

«РАССМОТРЕНО»  
на заседании муниципальной  
рабочей группы  
(протокол № 1 от 11.01. 2022)



«УТВЕРЖДЕНО»  
Начальник УОиМП  
С.А.Клеилкина  
(приказ №8/1 от 10.01.22)

### **Методические рекомендации по принятию управленческих решений для школ с низкими результатами обучения.**

Организация работы с педагогическими работниками из школ с низкими образовательными результатами (далее - ШНОР) должна быть ориентирована, прежде всего, на отслеживание изменений в результативности деятельности педагогов, чьи обучающиеся стабильно показывают низкие образовательные результаты, что в конечном итоге позволит определить – перешла школа или нет с низкими образовательными результатами в эффективный режим функционирования. Одним из факторов, влияющим на качество подготовки обучающихся, является уровень владения педагогическими работниками предметными компетенциями, в связи с чем возникает необходимость выдвижения целей и определения первоочередных задач по совершенствованию предметных компетенций педагогических работников в школах. Своевременная педагогическая поддержка положительно скажется на образовательные результаты обучающихся за счёт оказания адресной методической помощи педагогическим работникам в определении содержания, выборе программ, форм, методов и средств обучения. В Михайловском муниципальном районе осуществляется сетевое взаимодействие школ-лидеров и школ с низкими образовательными результатами. При этом существует необходимость в конкретизации целей такого взаимодействия и определения спектра задач, реализация которых приведёт к достижению желаемого результата. Управленческим командам школ важно правильно и своевременно принимать управленческие решения по организации работы с педагогическими работниками (разработка адресных методических рекомендаций, маршрутных листов прохождения курсовой подготовки и переподготовки, повышения квалификации педагогических работников, проведение консультаций и семинаров), что должно быть закреплено нормативно в виде школьного локального акта.

Виды управленческих решений: 1. В зависимости от того, какое влияние данный акт оказывает на будущее образовательной организации, выделяют стратегические и тактические виды управленческих решений. Первые предполагают общие направления развития образовательной организации с учетом целей в долгосрочной перспективе, вторые - конкретные методы, посредством которых можно реализовать первые.

2. По масштабам основные виды управленческих решений могут быть глобальными или локальными. Локальные касаются только отдельных сторон работы образовательной организации, а глобальные охватывают все процессы в целом.

3. По продолжительности периода внедрения на практике виды и типы управленческих решений могут быть до 1 года (краткосрочные), от 1 года до 5 лет (среднесрочные), более 5 лет (долгосрочные).

4. По степени обязательности выполнения виды управленческих решений делятся на ориентирующие (определение единого для всех направления), рекомендательные (не носят обязательного характера), директивные (обязательны для всех, принимаются высшим руководством).

5. По своему функциональному предназначению можно выделить такие виды и типы управленческих решений, как контролирующие, т.е. оценивающие результат, регулирующие, т.е. определяющие методику исполнения, координирующие - помогают концентрировать усилия на конкретной проблеме. Обобщенное управленческое решение - это модель (план) действий.

В Михайловском муниципальном районе с целью оказания адресной помощи школам с низкими результатами утверждены школы-партнеры: МОУ «Михайловская СОШ №1» и МОУ «Михайловская СОШ №2». В данных общеобразовательных учреждениях функционируют Центры «Точки роста» проводят мастер-классы педагогов, открытые занятия, консультации для обучающихся.

Школы-партнеры на протяжении нескольких лет демонстрируют стабильно высокие результаты качества образования.

В своей деятельности администрации ОУ используют следующие формы, направления для эффективности реализации образовательного процесса, направленные на достижение положительных результатов:

- организация своевременного прохождения курсов повышения квалификации педагогических работников системы общего образования по совершенствованию предметных и метапредметных компетенций учителей;
- учителя-предметники имеют высшую категорию, первую квалификационную категорию;
- в общеобразовательном учреждении разработаны дорожные карты для педагогических работников, обучающихся, родительской общественности совместной деятельности по организации деятельности, направленной на повышение качества образования;
- организация проведения пробных оценочных процедур по предметам для обучающихся, с учётом уровня обученности и возрастных особенностей.
- в целях повышения мотивации в образовательных учреждениях внедрена система наставничества;

Сформированы группы временного состава обучающихся, имеющих низкий уровень обученности по предметам, организованы дополнительные занятия, включающие в себя разноуровневые задания;

- проведение постоянной психологической помощи обучающимся, учителям;
- разработаны индивидуальные образовательные маршруты для обучающихся;
- организована работа с одарёнными детьми.

