



ГОД ПЕДАГОГА
И НАСТАВНИКА

ВЫРАБОТКА СТИЛЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ВЛИЯЮЩИЙ ФАКТОР ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ РИСКОВ СНИЖЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

ДЛЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ КОМАНД ШНОР

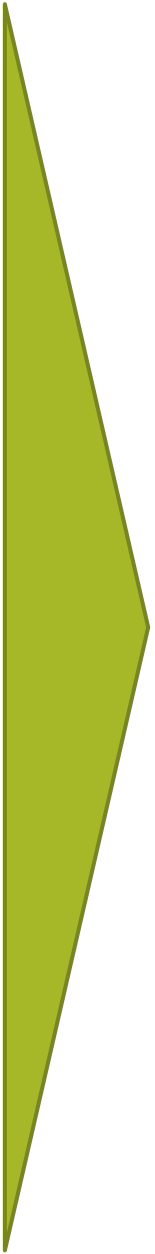
Забелина Ирина Анатольевна,

начальник социопсихологического отдела,

педагог-психолог

ГБУ ДПО «Похвистневский РЦ»

20.10.2023 г.



ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ – ОСНОВНОЙ КОМПОНЕНТ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ –

это многокомпонентная характеристика, одним из показателей которой являются образовательные результаты обучающихся.

Чем меньше разброс результатов между «слабыми» и «сильными» школами, тем в большей степени можно говорить о преодолении факторов неравенства в предоставлении образовательных возможностей.

Цель оказания адресной методической помощи –

повышение качества образования в ШНОР путем реализации для каждой такой образовательной организации системы мер поддержки, разработанной с учетом результатов предварительной комплексной диагностики этой образовательной организации. Диагностика направлена на выявление различных факторов, существенным образом влияющих на результаты обучения в конкретной школе.



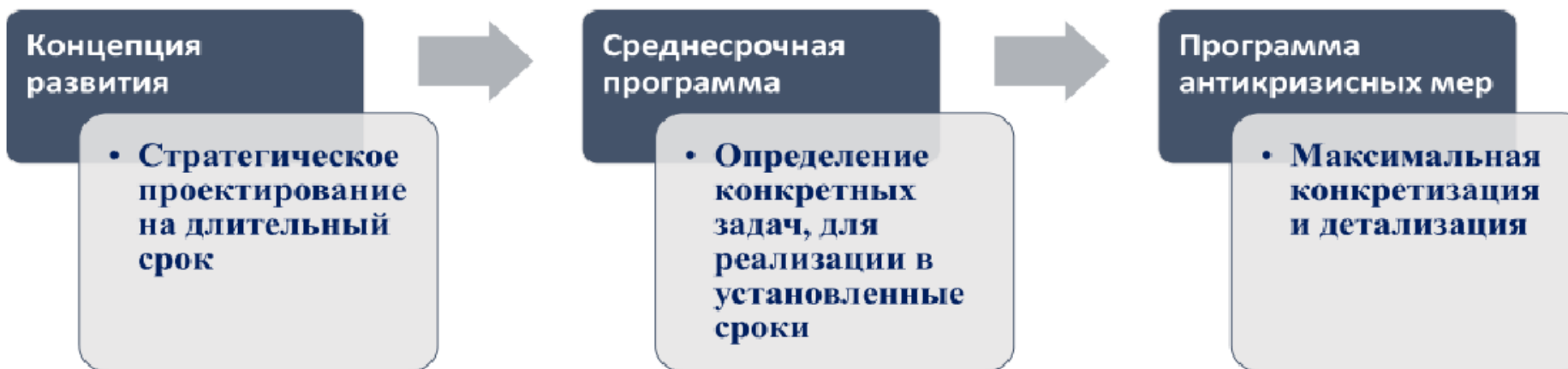
ФИОКО

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ
ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

Планирование перевода школы в эффективный режим работы

Методические рекомендации по
содержательному ведению ИМ
МЭДК проекта «500+»

*Единственный способ улучшить
результаты образования состоит в
том, чтобы улучшить преподавание*
Барбер М.



