания мониторинговой таблицы «Управленческая деятельность в ОУ» показал результаты, представленные на диаграмме.

Диаграмма «Количество школ, включивших в свою деятельность работу с результатами».



Диаграмма показывает, что в ШСОКО, показатели, связанные с внешними оценочными процедурами, результаты НОКОД не вычлняются отдельно и не включаются в перечень объектов управления большинства школ района. В районе только 2 школы видят работу с предметными результатами и формированием функциональной грамотности объектом управления. Не стало объектом управления и формирование преемственности между дошкольным уровнем образования и начальной школой, реализация моделей технологического и инклюзивного образования, сетевое взаимодействие, дистанционное обучение школьников в рамках разработки цифровой образовательной среды. Метапредметные результаты не находятся в поле зрения школьных управленцев.

Таким образом, в основе неуспеха каждой школы лежит уникальная комбинация ее собственных причин. Поэтому важно проводить комплексный анализ факторов, обуславливающих низкие результаты, и формулировать адресные, точечные меры поддержки.

В соответствии с вышесказанным в целях повышения качества образования определены ведущие направления поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях:

- Введение в практику управления школами методов проектного управления по результатам. «Фокусировка управления», направленная на методическое обеспечение образовательной деятельности и компетентностного профиля педагогов.

- Распространение современных методик выявления детей с разными образовательными возможностями и условиями социальной среды.

- Введение в практику наиболее эффективных адресных форм методической поддержки педагогов.

- Использование результатов оценочных процедур в повышении качества образовательного процесса. Изучение способов индивидуализации

учебного процесса и особенностей технологий работы с учащимися различными характеристиками.

- Планирование педагогической деятельности с учетом дифференциации характеристик обучающихся.

Перспективы повышения качества образования в школах связаны с реализацией моделей проектного управления и учительского роста, внедрением эффективных педагогических технологий, развитием школьной образовательной среды. План реализации мероприятий представлен в приложении №1

Ожидаемые результаты

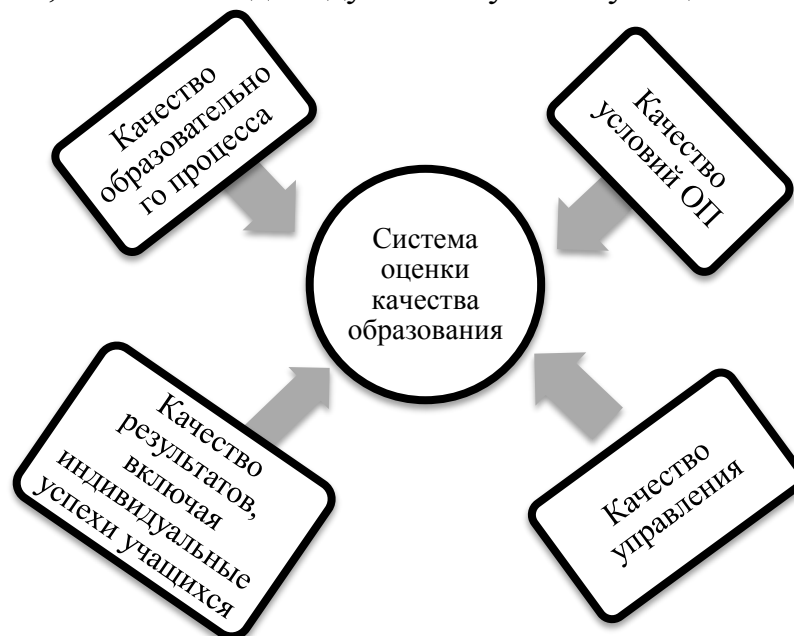
- Увеличение доли школ с положительной динамикой качества образования;
- обеспечение в образовательных организациях условий, отвечающих современным требованиям к образовательному процессу, в том числе за счёт сетевого взаимодействия с партнёрами, применения современных образовательных технологий, направленных на индивидуализацию траекторий обучения;
- создание в муниципалитете оптимальной модели поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, включающей в себя механизмы методической поддержки таких школ с учетом особенностей их функционирования;
- формирование инструментов и ресурсов поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, за счет использования передового педагогического опыта руководящих и педагогических работников, сетевого взаимодействия ОО, дистанционных образовательных технологий;
- обеспечен комплексный мониторинг качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Методологическое и инструментальное обеспечение программы предусматривает внедрение новых механизмов и инструментов, позволяющих идентифицировать образовательные организации, которые требуют методической поддержки. Разработка и внедрение подобных механизмов и инструментов в муниципальную практику управления и оценки качества образования создает возможность для принятия обоснованных решений, опирающихся на мониторинговые данные; целенаправленного распределения ресурсов; анализа результатов реализации предпринимаемых мер и справедливой оценки качества работы школ, директоров, педагогических коллективов и результатов.

