

ООО «Мобильное Электронное Образование»

УТВЕРЖДАЮ:  
Генеральный директор

A blue circular stamp with the text "ООО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «Мобильное Электронное Образование» МОСКВА" is overlaid with a handwritten signature in blue ink.

\_\_\_\_\_ А.М. Кондаков

«03» марта 2021 года

**АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ**  
**по итогам исследования организационно-управленческих**  
**и профессионально-методических ресурсов реализации инновационного**  
**проекта по улучшению результатов обучения, проведенного среди**  
**педагогических и руководящих работников**  
**МОБУ «СОШ «Янинский ЦО»**

Москва  
2021

**АНАЛИТИЧЕСКАЯ СПРАВКА**  
**по итогам исследования организационно-управленческих**  
**и профессионально-методических ресурсов реализации инновационного**  
**проекта по улучшению результатов обучения, проведенного среди**  
**педагогических и руководящих работников**  
**МОБУ «СОШ «Янинский ЦО»**

**Пояснительная записка**

Аудит ресурсов осуществлен в рамках договора МОБУ «СОШ «Янинский ЦО» и ООО «Мобильное электронное образование» № 06.02-21/ПК от 01.02.2021 г.

Исследование организационно-управленческих и профессионально-методических ресурсов реализации школьного инновационного проекта по улучшению результатов обучения проведено в рамках муниципальной программы поддержки школ, показавших низкие образовательные результаты обучающихся, и школ-новостроек в муниципальной системе образования Всеволожского района Ленинградской области по вопросам реализации мероприятий по переходу школ в эффективный режим функционирования за 2019 - 2020 учебный год.

**Цель:** выявление условий повышения психолого-педагогической и предметно-методической компетентности, преодоления профессиональных дефицитов педагогических работников МОБУ «СОШ «Янинский ЦО»

**Задачи:**

– провести мониторинг профессионально-личностных ресурсов и профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческого корпуса МОБУ «СОШ «Янинский ЦО» по реализации муниципальной программы "Поддержка школ с низкими образовательными результатами";

– выявить условия повышения психолого-педагогической и предметно-методической компетентности, преодоления профессиональных дефицитов педагогических работников МОБУ «СОШ «Янинский ЦО» Всеволожского района Ленинградской области;

– изучить управленческие механизмы, обеспечивающие повышение образовательных результатов в образовательной организации и выявление организационно-управленческих ресурсов реализации школьного инновационного проекта по улучшению результатов обучения обучающихся;

– разработать методические рекомендации по созданию условий для преодоления профессиональных дефицитов и повышения психолого-педагогической и предметно-методической компетентности педагогических работников, принимавших участие в опросе для управленческого корпуса образовательной организации в соответствии с методическими рекомендациями, разработанными методическим центром комитета образования администрации Всеволожского района.

**Перечень проведенных мероприятий:**

1. Исследование результативности обучающихся образовательной организации по итогам ОГЭ, ЕГЭ, ВПР, в том числе результативности в мероприятиях конкурсно-олимпиадного движения, включенных в перечень Министерства просвещения РФ (за 2018- 2020 гг.).

2. Проведение мониторинга профессионально-личностных ресурсов и профессиональных дефицитов управленческих команд и педагогических работников образовательных организаций Всеволожского района по реализации муниципальной программы "Поддержка школ с низкими образовательными результатами".

2.1. Проведение 2 (двух) опросов (анкетирований) руководящих и педагогических работников образовательной организации (в on-line формате) с целью выявления их профессионально-личностных ресурсов и профессиональных дефицитов в рамках реализации муниципальной программы "Поддержка школ с низкими образовательными результатами" (в количестве: не менее 5 руководящих работников; не менее 50% педагогических работников начального уровня общего образования; не менее 40% педагогических работников основного уровня общего образования).

2.2. Формирование первичных данных, осуществление статистической обработки материалов исследований и анализа полученных результатов.

2.3. Формирование реестра (списка) педагогических работников, имеющих профессиональные дефициты (отдельно для начального и основного уровней общего образования).

2.4. Определение рекомендаций по созданию условий для преодоления профессиональных дефицитов и повышения психолого-педагогической и предметно-методической компетентности педагогических работников.

3. Подготовка отчета о проделанной работе, объемом не менее 0,5 печатного листа (не менее 12 страниц).

- инструментарий опроса руководящих и педагогических работников;
- аналитическая справка по итогам опроса;
- реестр (список) педагогических работников, имеющих профессиональные дефициты и соответствующие им ресурсы профессионального развития (отдельно для начального и основного уровней общего образования);
- рекомендации по созданию условий для преодоления профессиональных дефицитов и повышения психолого-педагогической и предметно-методической компетентности педагогических работников образовательной организации, принимавших участие в опросе (п. 2.2.).

В соответствии с классификациями, предложенными ВШЭ (Москва) и Комитетом образования администрации Всеволожского района, МОБУ «СОШ «Янинский ЦО» отнесен к следующим группам (кластерам) школ:

- школы, работающие с большим числом детей из семей, приехавших из других регионов, прежде всего ближнего зарубежья (в соответствии п. 1.5 муниципальной дорожной карты мероприятий помощи школам с низкими образовательными результатами и школам-новостройкам на 2019-2020 и 2020-2021 учебные года);

При разработке настоящих рекомендации были учтены:

- а) кластер образовательной организации (в том числе в соответствии с данными Высшей школы экономики (декабрь 2020 года);
- б) рекомендации, предложенные специалистами «Высшей школы экономики» образовательным организациям, включенным в региональную программу поддержки школ с низкими образовательными результатами Ленинградской области;
- в) рекомендации, предложенные ВШЭ образовательным организациям, отнесенным к разным кластерам;
- г) рекомендации образовательным организациям, разработанные методическим центром Комитета образования администрации Всеволожского района;
- д) аналитические материалы, представленные в справке МЦ ВМР от 20-25.08.2020 и таблицах № 1 т № 2;
- е) информация, представленная на сайте образовательной организации МОБУ «СОШ «Янинский ЦО».

Отметим, на момент анализа в более ранних аналитических материалах не обнаружены рекомендации для каждой образовательной организации

Всеволожского района. Большинство рекомендательно-методических материалов носят общий, неконкретный характер и не затрагивают факты, отраженные в Программах улучшения образовательных результатов в образовательных организациях, включенных в региональный проект «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения».

Основанием для разработки настоящих методических рекомендаций для МОБУ «СОШ «Янинский ЦО», наряду с перечисленными, выступают основные положения:

- современного менеджмента образования (относительно школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях);
- психодидактики как отрасли педагогики, интегрирующей психологические, предметные знания, методику и дидактику, с опорой на психологические закономерности и механизмы;
- профессиогенеза педагогических работников и акмеологии, лежащие в основе их непрерывного профессионального развития;
- идеи ресурсного подхода к определению управленческих решений (стратегии) в сфере проблем повышения качества образования.