В связи с вышеизложенным, с учётом результата анализа, рекомендуем:

### **РУКОВОДИТЕЛЯМ ОУ (ШНОР)**

Для повышения качества образования необходимы изменения в организации деятельности школы, цель которых состоит в улучшении образовательных результатов обучающихся и одновременно в наращивании потенциала школы как организации, способной управлять этими изменениями, необходимо начинать с выделения факторов, препятствующих улучшению результатов. К ним отнесены такие группы факторов, как:

- проблемы с обеспеченностью ресурсами и кадрами, в том числе:
  - низкий уровень оснащения школы;
  - дефицит педагогических кадров;
  - недостаточная предметная, методическая или психолого-педагогическая компетентность педагогических работников;
- низкая эффективность управления в школе, в том числе:
  - низкая мотивация руководства образовательной организации к улучшению образовательных результатов обучающихся;
  - отсутствие или недостаточная эффективность системы объективной оценки результатов обучения;
  - недостаточно развитое профессиональное взаимодействие в педагогическом коллективе;
  - низкая эффективность работы с обучающимися, имеющими трудности в обучении;
  - низкое качество адаптации и инклюзии в образовательную среду обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;
  - низкое качество адаптации мигрантов, преодоления языковых и культурных барьеров;
  - низкое качество профориентационной работы;
- проблемы обеспечения благоприятного «школьного уклада», в том числе:
  - неблагоприятный психологический климат в школе;
  - низкая вовлеченность учителей в образовательный процесс;
  - низкая учебная мотивация школьников;
  - низкий уровень дисциплины в классе;
  - проблемы с вовлеченностью родителей.

С целью повышения качества образования, в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, командам школ необходимо разработать концептуальные документы – Концепцию развития и Среднесрочную программу. Эти документы подробно раскрывают меры и запланированные мероприятия по минимизации рисков, существующих в образовательной организации.

При разработке концептуальных документов (Концепция программы развития и Среднесрочная Программа развития) необходимо учесть следующие рекомендации:

- разработать раздел программы, определяющий ресурсы реализации программы, прежде всего – кадровые;
- предусмотреть мероприятия, обеспечивающие корректировку штатных расписаний школ в части введения в школах новых штатных должностей;
- обеспечить адресность запланированных мероприятий;
- конкретизировать мероприятия, направленные на решение проблем повышения качества образования, повышения объективности образовательных результатов;
- в рамках мероприятий актуализировать роли школьных методических объединений;
- представить конкретные результаты по каждому мероприятию;
- обеспечить мониторинг реализации мероприятий по минимизации рисков.

Механизмы улучшения образовательных показателей в школе:

1. Рассмотреть и провести детальный анализ количественных и качественных результатов ВПР, ЕГЭ, ОГЭ на заседаниях методических объединений с целью выделения проблемных зон обучающихся.
2. Использовать результаты анализа ВПР, ЕГЭ, ОГЭ для коррекции знаний учащихся по ряду предметов, а также для совершенствования методики преподавания русского языка, математики и др. для создания индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся.
3. Провести совместные заседания руководителям школьных методических объединений по вопросу разработок заданий, направленных на отработку у обучающихся необходимых навыков при выполнении выше обозначенных заданий, а также других заданий, которые вызывают затруднения.
4. Организовать дальнейшую систему индивидуальной работы с обучающимися.
5. Провести работу по изучению и отбору (разработке) материалов для работы с обучающимися, которая помогает скорректировать работу так, чтобы повысилось качество образования в классном коллективе.
6. Внедрить дифференцированный подход в процесс обучения: учителю необходимо иметь реальные представления об уровне подготовки каждого обучающегося и ставить перед ним ту цель, которую он может реализовать. Разработка альтернативных вариантов развития ситуации,
7. Совершенствовать развитие кадрового потенциала, профессионализма и мастерства педагогов, разработать систему мер по повышению качества обучения и подготовке учителей начальной школы, естественно-математического цикла, филологического цикла к Всероссийским проверочным работам в 2022 году.
8. Совершенствование воспитательного компонента образовательного процесса в соответствии с современными требованиями. Управленческие решения - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Принятие решений является основной управления. Цель управленческого решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Таким образом, принятие управленческих решений - это выбор из ряда возможностей одной, касающейся того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. А управленческое решение - это концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии.
9. Использовать практику организации работы МОУ «Михайловская СОШ №1» и МОУ «Михайловская СОШ №2» в деятельности общеобразовательных учреждений;
10. организовать ВШК, направленный на эффективность образовательного процесса.