- Коллективный характер планирования
- Реальные изменения, а не имитация инноваций
- Системность принимаемых мер

Концепция развития	2-3 года, перспективное (стратегическое) планирование, системный документ перехода к позитивным изменениям	Ключевые направления деятельности школы на весь срок проекта, исходя из текущего состояния
Среднесрочная программа развития	1 год, тактическое планирование	«План действий»: цель и задачи развития школы на ближайшее время, описание условий и мер по достижению наступления позитивных изменений
Антирисковая программа (по направлениям риска)	1 год, оперативное планирование, детализация мер по конкретному выбранному и утвержденному риску	Описание по каждому риску цели, задач, ресурсов, показателей, мероприятий, которые будут использованы в работе для достижения наступления позитивных изменений
Мониторинг (1 и 2 этап)	В течение 1 года, документальное подтверждение работы школы с выбранными рисками	Объективные свидетельства исполнения поставленных задач, движения к поставленной цели, соответствующее описанному в программе, конкретным показателям

Механизм реализации программы

ДИРЕКТОР ШКОЛЫ - руководитель программы:

- ✓ персональная ответственность за реализацию, результаты,
- ✓ целевое и эффективное использование финансовых средств
- ✓ определяет формы и методы управления реализацией программы.

В ходе выполнения программы:

допускается уточнение целевых показателей и расходов на реализацию программы, совершенствование механизма реализации программы.

Решение задач программы обеспечивается путем реализации системы соответствующих мероприятий и комплексных проектов/подпрограмм – **антирисковых программ** по соответствующим направлениям риска, активированным школой.

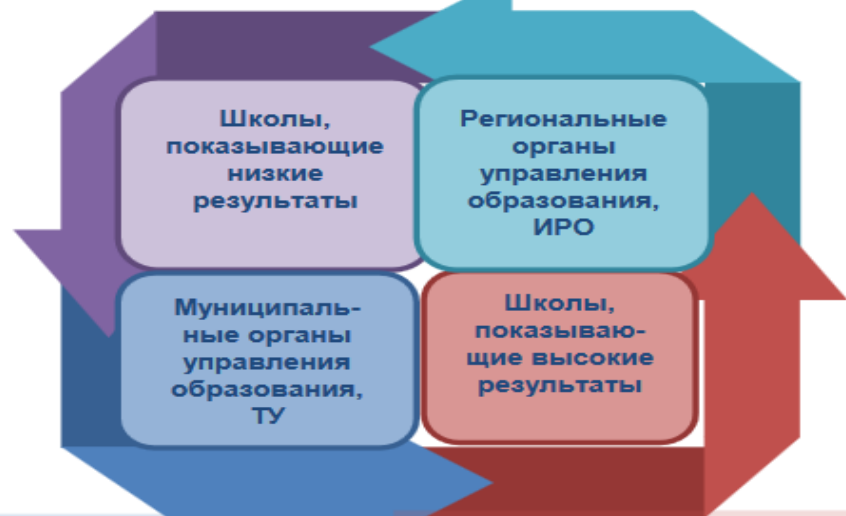
Мониторинг позитивных изменений: сбор нормативно- распорядительных документов (нормативные акты, договоры, обзоры, заключения, протоколы и др.), подтверждающих и реализацию мер и/или мероприятий, зафиксированных в программе антирисковых мер.

Вектор развития

Функции участников образовательных отношений

- Внутренний аудит
- Выявление дефицитов и проблем
- Определение путей выхода из проблемной ситуации
- Решение проблем, определяющих низкие образовательные результаты

- Внешний аудит
- Определение всего проблемного поля школ с низкими результатами
- Организация повышения квалификации
- Методическое сопровождение проектов и программ
- Обеспечение методической продукцией



- Разработка программ поддержки школ
- Координация взаимодействия школ
- Обеспечение недостающими ресурсами
- Контроль реализации дорожной карты

- Предоставление недостающих ресурсов
- Экспертиза проектов, программ, диагностических материалов
- Консультирование школ с низкими результатами
- Стажировки для учителей школ с низкими результатами

Концептуальная идея

Изменить образовательные результаты школ можно, если ликвидировать дефициты в организационно-управленческих и психолого-педагогических условиях, обеспечивающих их достижение