Диссеминация опыта разработки и реализации проектов повышения качества образования в школах района в том числе при организации образовательной деятельности в сложных социальных условиях позволит выйти на повышение качества образования.

Раздел 3. Механизмы выявления ШНРО и ШНСУ

Механизмы выявления ШНРО и ШНСУ происходят за счет оценки системы качества образования, который включает в себя оценку качества образовательного процесса, качество условий, качества управления, качества результатов, включая индивидуальные успехи учащихся.



Выявить ШНРО и ШНСУ позволяет SWOT-анализ, который проводится один раз в год и позволяет оценить внешние и внутренние факторы, влияющие на образовательную деятельность ШНРО и ШНСУ, выявляются угрозы, «группы риска», возможности ОУ.

Ключевой принцип:

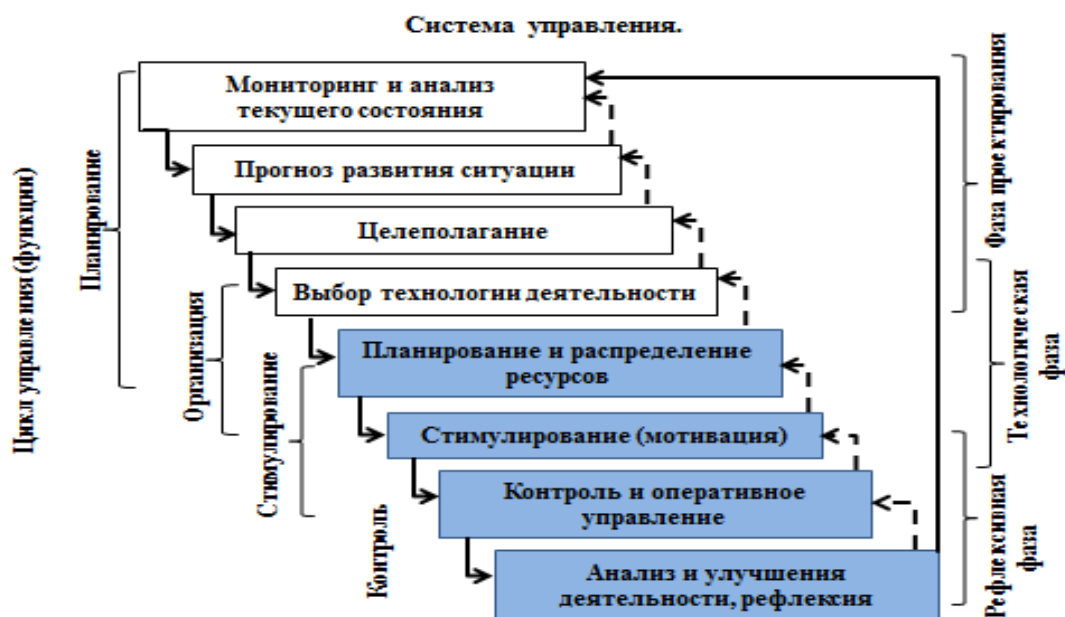
- Планирование и достижение образовательных результатов;
- Комплексный анализ всех типов результатов (предметных, метапредметных, личностных), а также уровней их освоения;
- Результаты рассматриваются преимущественно **в динамике** и с оценкой **индивидуального прироста (прогресса) в достижениях** ученика.

Управленческий цикл реализации программы

Механизм управления – это процедура принятия управленческих решений.

Чтобы происходило согласование интересов всех структур (управление образования, управленческая команда, члены педагогического коллектива), необходимо чтобы в школе действовали правильные механизмы. Для этого нужно знать эти механизмы и уметь конструировать из них эффективную систему управления.

Комплекс задач управления, функции и фазы управленческой деятельности представлены в виде схемы.



Мониторинг и анализ текущего состояния необходим для получения сравнения текущего состояния с запланированным.

Прогноз позволяет судить о том, какова будет динамика.

Целеполагание направлено на формулировку общих целей деятельности.

Организация деятельности образовательных учреждений направлена на определение технологии – необходимых процессов, проектов, методов, средств, функций, структурных звеньев и их ответственности.

Определенный в результате планирования набор мероприятий требует, помимо организации деятельности и распределения функций между участниками данной системы, соответствующего обеспечения ресурсами: мотивационные, финансовые, кадровые, информационные, организационные.