Для обработки данных использованы методы математической статистики, что делает более достоверными полученные результаты и рекомендации.

В качестве источников анализируемой информации выступают данные, представленные в рамках on-line опроса (анкетирования) руководящих и педагогических работников МОБУ «СОШ «Янинский ЦО».

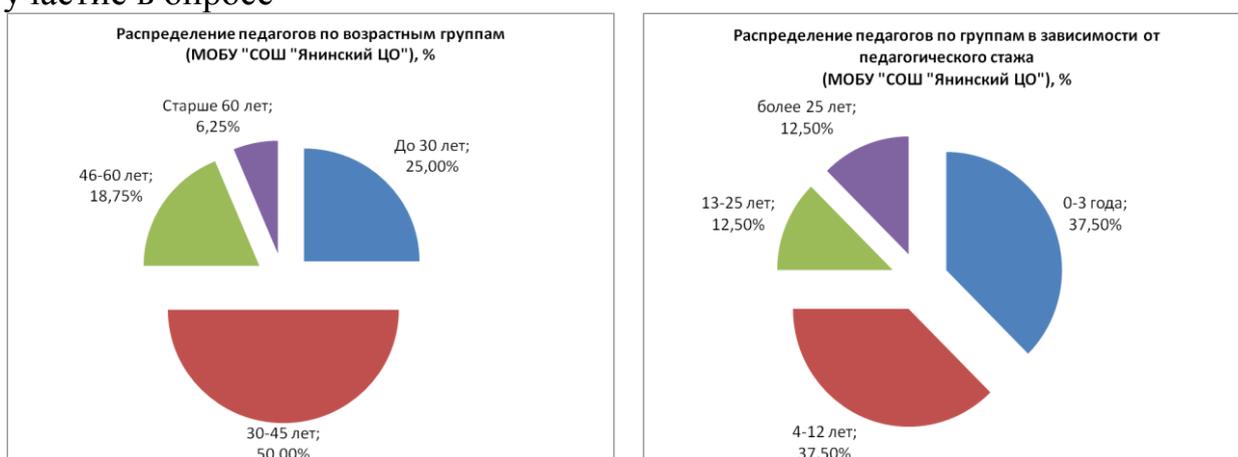
## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Таблица 1. Общая информация об участниках on-line опроса (анкетирования)

Ответы от:	Количество ответов	Доля ответов, %
Педагогов начальных классов	9	56,25%
Педагогов 5-11 классов	7	43,75%
<b>Всего</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

В исследовании принимало участие 16 педагогических работников, это 12,4% . Всего в данном центре, включающего и дошкольные учреждения, 129 педагогических работников. В равной степени представлены и педагоги начальных классов, и педагоги 5-11 классов. Следовательно, полученные данные могут быть экстраполированы на всю образовательную организацию.

Рисунок 1-2. Диаграммы, характеризующие возраст и педагогический стаж педагогических работников образовательной организации, принявших участие в опросе



Процентное распределение педагогов по группам, в зависимости от педагогического стажа, диктует необходимость учитывать мнение достаточно молодых педагогов со стажем работы от года до 12 лет. Их представленность в данной педагогической выборке достаточно велика - примерно 75%. С учетом их ответов, прежде всего, построены выводы и предложения экспертов и разработаны методические рекомендации. Однако, мы не располагаем адекватной информацией о кадровом потенциале Центра образования, т.к. в исследовании приняли участие только 12,4%. Отмечаем, что информация опроса о возрастном диапазоне, представленную педагогическими работниками и информация на официальном сайте МОБУ

«СОШ «Янинский ЦО» <https://ynino.vsevobr.ru/> о среднем возрасте педагогических работников сильно различается. Что не дает сделать достоверный вывод о тенденциях развития кадрового потенциала организации.

Рекомендации, данные в приложениях не могут быть положены в основу управленческих решений и реализованы в методической деятельности образовательной организации. Они относятся только той выборке педагогов, участвующих в опросе.

Таблица 2. Сравнительная характеристика кадровой политики образовательной организации по параметру «учебная нагрузка»

	<b>Средняя учебная нагрузка, количество часов</b>				
	Основной предмет	Дополнительные предметы	Внеурочная деятельность	В рамках доп. образования	Суммарная нагрузка
Педагоги начальных классов	19,00	2,44	2,11	3,67	27,22
Педагоги 5-11 классов	24,14	0,29	1,43	1,14	27,00
В целом по образовательной организации	21,25	1,50	1,81	2,56	27,13
<i>Оптимальное значение нагрузки в образовательных организациях с высокими академическими результатами</i>	20,36	1,02	2,40	1,04	24,82

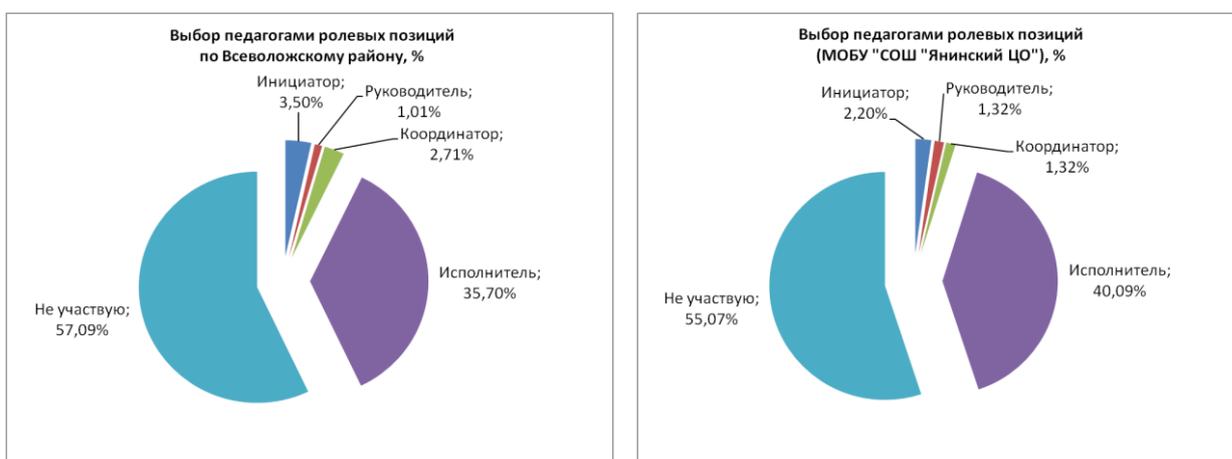
Распределение учебной нагрузки показывает нерациональное использование рабочего времени педагога. Очевидно, что один час в неделю дополнительного предмета требует написания рабочей программы, учебного плана, подготовки дидактического материала и т.д., что приводит к неоправданной перегрузки педагога. Сложно, в этой ситуации, прогнозировать высокую эффективность педагога, качество образовательных результатов и мотивацию на профессиональное развитие.