11. Активно в своей деятельности использовать ресурсы «Точки роста», при сетевом взаимодействии.

## РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ШКОЛЬНЫХ МЕТОДИЧЕСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ, ПЕДАГОГОВ

Необходимо продолжить работу ШМО и администраций школ по вопросам повышения качества образования, разработки комплекса мер для непрерывного и планомерного повышения квалификации педагогических работников, составления и реализации индивидуального плана их профессионального роста, развития наставничества по поддержке и сопровождению учителей с дефицитами в профессиональной деятельности.

По результатам диагностики профессиональных дефицитов педагогов руководителям методических объединений и педагогам рекомендуем:

1. Определить меры поддержки профессионального развития педагогических кадров по совершенствованию предметных компетенций:

- регулярно восполнять теоретические знания в сфере «своего» предмета, а также в смежных областях и в тех областях знаний, которые кажутся далекими от преподаваемого предмета;

- работать над профессиональными компетенциями, предусматривающими выбор наиболее подходящей технологии и применение соответствующей методики для конкретного образовательного процесса, конкретного учебного раздела и конкретной изучаемой темы;

- овладение информацией относительно использования различных форм занятий, способов организации учебных занятий;

- построение алгоритмов принятия эффективных решений возникающих на уроке проблемных ситуаций, связанных с предметной компетенцией, и способы их применения; совершенствованию методических компетенций;

- овладение основами современных педагогических технологий;

- умение внедрять в учебный процесс задания, формирующие функциональную грамотность; совершенствованию психолого-педагогических компетенций

2. Рекомендуем в планы работы методических объединений включить мероприятия:

- по проектированию индивидуальных маршрутов непрерывного образования и профессионального развития педагогов на основе диагностики профессиональных компетенций, дефицитов;

- по формированию мотивирующей образовательной среды для различных категорий обучающихся.

Способы мотивации и включения в активную познавательную деятельность. Формирование обучающегося с особыми образовательными потребностями. Способы и приемы формирования интеллектуальных операций у обучающихся с особыми образовательными потребностями.

3. Руководителям методических объединений, педагогам-наставникам рекомендуем проводить совместный с педагогом рефлексивный анализ его деятельности и результатов, направленных на выбор стратегии и тактики преодоления профессиональных дефицитов, совершенствования компетентностного профиля педагога.

4. Для повышения качества результатов обучающихся методическим объединениям и педагогам рекомендуется провести самодиагностику сформированности метапредметных результатов обучающихся.

Для осуществления организационно-методической поддержки педагога рекомендуем использовать эффективные методы и технологии (чек-листы по формированию практических навыков педагогов, критерии оценивания результатов деятельности, приемы коллективного решения проблем; открытых вопросов, интервьюирования и обратной связи; наблюдение за занятиями, самоанализ деятельности, онлайн-консультирование и другие форматы профессионального взаимодействия, в том числе на цифровых платформах.

5. Продолжить деятельность по мотивации педагогов к участию в профессиональных конкурсах.

*Учителям-предметникам:*

- совершенствовать оценку личностных результатов обучения обучающихся к переходу на следующий уровень образования.
- совершенствовать методику преподавания;
- обобщать наиболее успешные практики реализации ФГОС на уровне образовательной организации;
- планировать деятельности школьных методических объединений, повышения квалификации педагогов (проведение практических семинаров, мастер-классов, открытых уроков);
- планировать проведение уроков с использованием ресурсов «Точки роста».

**Общие рекомендации:**

Для перехода образовательных учреждений в эффективный режим управления необходима реализация следующих ключевых мероприятия:

- работа по созданию условий для выравнивания возможностей доступа обучающихся к современным условиям обучения и образовательным ресурсам;
- повышение квалификации педагогических и руководящих работников, направленные на формирование управленческих сопровождение и оценку индивидуального прогресса обучающихся, работу с детьми с особыми потребностями, учебными и поведенческими проблемами;
- сетевое взаимодействие образовательных организаций, диссеминацию «лучших практик»;
- преобразование стратегии помощи школам, работающим в сложных социальных условиях.