Адресная поддержка группы школ, работающих в сложных социальных условиях на постоянной основе - выравнивание ресурсных возможностей

Выявление школ, демонстрирующих высокую результативность

Поощрение эффективных школ, лучшие практики

Адресные программы улучшения результатов неэффективных школ с контролируемыми сроками и результатами

Группы факторов, приводящих к рискам низких образовательных результатов

- ❖ Проблемы с обеспеченностью материальными ресурсами и кадрами.
- ❖ **Низкая эффективность управления в школе.**
- ❖ Проблемы обеспечения благоприятного «школьного уклада».



Дефицит педагогических кадров

Цель: устранение к 2024 году кадрового дефицита в образовательной организации за счет проведения профориентационной работы со старшеклассниками, заключения договоров о целевом обучении с выпускниками ОО, привлечения молодых специалистов и профессиональной переподготовки учителей.


Показатели:

- 1) количество вакантных ставок (с указанием предмета);
- 2) нагрузка педагогических работников (отдельно по каждому педагогу);
- 3) доля педагогических работников пенсионного возраста в общей численности педагогических работников школы;
- 4) доля педагогических работников в возрасте до 30 лет в общей численности педагогических работников школы;
- 5) количество заключенных договоров о целевом обучении в педагогических вузах, колледжах;
- 6) наличие профильных педагогических классов (да/нет).

1-4 – точка отсчета, индикатор достижения

4-6 – показатели эффективности работы

Низкая эффективность управления в школе

- 
1. Низкая мотивация руководства образовательной организации на улучшение образовательных результатов.
 2. Отсутствие или недостаточная эффективность системы объективной оценки результатов обучения.
 3. **Недостаточно развитое профессиональное взаимодействие в педагогическом коллективе.**
 4. Высокая доля обучающихся с рисками учебной неуспешности.
 5. Высокая доля обучающихся с ОВЗ.
 6. Низкое качество адаптации мигрантов, преодоления языковых и культурных барьеров.
 7. Низкое качество профориентационной работы.

! Недостаточно развитое профессиональное взаимодействие в педагогическом коллективе