В то же время, включение в учебную нагрузку часов внеурочной деятельности или дополнительного образования способствует расширению спектра возможностей педагога.

## Ролевая позиция педагогов

Анализ вопросов анкеты №№ 9, 11, 12, 31, выявляющих выбор педагогами образовательной организации ролевых позиций, осуществлен в сравнении с общей картиной по району. Педагоги выбирали ролевые позиции относительно своего участия в конкурсах профессионального мастерства, педагогических мастерских, педагогических инициативах, грантах, взаимодействии с социальными партнерами и в рамках деятельности по достижению положительной динамики качества общего образования.

Рисунок 3-4. Диаграммы, отражающие ролевые позиции педагогов образовательной организации и по району в целом.



Обращает на себя внимание, что чаще всего педагоги выбирают ролевую позицию «не участвую» (55,07%). Это, с одной стороны, подтверждает выводы относительно высокой педагогической нагрузки, а, с другой стороны, обнаруживает факт индифферентного отношения к профессиональной деятельности.

Наиболее активную ролевую позицию занимают следующие педагоги:

ФИО <sup>1</sup>	Выбор педагогами ролевой позиции				
	Инициатор	Руководитель	Координатор	Исполнитель	Не участвую
Малярова Ольга Сергеевна	2	1	1	5	5
Старостенкова Татьяна Николаевна	3	0	0	6	5
Зырина Марина Вячеславовна	0	0	0	8	6

<sup>1</sup>Фамилии, имена и отчества педагогов представлены в соответствии с информацией, полученной при on-line опросе.

Пашкевич Е.А.	0	0	0	8	6
Тыртышникова Екатерина Александровна	0	0	0	13	1
Корчагина А.С.	0	0	0	10	4

Мы исходим из того, что к числу активных ролевых позиций могут быть отнесены роли «Инициатор», «Руководитель», «Координатор». Они не только активно включаются в деятельность образовательной организации, но и создают «поле возможностей» для профессиональной самореализации и профессионального саморазвития. Это может выступать ресурсом для самореализации и саморазвития обучающихся. Принципиальным для нас является выбор педагогом роли «Исполнитель» (40,09%). Это отражает мотивационную готовность педагога к дальнейшему саморазвитию и лояльность к организации.

## Результативность обучающихся, включенных в предметные олимпиады и конкурсные мероприятия

Рисунок 5-6. Диаграммы, отражающие результативность обучающихся образовательной организации и по району в целом.



Следует обратить внимание на образовательные возможности предметных олимпиад и конкурсных мероприятий. Целесообразно включить в мониторинговые процедуры положительную динамику достижений обучающихся (условно называемые «личные рекорды») по конкретной предметной олимпиаде и конкретному конкурсу.

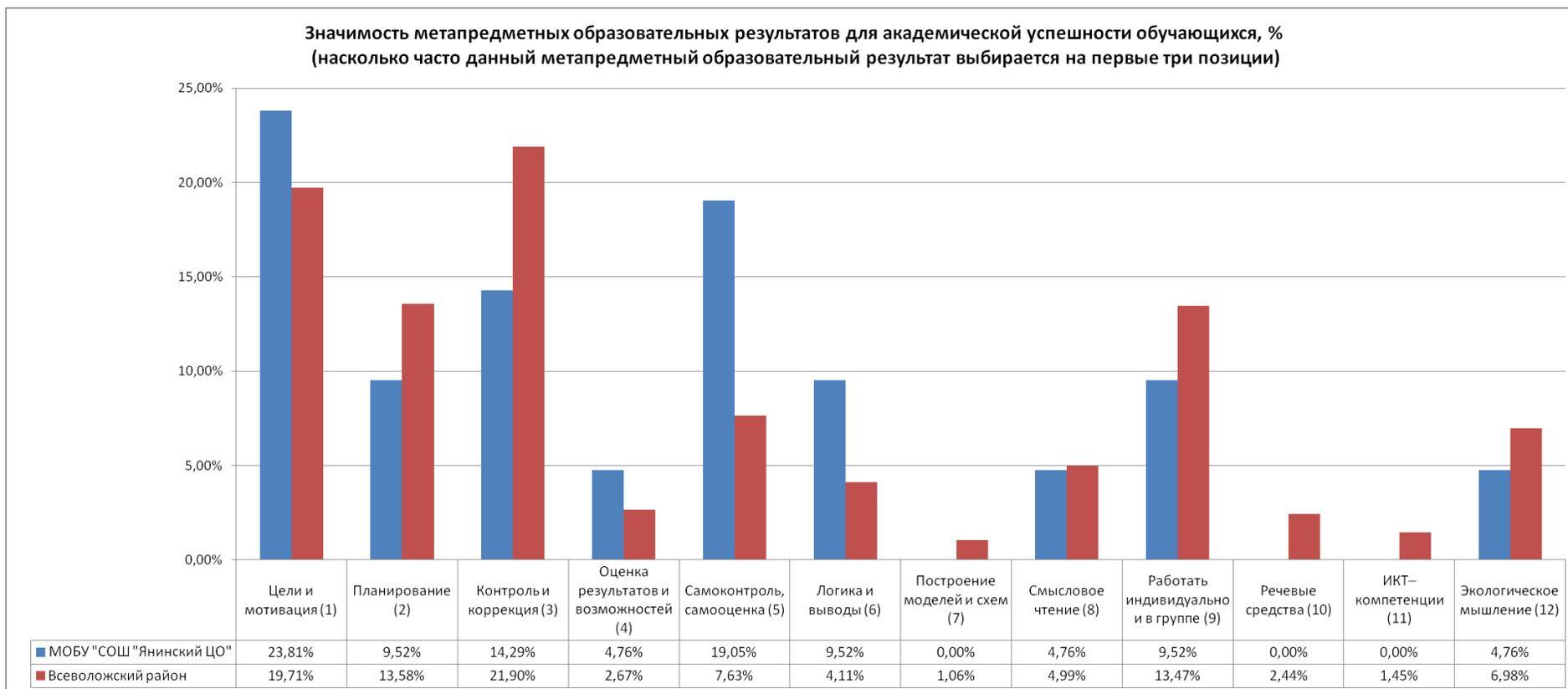
В то же время, важно обратиться к ресурсам муниципальной системы образования, использовать возможности муниципальных методических объединений относительно подготовки учителей, включенных в подготовку обучающихся к участию в муниципальных и региональных этапах Всероссийских олимпиад и конкурсах. А также использоваться эффективные практики школ-лидеров конкурсно-олимпиадного движения.

## Метапредметные образовательные результаты

Ниже представлены: график, отражающий значимость метапредметных образовательных результатов для академической успешности обучающихся; соотношения значимости метапредметных результатов с самооценкой методической и дидактической готовности/дефицитов педагога и предпочитаемыми перспективами их профессионального развития.