Контроль заключается в постоянном мониторинге. По мере поступления новой информации (получаемой в результате осуществления функции контроля) необходимо включить оперативное управление в рамках реализации управленческих проектов.

По мере завершения каждого из запланированных этапов деятельности управления для успешного осуществления следующих этапов необходим рефлексивный анализ.

В таком цикле управления мы выделяем три фазы управленческой деятельности:

1. Фазу проектирования (результат – план действий).
2. Технологическая фаза (фаза реализации).
3. Рефлексивная фаза (результат – оценка достигнутого состояния управления и определение его дальнейшей коррекции «запуск» нового проекта – нового цикла управления).

Последовательное решение перечисленных задач управления, которые соответствуют основным функциям управления – планирование, организация, стимулирование и контроль может повторяться, образуя

полный управленческий цикл. Также возможен временный возврат к предыдущим этапам и их корректировка (на схеме обозначены пунктиром).

В муниципалитете отработана модель сопровождения ШПРО и ШНСУ. Для этого муниципальная команда транслирует школам способы работы для повышения качества образования, проводит обучающие семинары, методически оснащает.

Муниципальный координатор осуществляет помощь школам в разработке школьных программ повышения качества образования; организывает методические/управленческие десанты в школы; муниципальная команда консультирует, помогает организовывать методические мероприятия по обмену профессиональными умениями; координирует выстраивание горизонтальных связей между школами муниципалитета (со школами-лидерами).

В связи с этим, реализация проекта на территории района проходит за счет системных коопераций между разными организациями, в том числе школами-лидерами, ассоциациями, командами образовательных движений и региональных проектов.

Реализация Программы основывается на:

- формировании инфраструктуры поддержки школ и учителей, работающих в сложных социальных условиях (проектная площадка, сетевое взаимодействие школ);
- включении в работу всех уровней управления, образовательных организаций, социального окружения школ, их согласованные действия и межуровневое взаимодействие;
- стратегическом характере планирования работы, ориентацию не только на актуальную ситуацию, но и на развитие потенциала, обеспечение ресурсов для достижения улучшений;
- дифференциацию инструментов поддержки в соответствии с особенностями контекста и актуальной ситуации школ.

Реализация Программы предполагает:

- обеспечение информационного, аналитического сопровождение мониторинговых процедур (КДР, ВПР, муниципальный мониторинг);
- развитие механизмов проектного управления результатами (в рамках функционирования муниципальной «Проектной площадки» определение адресной программы мероприятий, нацеленной на развитие образовательного учреждения и повышение качества образования);
- создание условий для разработки и внедрения муниципальной организационно-функциональной модели сетевого взаимодействия образовательных организаций, направленной на поддержку и обеспечение качества образования в школах района (использование дистанционных образовательных технологий, «Точек роста» цифрового и гуманитарного профилей и т.д.);
- индивидуализацию системы обучения в ОУ (в рамках функционирования системы учительского роста);

- создание условий для обобщению и диссеминации опыта по повышению качества обучения учащихся с опорой на результаты мониторинга и обеспечение различных индивидуальных траекторий с учетом возможностей, способностей и интересов каждого ученика.
- консультационное сопровождение программ развития школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;
- разработка адресных мероприятий по поддержке образовательных организаций, работающих в сложных социальных условиях, демонстрирующих низкие образовательные результаты;
- поддержка проектов партнерства школ с низкими образовательными результатами с ведущими школами, включающих обмен опытом администрации и педагогов, взаимопосещение уроков с обсуждениями, в т.ч. и на муниципальном уровне;
- поддержка проектов взаимодействия школ с низкими образовательными результатами с учреждениями дополнительного образования детей, культуры и спорта;
- организационно-методическое сопровождение работы проблемных, творческих групп педагогических работников по актуальным вопросам образования;
- организационно-методическое сопровождение деятельности районных предметных методических объединений;
- подготовка и проведение семинаров, практикумов для учителей-предметников по теме «Мониторинг, анализ, планирование по результатам мониторинговых процедур и ГИА»;
- наращивание педагогического и управленческого потенциала образовательных организаций;
- принятие управленческих решений на основе данных мониторинга изменений, происходящих в ходе реализации программы, и её результатов;
- сочетание мер поддержки школ, участниц Программы, с их ответственностью за повышение эффективности своей деятельности и качества образования.

Риски

- недостаточность кадрового ресурса (старение кадров, скрытые вакансии);
- недостаточность профессиональной инициативы и компетентности у отдельных управленцев и педагогов по использованию новых управленческих и образовательных технологий;
- неготовность отдельных управленцев и педагогов выстраивать партнерские отношения с потенциальными партнерами.