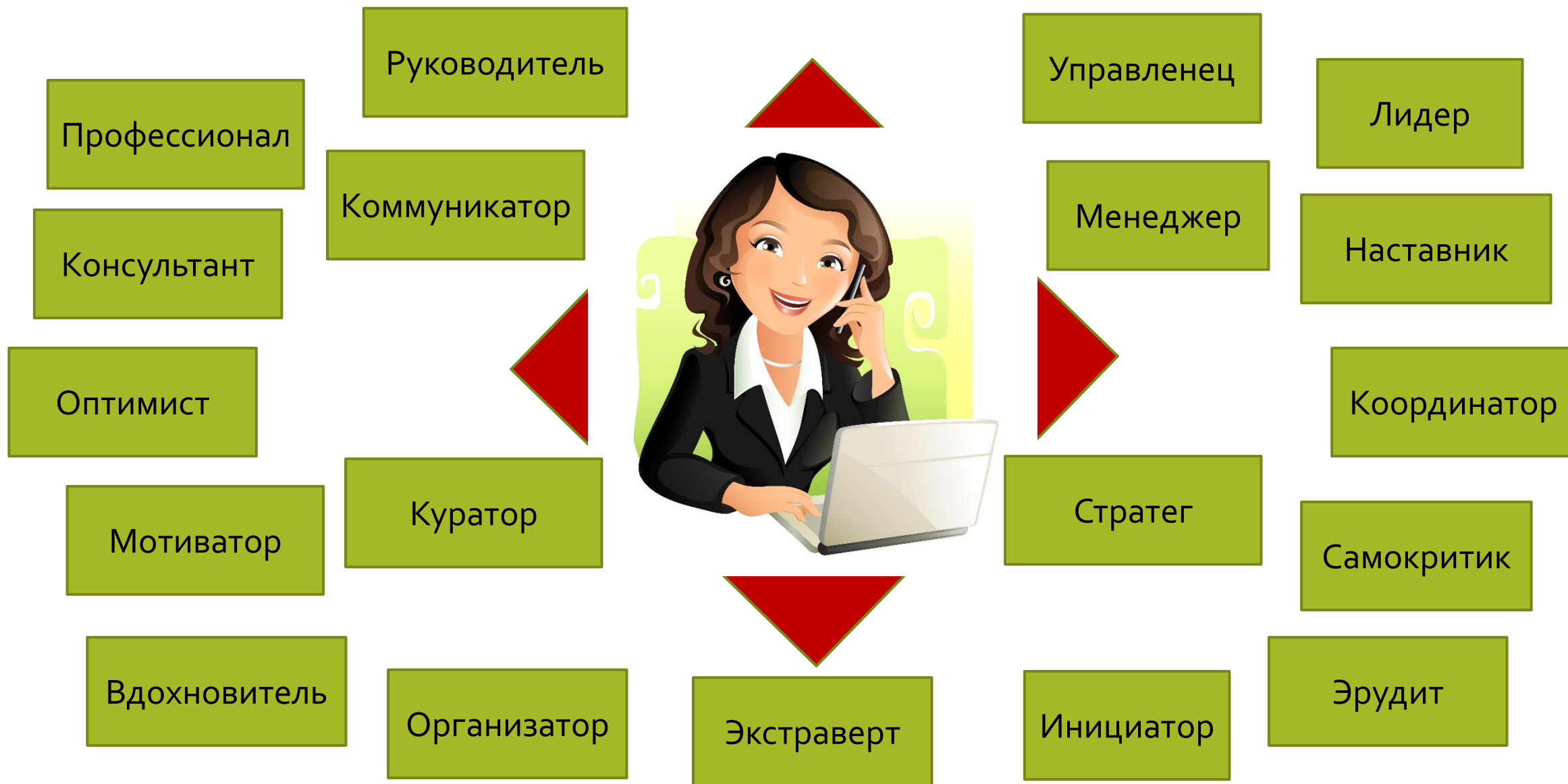
- Преобладающий стиль педагогического руководства в школе недостаточно влияет предотвращению рисков снижения образовательных результатов.
- Отсутствие в школе системы наставничества, системы посещения уроков других учителей приводит к отсутствию объективной «обратной связи» для учителя и увеличивает риск низких образовательных результатов обучающихся.
- Неготовность педагогического коллектива к преобразованиям

Стиль руководства – это стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных, так и субъективных условий управления, личных особенностей руководителя.

Дефицитная компетенция руководителей ШНОР и школ «красной» зоны рейтинга

Типичные профессиональные дефициты	Руководители ШНОР	Руководители школ «красной» зоны рейтинга
Управлять профессиональным развитием педагогических кадров в форматах непрерывного профессионального образования, включая наставничество	22%	24%

Портрет современного директора школы





Отрицательными моментами в управленческой культуре современных российских руководителей образовательных учреждений являются:

- отсутствие управленческой структуры и механизмов управления, обеспечивающих его качество;
- преобладание авторитарного стиля управления;
- отсутствие стабильности в работе и определенная рассогласованность действий на административном, общественном, педагогическом и ученическом уровнях управления;
- недостаточный уровень применения руководителями системы организационно-педагогических и правовых основ в управленческой деятельности

Самооценка организационно-педагогической деятельности



Диагностика: выявление стиля педагогического руководства

- Оцените, насколько часто вы поступаете в соответствии с предложенными моделями поведения. Затем предложите коллегам так же оценить вас.
- Посчитайте средний балл по каждому из утверждений.

Шкала оценок:

- 5 – всегда, 4 – часто, 3 – скорее часто, чем редко, 2 – скорее редко, чем часто, 1 – редко, 0 – никогда.