Для удобства представления информации на графике и в таблице использованы *условные обозначения метапредметных результатов*:

1. **Цели и мотивация** – Умение самостоятельно определять цели своего обучения, ставить и формулировать для себя новые задачи в учёбе и познавательной деятельности, развивать мотивы и интересы своей познавательной деятельности
2. **Планирование** – Умение самостоятельно планировать пути достижения целей, в том числе альтернативные, осознанно выбирать наиболее эффективные способы решения учебных и познавательных задач
3. **Контроль и коррекция** – Умение соотносить свои действия с планируемыми результатами, осуществлять контроль своей деятельности в процессе достижения результата, определять способы действий в рамках предложенных условий и требований, корректировать свои действия в соответствии с изменяющейся ситуацией
4. **Оценка результатов и возможностей** – Умение оценивать правильность выполнения учебной задачи, собственные возможности её решения
5. **Самоконтроль, самооценка** – Владение основами самоконтроля, самооценки, принятия решений и осуществления осознанного выбора в учебной и познавательной деятельности
6. **Логика и выводы** – Умение определять понятия, создавать обобщения, устанавливать аналогии, классифицировать, самостоятельно выбирать основания и критерии для классификации, устанавливать причинно-следственные связи, строить логическое рассуждение, умозаключение (индуктивное, дедуктивное и по аналогии) и делать выводы
7. **Построение моделей и схем** – Умение создавать, применять и преобразовывать знаки и символы, модели и схемы для решения учебных и познавательных задач
8. **Смысловое чтение** – Смысловое чтение
9. **Работать индивидуально и в группе** – Умение организовывать учебное сотрудничество и совместную деятельность с учителем и сверстниками; работать индивидуально и в группе: находить общее решение и разрешать конфликты на основе согласования позиций и учёта интересов; формулировать, аргументировать и отстаивать своё мнение
10. **Речевые средства** – Умение осознанно использовать речевые средства в соответствии с задачей коммуникации для выражения своих чувств, мыслей и потребностей; умения планирования и регуляции своей деятельности; владение устной и письменной речью, монологической контекстной речью
11. **ИКТ-компетенции** – Формирование и развитие компетентности в области использования информационно-коммуникационных технологий
12. **Экологическое мышление** – Формирование и развитие экологического мышления, умение применять его в познавательной, коммуникативной, социальной практике и профессиональной ориентации



Наиболее популярные метапредметные результаты (пп. 1,5,3,9) могут выступать ресурсом образовательной политики образовательной организации. Наименее популярные метапредметные результаты обозначают зоны методических и дидактических рисков, которые необходимо минимизировать/компенсировать посредством внедрения современных технологий обучения. Отмечены также метапредметные результаты пп. 2, 6, 9,12,4. Данные результаты могут служить основой для развития метапредметных результатов, при условии их обязательного развития.

Как видно из сравнительной диаграммы в качестве зон ближайшего развития образовательного потенциала образовательной организации можно рассматривать работу по развитию следующих метапредметных результатов: пп. 7,10,11.

№ п/п по ФГОС	Метапредметные результаты	На Ваш взгляд, достижение каких метапредметных образовательных результатов позволяет обучающимся быть более успешными в учебе? (ранжирование)	Насколько Вы методически и дидактически готовы обеспечить достижение обучающимися метапредметных образовательных результатов? Оцените готовность по 7-балльной шкале, где 7 - максимальная готовность		Соотнесите с перечнем метапредметных образовательных результатов или универсальных учебных действий перспективу Вашего профессионального развития. Выберите два-три метапредметных образовательных результатов, по которым Вы бы хотели пройти курсы повышения квалификации в ближайшие два-три года.
		<b>Значимость</b> для академической успешности обучающихся, %	<b>Самооценка</b> методической и дидактической <b>готовности</b> педагога (max значения)	<b>Самооценка</b> методической и дидактических <b>дефицитов</b> педагога (min значения)	Потребность в минимизации профессиональных дефицитах или <b>предпочитаемые перспективы</b> <b>профессионального развития</b> (запрос на КПК), %
1	Цели и мотивация	23,81%	4,71	4,71	15,00%
2	Планирование	9,52%	5,00	5,00	15,00%
3	Контроль и коррекция	14,29%	5,29	5,29	15,00%
4	Оценка результатов и возможностей	4,76%	5,57	5,57	15,00%
5	Самоконтроль, самооценка	19,05%	5,43	5,43	5,00%
6	Логика и выводы	9,52%	5,29	5,29	10,00%
7	Построение моделей и схем	0,00%	4,43	4,43	5,00%
8	Смысловое чтение	4,76%	5,57	5,57	0,00%
9	Работать индивидуально и в группе	9,52%	5,29	5,29	10,00%
10	Речевые средства	0,00%	4,86	4,86	0,00%
11	ИКТ– компетенции	0,00%	5,14	5,14	5,00%
12	Экологическое мышление	4,76%	4,86	4,86	5,00%

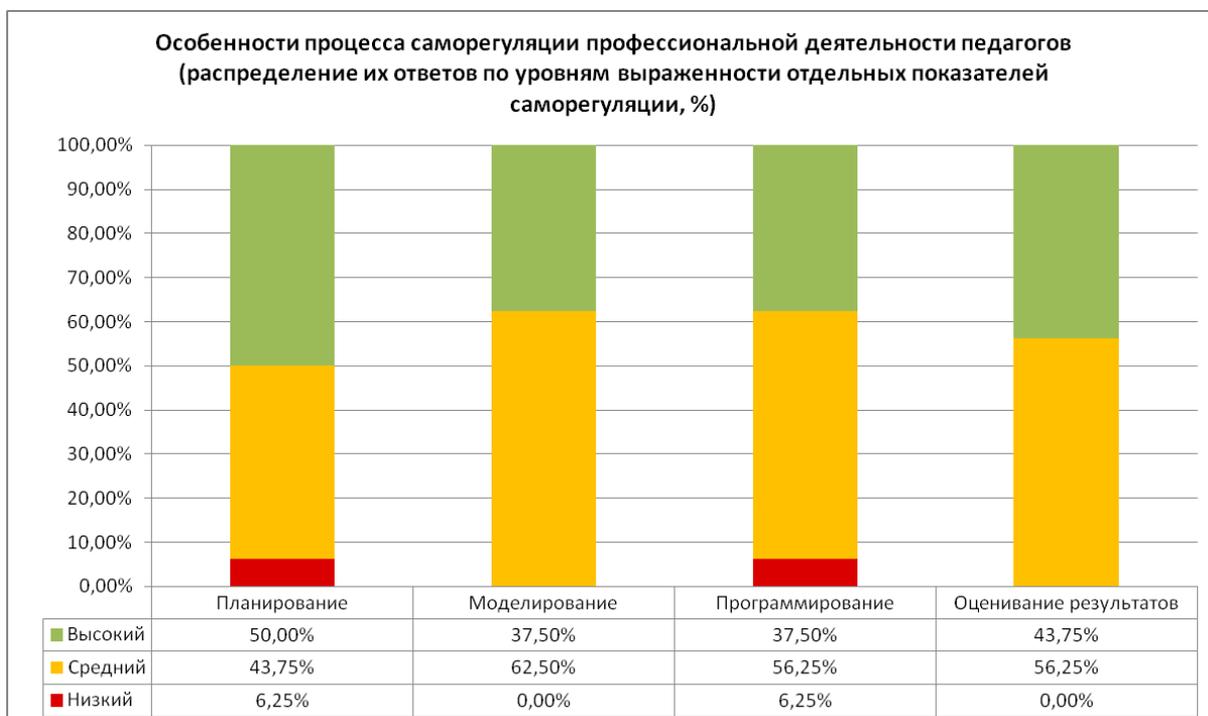
Низкие показатели значимости для академической успешности обучающихся таких метапредметных результатов как «Логика и выводы» (6), «Построение моделей и схем» (7), «Речевые средства» (10) и «ИКТ-компетенции» (11) говорят о том, что педагоги не видят их потенциала. При этом они могут являться ресурсом детей для обучения с использованием современных технологий («Горизонтальное обучение», «Перевернутый класс», «Электронное обучение» и т.п.).