При реализации программы проводятся мониторинги:

- ***мониторинг выявления ШНРО (SWOT-анализ)*** – 1 раз в год – мониторинг позволяет оценить внешние и внутренние факторы, влияющих на образовательную деятельность ШНРО и ШНСУ, выявляются угрозы, «группы риска», возможности ОУ.

- **система мониторинга для оценки профессиональных (в том числе предметных) компетенций педагогических работников**, с последующим составлением программы индивидуального развития педагога, на основе выявленных дефицитов – 2 раза в год.
- **мониторинг результативности проектов повышения качества образования в ОУ района** (дистанционный, выездной) - 2 раза в год;
- **мониторинг эффективности управленческой деятельности** (дистанционный) - 4 раза в год;
- **мониторинг качества образования в ОУ** - 4 раза в год по итогам четвертей/полугодия.

**План мероприятий
по повышению качества образования в общеобразовательных организациях**

№ п/п	Мероприятие	Срок исполнения	Ожидаемые результаты	Ответственный
Нормативно – организационное обеспечение				
1	Разработка муниципальной программы повышения качества образования	Июль - август 2020	Разработана и утверждена муниципальная программа повышения качества образования	Заместитель главы района, руководитель управления образования администрации Назаровского района
2	Разработка муниципальных нормативных актов, обеспечивающих реализацию муниципальной программы, школьных управленческих проектов	Июль - август 2020	Разработаны и утверждены нормативные акты	Начальник отдела общего образования, начальник отдела информации
3	Назначение муниципального координатора проекта, осуществляющего консультационную, методическую, тьюторскую поддержку ОУ	Июль 2020	Назначен муниципальный координатор	Заместитель главы района, руководитель управления образования администрации Назаровского района
4	Создание муниципальной рабочей группы по вопросам повышения качества образования в школах с низкими результатами	Август 2020	Утверждён план работы. Создана и функционирует муниципальная рабочая группа	Муниципальный координатор
5	Заседание муниципальной рабочей группы	1 раз в четверть ежегодно	Анализ эффективности принятых мер	Муниципальный координатор

			разработка адресных рекомендаций ОУ района по итогам четверти, полугодия, года	
6	Рефлексивно-аналитический диалог с управленцами школ	1 раз в четверть ежегодно	Оказание методической помощи административной команде	муниципальная рабочая группа
Инфраструктурное и кадровое обеспечение				
7	Организация деятельности муниципальной «Проектной площадки» (для управленческих команд ОО), нацеленной на развитие образовательного учреждения и повышения качества образования	2020-2023	Создана и функционирует «Проектная площадка», включены в деятельность 100% образовательных учреждений	Начальник отдела общего образования управления образования администрации Назаровского района
8	Работа «Проектной площадки»: <ul style="list-style-type: none"> - аналитический семинар по вопросам результатов выполнения образовательной программы с учётом социальных условий; - состояния внутришкольного, школьного контроля; - состояния повышения квалификации педагогических работников; - результатов независимой оценки качества образования; - взаимодействия с родителями и т.д. 	Сентябрь 2020 (2 неделя)	Фиксация «зоны низкого качества»	Начальник отдела общего образования
9	Разработка и оформление методических рекомендаций по работе над	2020-2023	Оформление адресных рекомендаций школам	Муниципальный координатор

	повышением качества образования			
10	Работа «Проектной площадки»: - проведение (очных) консультаций с управленческими командами по формулировке проектных идей по повышению качества образования; - сбор от школ заявок (проектных идей) на разработку управленческого проекта; - проведение дистанционных консультаций в рамках разработки управленческих проектов ОУ	Сентябрь 2020 (4 неделя)	Разработка и в ОУ управленческих проектов	Начальник отдела общего образования
11	Работа «Проектной площадки»: - презентация управленческих проектов школьных команд на заседании экспертной комиссии.	Октябрь 2020 (2 неделя)	Определение проектов, готовых к реализации. Запуск управленческих проектов в школах.	Начальник отдела общего образования
12	Работа «Проектной площадки»: - рефлексивный семинар.	Январь, апрель 2021	Презентация промежуточных результатов реализации управленческих проектов. Планирование необходимых изменений в деятельности	Начальник отдела общего образования
13	Создание сетевой школы методиста: - сопровождение ОО, с учетом индивидуализации учебного процесса .	2020-2023	Управленческим командам школ с низкими результатами оказана методическая помощь в организации	Начальник отдела информации