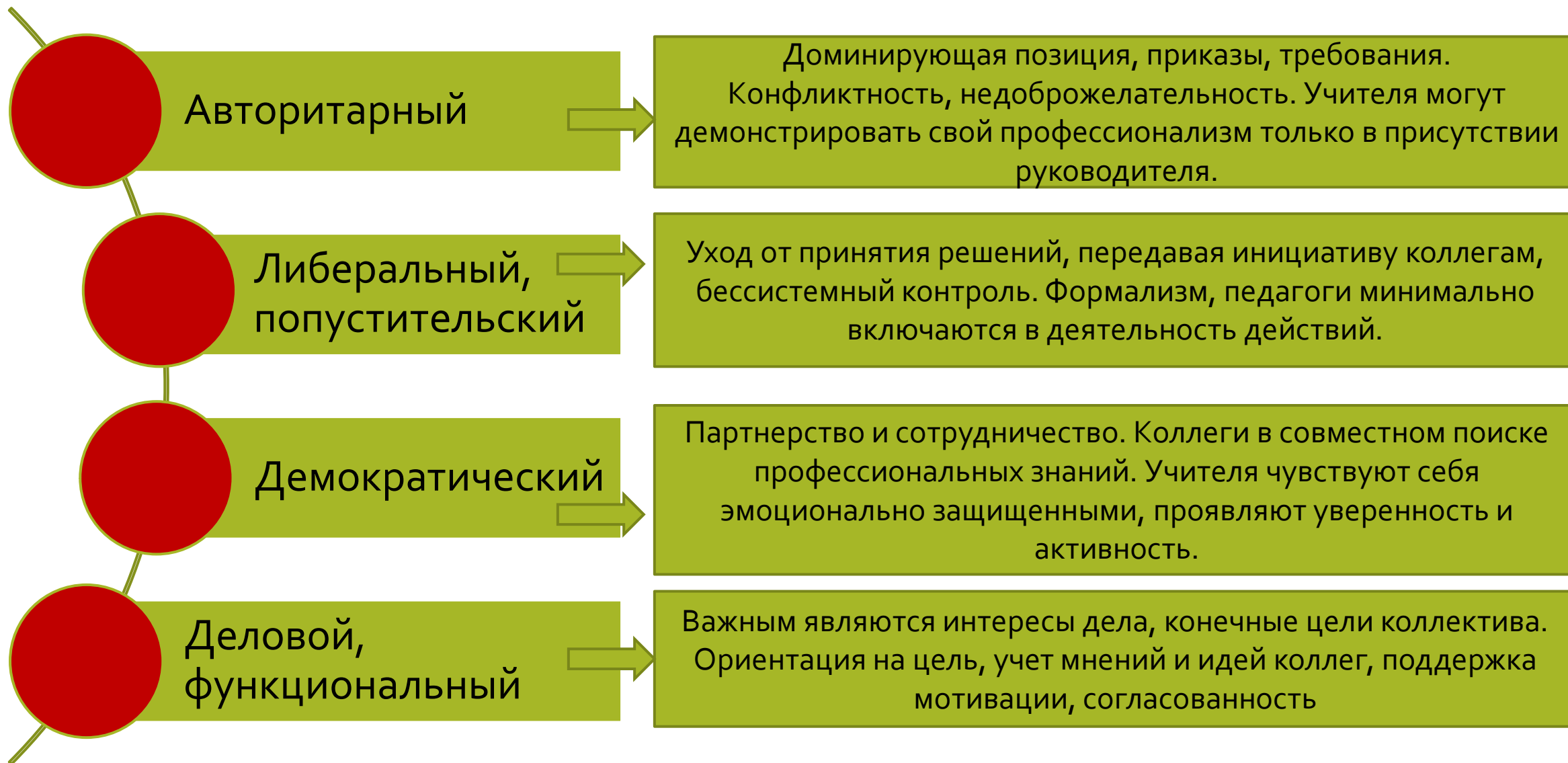
Оцениваются позиции поведения:

- 0 и более баллов по одной из позиций свидетельствуют о том, что действия педагога соответствуют данному стилю руководства.
- 12-14 – педагог иногда склонен проявлять этот стиль
- 7-8 баллов по всему тесту свидетельствуют об устремленности к взаимодействию с людьми.
- 3-4 баллов показывают пассивность педагога в основной деятельности.