В тоже время можно отметить осознанность повышения компетенции по метапредметным результатам, обозначенных пп. 1, 3,5. С другой стороны, высокая оценка значимости пп. 1, 3, 5 и при этом желание им обучаться, говорит о том, что для педагога основным методом обучения остается репродуктивный.

Возможно, определить в качестве методической темы образовательной организации «Современные образовательные технологии деятельностного типа».

### Личностные ресурсы профессиональной деятельности педагогических работников

Рисунок 8. Особенности саморегуляции профессиональной деятельности педагогов

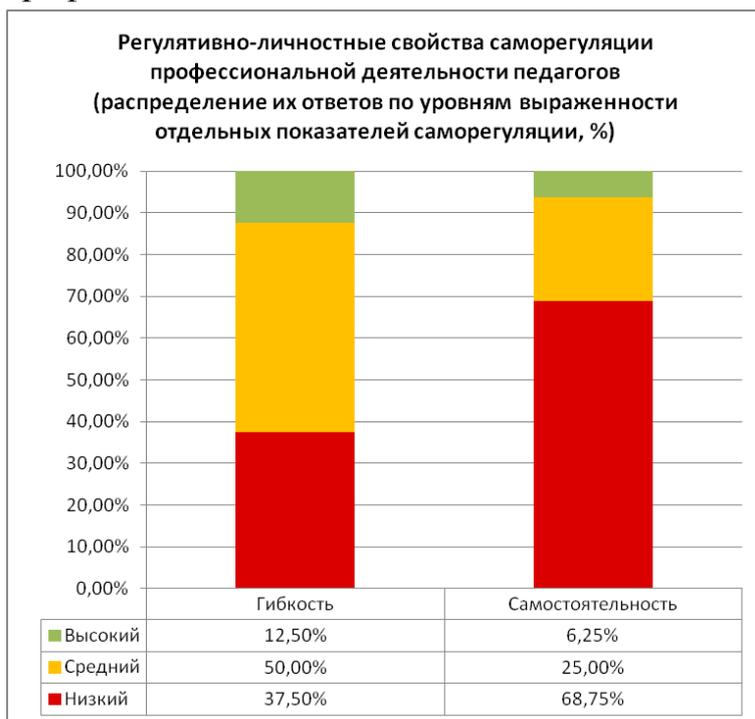


Ресурсом успешной профессиональной деятельности педагогов выступают показатели процессуально-личностного характера саморегуляции. Для педагога очевидны аспекты, связанные с планированием,

моделированием, программированием и оцениванием результатов своей деятельности.

В то же время, по регуляторно-личностным свойствам саморегуляции видим иную картину. И прежде всего в проявлении самостоятельности (рисунок 9).

Рисунок 9. Регуляторно-личностные свойства саморегуляции профессиональной деятельности педагогов



Гибкость – важный личностно-регулятивный показатель. Педагоги постоянно находятся в динамичной, быстро меняющейся обстановке. Часть педагогов (37,50%), участвующих в опросе, чувствуют себя в таких условиях неуверенно, с трудом привыкают к переменам в жизни, к смене обстановки и образа жизни. Им сложно адекватно реагировать на ситуацию, быстро и своевременно планировать деятельность и поведение, разработать программу действий, выделить значимые условия, оценить рассогласование полученных результатов с целью деятельности и внести коррекции. В результате у таких педагогов могут возникать регуляторные сбои и, как следствие, неудачи в выполнении своей профессиональной деятельности. Данный факт следует учитывать администрации школы при распределении нагрузки педагогу или смене направлений его деятельности.

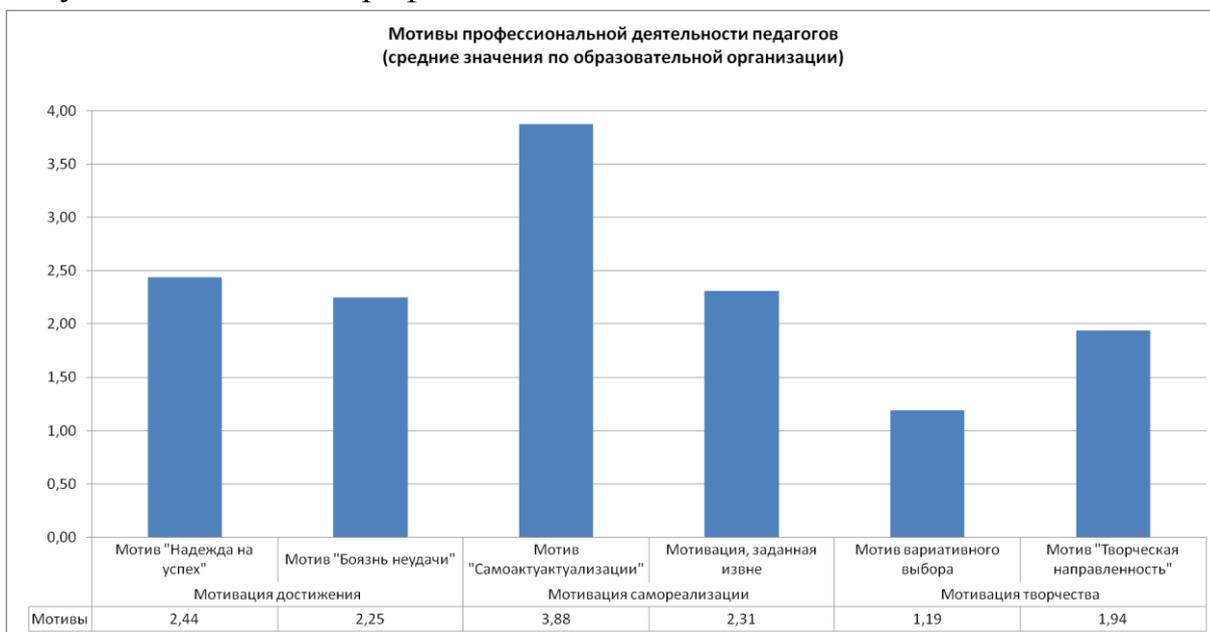
Самостоятельность профессиональной деятельности – важный фактор успешности функционирования организации. Высок процент (68,75%) педагогов, отметивших в исследовании низкую готовность проявлять

самостоятельность. Они зависимы от мнений и оценок окружающих. Их планы и программы действий разрабатываются несамостоятельно, такие люди часто и некритично следуют чужим советам. При отсутствии посторонней помощи у них неизбежно возникают регуляторные сбои.