			образовательного процесса. Развитие среды педагогического общения за счет включения педагогов школ с низкими образовательными результатами в работу методических объединений, сетевых сообществ	
Профессиональное развитие управленческих команд педагогов, специалистов				
14	Мониторинг по выявлению профессиональных дефицитов педагогов и управленцев	2020 - 2023	Определены профессиональные дефициты	Начальник отдела информации
15	Координация деятельности образовательных учреждений по разработке ИОП учителей	2020-2023	Реализация комплекса мероприятий по повышению квалификации педагогов	Начальник отдела информации, заместитель начальника
16	Организация работы районного методического объединения «Школа молодого педагога», «Мастерская учителя»	2020-2023	Повышение профессиональной компетентности педагогов по направлениям деятельности	Начальник отдела информации, заместитель начальника отдела информации
17	Проведение районных мероприятий: - фестиваль успешных педагогических и управленческих практик; - видеоконференция для западных групп	2020-2023	Демонстрация успешных практик	Начальник отдела информации

	<p>районов (демонстрация успешных практик);</p> <ul style="list-style-type: none"> - организация тематических вебинаров по распространению педагогических и управленческих практик; - площадка «Открытый диалог» (педагог – родитель – ученик). <p>Мероприятия для обучающихся, в том числе «группы риска»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Фестиваль медиации; - организация межведомственных акций «Помоги пойти учиться», «Досуг»; - месячники: антинаркотической направленности, популяризация здорового образа жизни; - социально-психологическое тестирование и др. (по отдельному плану). 			
18	Организация работы постоянно действующего управленческого семинара	2020-2023	Повышение профессиональной компетентности управленческий команд	Начальник отдела информации, начальник отдела общего образования
Информационное обеспечение				
19	<p>Работа с сайтами образовательных учреждений и управления образования:</p> <ul style="list-style-type: none"> - создание раздела: «Повышение качества образования» на сайте управления образования администрации Назаровского района, - создание разделов по повышению 	Август 2020, ежемесячно 2020-2023 годы	На сайтах управления образования администрации Назаровского района, образовательных организациях создан раздел,	Методист отдела информации, руководители образовательных организаций

	качества образования на сайтах образовательных организаций, наполнение раздела информацией о деятельности		информирующий о реализации программы/школьных проектов, о полученных промежуточных результатах реализации	
20	Тиражирование опыта реализации МППКО	в течение всего срока реализации программы	На сайтах управления образования администрации Назаровского района, образовательных организациях создан раздел, ККИПК, сайты ОУ.	Методист отдела информации, руководители образовательных организаций
Мониторинг				
21	<p>Организация и проведение муниципальных мониторингов по реализации управленческих проектов в ОУ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - результаты образовательной деятельности школ в динамике (результаты обучающихся); - ШСОКО. Работа с результатами оценочных процедур; - наличие практики по выявлению профессиональных дефицитов, использование сетевых ресурсов для повышения качества образования; - новые элементы, инструменты, 	Ноябрь 2020, май 2021	Фиксация продвижения ОУ по реализации проектов	Начальник отдела общего образования

	технологии управления практиками в ОУ; - изменение образовательной среды, основанной на сетевом взаимодействии школ;			
22	Обеспечение информационного, аналитического сопровождения входного, промежуточного, итогового мониторинговых процедур	2020-2021	Усиление контроля над полученными результатами мониторинга	Начальник отдела общего образования
Ресурсное обеспечение				
23	Заключение договоров о сетевом партнерстве школ с низкими образовательными результатами со школами лидерами, с учреждениями дополнительного образования детей, культуры, спорта	2020-2023	Обеспечение взаимодействия с целью повышения качества образования	Начальник отдела общего образования
24	Разработка и внедрение в деятельность модели образовательной среды, включающей системное использование цифровых технологий, онлайн образование, повышение ИТ-компетентности педагогов: консультации, семинары, мастер-классы по заявкам образовательных организаций	2020-2023	Разработана и внедрена в практику модель ЦОС	Начальник отдела информации
25	Организация и координация деятельности районных стажерских площадок	2020-2023	Совершенствование условий для повышения качества образования	Начальник отдела информации
26	Координация деятельности региональных инновационных площадок	2020-2023	Совершенствование условий для повышения качества	Начальник отдела информации

			образования	
27	Организация работы «Точки роста»	2021-2023	Совершенствование условий для повышения качества образования	Начальник отдела общего образования
28	Реализация образовательных программ дополнительного образования для старшеклассников: - «Агрокласс»; - «Педкласс»; - «Ориентир на право»	2020-2023	Совершенствование условий для повышения качества образования	Начальник отдела информации