Оцените позиции поведения

1. Указывает педагогам, что надо делать.
2. Выслушивает мнения коллег, обучающихся, их родителей.
3. Дает возможность педагогам участвовать в принятии решения.
4. Дает возможность педагогам действовать самостоятельно.
5. Настойчиво объясняет, как надо что-либо делать.
6. Обучает педагогов действовать.
7. Советуется с коллегами.
8. Не мешает педагогам действовать.
9. Указывает, когда и что надо делать.
10. Учитывает успехи обучающихся.
11. Поддерживает инициативу.
12. Не вмешивается в процесс определения другими целей деятельности.
13. Показывает, как надо действовать.
14. Иногда дает возможность педагогам принимать участие в обдумывании проблемы.
15. Внимательно выслушивает собеседников.
16. Если вмешивается в деятельность педагогов, то по-деловому.
17. Мнения других не разделяет.
18. Прилагает усилия с целью улаживания разногласий.
19. Старается улаживать разногласия.
20. Считает, что каждый обучающийся должен раскрывать свой талант, как может.

Стили педагогического руководства



Сравнительная характеристика стилей руководства

Объект сравнения	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Способ принятия решений	Единолично	Совместно с подчиненным	Подчиненными при консультации руководителя
Способ доведения задач до исполнителя	Приказ	Предложение	Просьба, уговоры
Ответственность	Полностью у руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках подчиненных
Принцип подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых людей, помощь в карьере	Нет четкой ориентации
Инициатива	Допускается	Поощряется и используется	Полностью в руках исполнителей
Отношение руководителя к знаниям	Считает, что все знает сам	Постоянно учится и требует этого от подчиненных	Безразличное
Отношение руководителя к подчиненным	Дистанцируется	Контактирует	Не проявляет инициативы
Отношение руководителя к дисциплине	Жесткое формальное	Разумное	Мягкое нетребовательное
Отношение руководителя к мотивации	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

Памятка «Трансформация ШНОР в школу, нацеленную на образовательные результаты»

Вопрос	Описание процесса / этапа трансформации ОО	Условия успешного прохождения этапа, ценности	Результат
Почему мы должны меняться?	Коллективу, директору ОО необходим триггер, толчок к изменениям	Готовность директора и коллектива признавать проблему, готовность к непопулярным, непростым решениям, готовность и желание изменений	Запуск самодиагностики
Что тормозит наше развитие?	Глубокая самодиагностика, определение рисков	Наличие отлаженной системы объективной оценки качества образования в ОО	Определение факторов риска
Как мы достигнем целей? Чем мы располагаем или можем, или должны располагать, чтобы достичь цели?	Определение мер, анализ доступных ресурсов, постановка задач;	Команда, коллегиальность, лидерское целеполагание	Определение направления развития, создание концепции развития, написание программы развития
Как сделать принимаемые меры еще эффективнее? Как гарантировать достижение результатов?	Реализация выбранных мер в ответ на риски	Поддержание комфортной атмосферы Нацеленность на инновации Открытость для всех участников образовательного процесса	Формирование образовательной среды нового качественного уровня

Внедрение управления школой на основе данных



№	Элементы управленческого цикла	Описание элементов управленческого цикла
1.	Концептуальные элементы (работа с ИРО, РЦ)	Документы на основе данных анализа внешних и внутренних условий работы, текущего состояния организации, с учетом анализа и подтверждения рисков профилей образовательной организации. В них фиксируется цель и задачи на определенный период, указываются показатели результативности деятельности образовательной организации. К концептуальным документам относятся концепция развития образовательной организации и среднесрочная программа развития ОО.
2.	Процессуальные элементы (ИРО, РЦ – метод. аудит)	Проведение мониторинга содержательной части и показателей концептуальных документов, анализ результатов мониторинга и разработка адресных рекомендаций по результатам анализа. По результатам мониторинга производится корректировка концептуальных документов.
3.	Управленческие элементы (работа с ИРО, РЦ)	Антирисковые программы , включающие конкретные меры и/или мероприятия по достижению поставленных целей, а также нормативно-распорядительные документы (нормативные акты, договоры, обзоры, заключения, протоколы и др.), которыми школа подтверждает и закрепляет реализацию тех или иных выбранных мер.