Самостоятельность развивается в том случае, если создается возможность для ее проявления, в частности, при делегировании полномочий руководителя педагогу, направленных на возможность принятия педагогом самостоятельных решений. А также педагогу важно проявлять активность, инициативу для реализации своих идей. Это возможно в том случае, если педагог попадает в такую профессиональную психологически-безопасную среду (методическая тема, творческая группа и т.д.), в которой его мнение и его предложения, идеи были бы поняты, приняты, поддержаны и созданы условия для их реализации.

Рекомендуем использование современных интерактивных форматов обмена профессионального опыта, способствующих формированию профессиональной уверенности.

Рисунок 10. Мотивы профессиональной деятельности педагогов



Профессиональная деятельность педагогов определяется доминированием мотива самореализации и мотивом боязни неудачи. Внешне это наблюдается как неуверенное профессиональное поведение. Педагоги выбирают такую деятельность, в которой они могли бы реализовать себя, попробовать свои силы, в то же время, неадекватно оценивая условия и требования ситуации, что требует от них дополнительных усилий при

эмоционально-негативном окрасе. Они выбирают слишком сложные задачи, которые требуют излишних усилий, либо задачи, которые являются слишком простыми для реализации, которые заведомо будут успешно решены.

Рекомендуем использовать систему «поступательного» профессионального развития каждого педагога, алгоритм профессионального достижения, систему профессиональной рефлексии в рамках методических объединений и профессиональных сообществ. Развитие должно быть подкреплено позитивным стимулированием и организационно-методической поддержкой.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО СОЗДАНИЮ УСЛОВИЙ  
ДЛЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ  
И ПОВЫШЕНИЯ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ И ПРЕДМЕТНО-  
МЕТОДИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ,  
ПРИНИМАВШИХ УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ**

Точки роста	Методические рекомендации (перспективы проектного взаимодействия руководителями)
Смена пассивной роли исполнителя и координатора у руководителей образовательной организации в педагогических инициативах разного уровня	Развитие управленческих компетенций руководителей образовательной организации в области создания и управления образовательными проектами; отбора эффективных технологий управления педагогическим персоналом, повышения мотивационной готовности педагогов к инновационной деятельности.
От оценок слабой объективности к формированию компетенций педагогических и управленческих кадров	Формирование диагностической карты выявления профессиональных дефицитов административной команды и педагогов в области владения современными технологиями обучения различных категорий обучающихся. Внедрения эффективных практик проектирования непрерывного повышения профессионального мастерства управленческих и педагогических работников общеобразовательной организации в условиях модернизации содержания и технологий общего образования путем минимизации их профессиональных дефицитов.
От спонтанного участия к стратегическому планированию	Осуществление посредством технологии SWOT-анализа внутренних ресурсов и поля социального партнерства образовательной организации; анализа рисков и конкурентоспособности образовательной организации в районе, концептуализации имеющихся практик. Тактическое планирование исходя из стратегической цели: Миссия образовательной организации (основная концептуальная идея функционирования образовательной организации в муниципалитете) -> программа развития образовательной организации -> дорожная карта по реализации программы -> алгоритм разработки плана организационно-управленческих мероприятий, с определением путей, способов, условий и методов контроля их реализации.
Ориентир на эффективность работы педагогического коллектива и конкурентоспособности образовательной организации	Корпоративное обучение, определение носителей позитивного управленческого и педагогического опыта в муниципальной системе образования, сетевого профессионального сообщества,

От режима эффективного развития к лидерским практикам	<p>позволяющего минимизировать профессиональные дефициты.</p> <p>Участие в создании муниципальной информационно-методической карты позитивного управленческого и педагогического опыта.</p>
Толерантность к инноватике или сопротивление изменениям	<p>Разработка проекта по созданию мотивационной готовности руководителей и педагогов к обеспечению положительной динамики качества образования.</p>

**Список педагогов, прошедших опрос**

1. Затерина Татьяна Игоревна
2. Малярова Ольга Сергеевна
3. Шарупич
4. Вахтина Елена Владимировна
5. Лякина Ольга Михайловна
6. Зырина Марина Вячеславовна
7. Усачёва Анна Александровна
8. Жилина Людмила Яковлевна
9. Пашкевич Е.А.
10. Акимочкина Лилия Николаевна
11. Старостенкова Татьяна Николаевна
12. Кирсанова Татьяна Леонидовна
13. Левшакова Ольга Николаевна
14. Скорнякова Светлана Владимировна
15. Тыртышниковна Екатерина Александровна
16. Корчагина А.С.

*Примечание: Фамилии, имена и отчества педагогов представлены в соответствии с информацией, полученной при on-line опросе.*

## Техническое задание к договору № 06.02-21/ПК от 01.02.2021 г.

Наименование мероприятия	Сроки
1. Проведение мониторинга профессионально-личностных ресурсов и профессиональных дефицитов управленческих команд и педагогических работников образовательных организаций Всеволожского района по реализации муниципальной программы "Поддержка школ с низкими образовательными результатами"	Февраль 2021 г.
1.1. Проведение 2 (двух) опросов (анкетирований) руководящих и педагогических работников образовательной организации (в on-line формате) с целью выявления их профессионально-личностных ресурсов и профессиональных дефицитов в рамках реализации муниципальной программы "Поддержка школ с низкими образовательными результатами" (в количестве: не менее 5 руководящих работников; не менее 50% педагогических работников начального уровня общего образования; не менее 40% педагогических работников основного уровня общего образования)	01.02.2021 – 14.02.2021
1.2. Формирование первичных данных, осуществление статистической обработки материалов исследований и анализа полученных результатов	15.02 2021 – 28.02.2021.
1.3. Формирование реестра (списка) педагогических работников, имеющих профессиональные дефициты (отдельно для начального и основного уровней общего образования)	15.02 2021 – 21.02.2021.
1.4. Определение рекомендаций по созданию условий для преодоления профессиональных дефицитов и повышения психолого-педагогической и предметно-методической компетентности педагогических работников	22.02.2021 - 28.02.2021
2. Подготовка отчета о проделанной работе, объемом не менее 0,5 печатного листа (не менее 12 страниц), включающего: <ul style="list-style-type: none"> <li>- инструментарий опроса руководящих и педагогических работников;</li> <li>- аналитическая справка по итогам опроса;</li> <li>- реестр (список) педагогических работников, имеющих профессиональные дефициты и соответствующие им ресурсы профессионального развития (отдельно для начального и основного уровней общего образования)</li> <li>- рекомендации по созданию условий для преодоления профессиональных дефицитов и повышения психолого-педагогической и предметно-методической компетентности педагогических работников образовательной организации, принимавших участие в опросе (п. 2.2.)</li> </ul>	01.03.2021– 10.03.2021