Перевод школы в эффективный режим работы

Эффективная школа:

- обеспечивает «повышение жизненных шансов» всем своим ученикам;
- создаёт среду, в которой все дети, вне зависимости от того, каковы их способности и проблемы (включая проблемы семьи), получают возможности для максимальных достижений и благополучного развития.

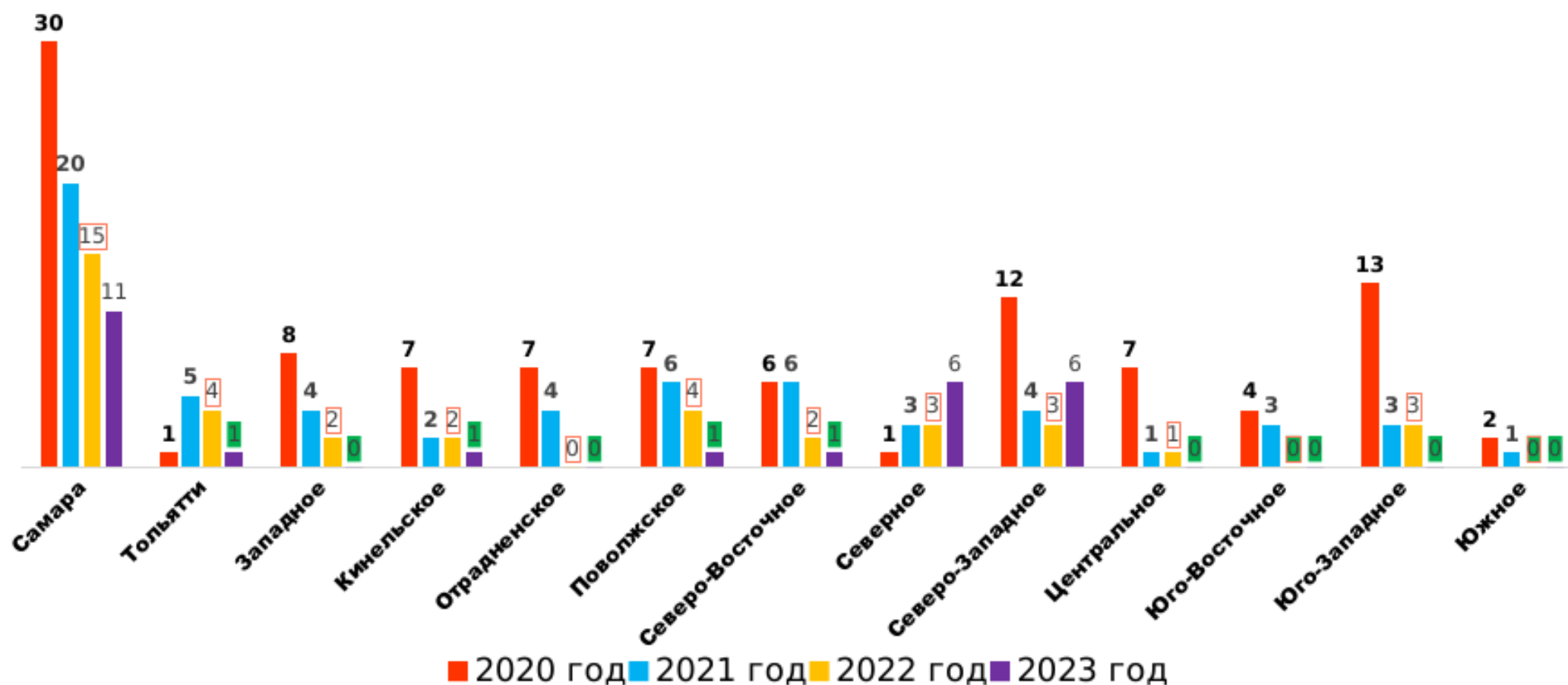
(Я – эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов школы: учебно-методическое пособие / [сост. Н.В. Бысик и др.] – М.: Университетская книга, 2018. – 112с.)