**Рекомендации МУ «Всеволожский районный методический центр», сформулированные на основе анализа справок общеобразовательных организаций, включенных в Муниципальную программу поддержки школ с низкими результатами обучения / школ - новостроек<sup>2</sup>:**

1. Провести ряд мероприятий по разработке материалов, обеспечивающих проведение оценки результативности программ, направленных на улучшение образовательных результатов обучающихся в школах с низкими результатами обучения и школах - новостройках:
  - разработать входной мониторинг школьных программ повышения качества образования в форме стартовой диагностики качества результатов обучения, качества преподавания, управления и школьной среды;
  - провести мониторинг качества результатов обучения, качества преподавания и управления в форме промежуточной оценки;
  - провести мониторинг результативности программ улучшения результатов обучения в форме итоговой оценки качества результатов обучения, качества преподавания, управления и школьной среды.
  
2. Всем ОУ необходимо провести повторную корректировку созданных ранее Программ в соответствии с замечаниями (Приложением №2 к аналитической справке) и Методическими рекомендациями по разработке и оформлению программ перехода школ в эффективный режим функционирования:
  - конкретизировать их в аналитическом и содержательном разделах, на основе этого выбрать приоритетные направления, которые будут способствовать улучшению образовательных результатов именно в данном образовательном учреждении, при этом иметь в виду, что изменения должны происходить не только в качестве преподавания,

---

<sup>2</sup>Фрагмент из аналитической справки, подготовленный в соответствии с распоряжениями Комитета по образованию администрации муниципального образования «Всеволожский муниципальный район» Ленинградской области от 29 января 2020 года № 101 «О разработке и реализации муниципальной программы по поддержке школ с низкими результатами обучения по итогам 2019 года», от 07 апреля 2020 года № 311 «Об организации работы со школами с низкими образовательными результатами», от 18.05.2020 года № 391 «Об организации работы по повышению качества образования в муниципальной системе образования Всеволожского района» проведен повторный мониторинг образовательных организаций, показавших низкие образовательные результаты обучающихся, и образовательных учреждений – новостроек по теме «Анализ программ перехода школы в эффективный режим функционирования».  
URL: [https://komitet.vsevobr.ru/data/ckfsys2/files/files/2020/10/Справка%20о Программах перехода ЭПП.pdf](https://komitet.vsevobr.ru/data/ckfsys2/files/files/2020/10/Справка%20о%20Программах%20перехода%20ЭПП.pdf)

но и касаться изменения качества образовательного процесса и условий его обеспечивающих;

- самое серьезное внимание необходимо уделить вопросам управления, спланировать полный цикл действий по управлению изменениями, рассматривать вопросы создания команды, распределения полномочий, принятия коррекционных мер и решений по ходу реализации программы перехода школы в эффективный режим работы.

*Данные рекомендации могут быть использованы для методической и управленческой работы в рамках повышения академической успеваемости обучающихся образовательной организации*

**Рекомендации, предложенные специалистами Центра общего и дополнительного образования имени А.А. Пинского Института образования НИУ «Высшая школа экономики» образовательным организациям, включенным в региональный проект поддержки школ с низкими образовательными результатами Ленинградской области (в том числе, отнесенным к разным группам-децилям)<sup>3</sup>**

**Источник:**

*Отчет Центра общего и дополнительного образования имени А.А. Пинского Института образования НИУ ВШЭ, об оказанных услугах по проекту: «Проведение комплекса услуг, направленных на повышение качества образования в школах с низким результатом обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях Ленинградской области» / под руководством С.Г. Косарецкого, Москва, 2019. – 496 с.*

При определении основных направлений поддержки образовательных организаций Ленинградской области следует идентифицировать группы школ, которые могут быть отнесены к категории находящихся в ситуации риска. К таким можно отнести, в первую очередь, **школы первого дециля по академическим достижениям**. Анализ показал, что они значимо отличаются от остальных не только по образовательным результатам, но и по ряду других значимых характеристик. Школы этой группы имеют более низкий уровень ресурсной обеспеченности: в них в целом меньше учителей, меньше доля учителей с высшей квалификационной категорией. Не менее важно то, что в этих школах обучается контингент учащихся из семей с низким уровнем СЭС. Таким образом, социально-экономический статус школ с наиболее низкими образовательными результатами ниже, чем в более академически успешных школах и в среднем по выборке.

Аналогичные проблемы были выявлены и в отношении школ первого дециля по социально-экономическому положению школы. Данная группа школ демонстрирует образовательные результаты ниже средних по выборке, а также имеет ряд характеристик, которые свидетельствуют о комплексном неблагополучии. К ним относится дефицит ресурсов, о котором свидетельствуют значимо более низкие показатели общего числа учителей, числа учителей с высшей квалификацией, числа учащихся на один компьютер. В этих школах обучается наименее социально благополучный контингент.

---

<sup>3</sup> Фрагмент из: *Отчет Центра общего и дополнительного образования имени А.А. Пинского Института образования НИУ ВШЭ, об оказанных услугах по проекту: «Проведение комплекса услуг, направленных на повышение качества образования в школах с низким результатом обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях Ленинградской области» / под руководством С.Г. Косарецкого, Москва, 2019. – 496 с.*

Таким образом, можно сделать вывод о том, что выделенные группы школ – 10% школ с наиболее низкими образовательными достижениями и 10% школ с наименьшим уровнем СЭС – являются адресатами комплексной поддержки.

Составляющие мер поддержки, которую рекомендуется оказать школам, могут быть определены на основании результатов представленного анализа. **К ним относятся меры по укреплению школьных образовательных ресурсов, прежде всего, кадровых. В такие школы следует привлечь высоко квалифицированных педагогов, а также повысить уровень квалификации работающих в них учителей так, чтобы сократить отставание школ этих групп по доле учителей, имеющих высшую профессиональную категорию.** Необходимость таких мер обусловлена тем, что педагоги выделенных групп школ обучают наименее социально благополучный контингент учащихся, как правило, имеющих учебные и поведенческие проблемы. Одним из направлений поддержки, в которой нуждаются обе выделенные группы школ, является **методическая поддержка учителей.**

**Учителям необходимо освоить педагогические технологии, соответствующие специальным запросам сложного контингента учащихся. Учителям также важно освоить методы воспитания, направленные на социализацию учащихся, которые, как правило, воспитываются в плохо социализированных семьях либо находятся в сложных жизненных ситуациях** Школы, имеющие уровень СЭС существенно ниже среднего по выборке находятся в ситуации риска академического отставания. Кроме того, они нуждаются в укреплении кадровых ресурсов, т.к. по результатам анализа, по мере снижения СЭС школы нарастает дефицит учителей с высшей категорией и одновременно растёт доля детей из семей с низким социально-экономическим статусом, требующих дополнительных усилий и внимания. **Усиление кадрового состава школ с низким СЭС является обязательным условием поддержки их образовательного потенциала, поскольку проведённый анализ показал, что академические достижения учащихся также положительно связаны с числом учителей, долей учителей с высшей квалификационной категорией. Сделанные рекомендации основаны также на том, что в ходе проведённого анализа была установлена связь академических результатов учащихся с уровнем поддержки, которую школа получает от других организаций.**

Ещё одно направление поддержки образовательных организаций области определяется результатами анализа эффективности работы школ. Как показал анализ 10% (32 школы) от всех образовательных организаций показывают результаты ниже ожидаемых с учётом их СЭС, т.е. работают неэффективно. В отношении этих школ целесообразно провести углублённую диагностику для выяснения факторов, снижающих их эффективность.

Можно предположить, что одной из основных причин является неэффективное управление. Следовательно, меры, предпринимаемые в отношении неэффективных школ, должны быть направлены на повышение качества управления. Основой для разработки таких мер может быть модель эффективного управления. Другой возможной причиной может быть неэффективное преподавание. В этом случае педагогическим коллективам школ может быть рекомендовано освоить эффективные педагогические технологии в ходе повышения квалификации и обмена опытом с наиболее успешными и квалифицированными учителями школ, показывающих высокие образовательные результаты. Наиболее обоснованным решением могло бы быть решение о привлечении

опыта эффективных школ, которых в области также достаточное число (27 школ). Такие школы и их педагогические коллективы и управляющий состав могут рассматриваться в качестве носителей наиболее успешных педагогических и управленческих практик [Отчет..., с. 58-59].

**Реестр 1. Список учителей начальных классов МОБУ "СОШ "Янинский ЦО", имеющих профессиональные дефициты в рамках выполнения ими трудового действия по развитию учебной мотивации обучающихся и созданию условий, развивающих их любознательность, самостоятельность, интерес к познанию и творчеству<sup>4</sup>**

		Мотивация профессионального развития, связанная с включенностью в деятельность образовательной организации	
		Слабо выраженная мотивация	Ярко выраженная мотивация
Деятельность педагога по включенности обучающихся в мероприятия конкурсно-олимпиадного движения	<p><b>Игнорирование</b> образовательных возможностей конкурсов и предметных олимпиад</p>	Скорнякова Светлана Владимировна	Затерина Татьяна Игоревна Лякина Ольга Михайловна
	<p><b>Активное использование</b> образовательных возможностей конкурсов и предметных олимпиад для развития интеллектуального и творческого потенциала обучающихся</p>	Усачёва Анна Александровна Акимочкина Лилия Николаевна Кирсанова Татьяна Леонидовна	<i>Ярко выраженная мотивация профессионального развития педагога в сочетании с активным использованием образовательных возможностей конкурсов и предметных олимпиад для развития интеллектуального и творческого потенциала обучающихся</i>

<sup>4</sup>Фамилии, имена и отчества педагогов представлены в соответствии с информацией, полученной при on-line опросе.

**Реестр 2. Список учителей начальных классов МОБУ "СОШ "Янинский ЦО", имеющих профессиональные дефициты, связанные с повышением профессиональной и психолого-педагогической компетентности при выполнении ими трудовых функции и действий<sup>5</sup>**

		<b>Мотивация профессионального развития, связанная с включенностью в деятельность образовательной организации</b>	
		<b>Слабо выраженная мотивация</b>	<b>Ярко выраженная мотивация</b>
<b>Личностные ресурсы профессионального развития</b>	<p align="center"><b>Низкий уровень самостоятельности как личностно-регулятивного свойства саморегуляции</b></p> <p><i>Зависимость от мнений и оценок окружающих, несамостоятельность в разработке планов и программы действий. Возможны проблемы с саморегуляцией деятельности при отсутствии посторонней помощи.</i></p>	<p>Акимочкина Лилия Николаевна Кирсанова Татьяна Леонидовна Скорнякова Светлана Владимировна</p> <p><i>При работе с данными педагогическими работниками следует обратить внимание на психо-эмоциональные и профессиональные ресурсы для анализа полученных результатов и дальнейших их путях профессионального развития. В работе с ними рекомендуем обеспечить ситуацию психологической безопасности и поддержки.</i></p>	<p>Затерина Татьяна Игоревна Шарупич Лякина Ольга Михайловна Зырина Марина Вячеславовна</p>
	<p align="center"><b>Высокий уровень самостоятельности как личностно-регулятивного свойства саморегуляции</b></p> <p><i>Четкая организация своей деятельности, способность самостоятельно планировать свои действия и поведение, организовывать работу по достижению выдвинутой цели, контролировать ход ее выполнения, анализировать и оценивать как промежуточные, так и конечные результаты деятельности.</i></p>	<p>Усачёва Анна Александровна</p>	<p align="center"><i>Ярко выраженная мотивация профессионального развития педагога в сочетании с высоким уровнем самостоятельности как личностно-регулятивного свойства саморегуляции</i></p>

<sup>5</sup>Фамилии, имена и отчества педагогов представлены в соответствии с информацией, полученной при on-line опросе.

**Реестр 3. Список педагогических работников 5-11 классов МОБУ "СОШ "Янинский ЦО", имеющих профессиональные дефициты, связанные с методической и дидактической готовностью к обеспечению достижения обучающимися метапредметных образовательных результатов<sup>6</sup>**

*Желтым цветом отмечено наличие дефицитов (на основе самооценки педагогов), а зеленым цветом отмечены те дефициты, по которым педагогический работник предполагает повысить уровень своей компетентности.*

№ п/п	ФИО	Предмет	Профессиональные дефициты по метапредметным результатам												
			Цели и мотивация (1)	Планирование (2)	Контроль и коррекция (3)	Оценка результатов и возможностей (4)	Самоконтроль, самооценка (5)	Логика и выводы (6)	Построение моделей и схем (7)	Смысловое чтение (8)	Работать индивидуально и в группе (9)	Речевые средства (10)	ИКТ- компетенции (11)	Экологическое мышление (12)	
1	Малярова Ольга Сергеевна	английский язык								V		V	V		
2	Левшакова Ольга Николаевна	иностраннй язык	V				V								
3	Тыртышникова Екатерина Александровна	английский язык	VV	V	VV	VV	V	V	V	V	V	V	V	V	
4	Корчагина А.С.	русский язык	VV	VV									V	V	V

<sup>6</sup>Фамилии, имена и отчества педагогов представлены в соответствии с информацией, полученной при on-line опросе.