Модель эффективной школы





КОЛИЧЕСТВО ШНОР В РАЗРЕЗЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНИЙ МОИИ СО



Задачи руководителям ШНОР и школ «красной» зоны рейтинга (презентация с ВКС 18.10.2023):

1. Запланировать обучение руководителей ШНОР и школ «красной» зоны рейтинга по программам ПК, формирующим компетенцию «Управлять профессиональным развитием педагогических кадров в форматах непрерывного профессионального образования, включая наставничество» (срок до 01.11.2023 года).
2. При формировании плана по повышению квалификации учителей ШНОР и школ «красной» зоны рейтинга учитывать актуальные дефицитные компетенции, влияющие на достижение необходимых показателей (срок – постоянно).
3. Повысить активность обучения по программам ПК учителей по проблемным компетенциям (срок – до 30.12.2023 года, далее - постоянно).



РУКОВОДИТЕЛЯМ ТУ, ДО, ЦРО, ЦИТ

- ✓ провести анализ результатов ШНОР в соответствии с маркерами (при необходимости направить скорректированный список школ с подтверждающими документами)

Срок: до 15.12.2023

- ✓ провести анализ внутренних и внешних причин низких образовательных результатов, направить отчеты в МОиН СО

Срок: до 15.12.2023

- ✓ назначить специалистов из РЦ, ЦРО, ЦИТ и ТУ для сопровождения ШНОР (закрепление тьюторов, наставников), направить списки в МОиН СО

Срок: до 15.12.2023

- ✓ направить предложения в План мероприятий («дорожную карту») по реализации мероприятий, направленных на поддержку школ с низкими образовательными результатами обучения и функционирующих в неблагоприятных условиях на территории Самарской области

Срок: до 15.12.2023

- ✓ разработать (скорректировать) программы (планы) повышения качества образования в ШНОР (разместить на сайтах ОО), направить в МОиН СО



Открытый банк метод.материалов (сайт <https://fioco.ru/>)

15	Светенко Т.В., Галковская И.В., Яковлева Е.Н. Стратегический менеджмент в образовании: учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. М.: АПК и ППРО, 2007	Перейти по ссылке
16	Я – эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы: учебно-методическое пособие / [сост. Н.В. Бысик и др.]. М.: Университетская книга, 2018. Глава 2. Входной мониторинг в программах перехода школы в эффективный режим работы (углубленная диагностика качества школьных процессов). Глава 3. Разработка программы перехода школы в эффективный режим работы	Перейти по ссылке
17	Поверх барьеров: истории школ, работающих в сложных социальных условиях. Книга для школьных администраторов и для тех, кто управляет школами на муниципальном и региональном уровнях / сост. М. А. Пинская и др. М.: ИД НИУ ВШЭ, 2019	Перейти по ссылке
18	Пакет методических материалов, проектов нормативных и локальных актов для специалистов органов, осуществляющих управление в сфере образования, руководителей общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях	Скачать материалы
19	Пинская М.А., Хавенсон Т.Е., Звягинцев Р.С. и др. Поверх барьеров: исследуем резильентные школы // Вопросы образования. 2018. № 2. С. 198–227	Перейти по ссылке


<https://iro63.ru/projects/metodicheskaya-podderzhka-shkol-s-nor/>

Главная — Региональные проекты — Методическая поддержка школ с НОР

Методическая поддержка школ с НОР

Модернизация системы методической работы	
Функциональная грамотность	
Реализация стратегии воспитания	
Методическая поддержка школ с НОР	
Цифровая трансформация образования	
Развитие системы наставничества	
Эффективный руководитель	
Питание в образовательных организациях	
Мониторинг системы работы со школами с низкими результатами обучения	


МЕТОДИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА ШКОЛ С НОР



Адресное сопровождение школ с низкими образовательными результатами и школ группы риска

[→](#)


МЕТОДИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА ШКОЛ С НОР



Исследовательский проект «Дистанционный учитель»

[→](#)

МЕТОДИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА ШКОЛ С НОР



Методическая поддержка образовательных организаций с низкими результатами обучения

[→](#)





Спасибо за внимание



Контакты: Забелина
Ирина Анатольевна,
Тел.: (84656)23237,
89608137290
E-mail:
izabella.an@yandex.ru

