

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ АКАДЕМИЯ ПОСТДИПЛОМНОГО  
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ  
КАФЕДРА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

---

**АНАЛИТИЧЕСКАЯ СПРАВКА**

**по результатам анализа лучших практик, реализуемых в рамках  
региональной системы сопровождения школ с низкими  
образовательными результатами (проект «Петербургское партнёрство:  
учимся вместе»)**

*Заказчик НИР:* Комитет по образованию Правительства Санкт-Петербурга (в соответствии с пунктом 2.1.13 раздела II Плана-заказа КО на 2021 г.).

*Исполнитель НИР:* кафедра управления и экономики образования СПб АППО.

Ректор Говорушина Т.К.



*[Handwritten signature]*  
\_\_\_\_\_ подпись

Санкт-Петербург  
2021 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

№	Раздел	Стр.
	Введение	3
1	Анализ лучших практик, реализуемых на районных уровнях	4
2	Анализ лучших практик, реализуемых школами с низкими образовательными результатами	16
3	Анализ лучших практик работы кураторов школ	21
4	Основные выводы и рекомендации по итогам проведения анализа	30

### **Введение**

Обеспечение высокого качества образования для всех граждан, независимо от места жительства, социального статуса семей в настоящее время является одним из важных приоритетов государственной образовательной политики в РФ. В целях повышения качества образования в общеобразовательных организациях, реализации мероприятия федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование» по методической поддержке общеобразовательных организаций, имеющих

низкие образовательные результаты распоряжением Комитета по образованию Санкт-Петербурга была утверждена о 25.01.2021 №105-р «Об организации работы с общеобразовательными организациями, имеющими низкие образовательные результаты обучающихся» был утвержден План-график («дорожная карта») реализации в Санкт-Петербурге проекта по оказанию адресной организационной и методической поддержки общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся, в 2021 году.

Данная «дорожная карта» включала как мероприятия в рамках реализации федерального проекта «500+», так и мероприятия в рамках реализации регионального проекта. Основной целью реализации данной программы являлось повышение качества образования в общеобразовательных организациях Санкт-Петербурга, был разработан и реализован мер, направленных на создание условий для получения качественного общего образования в образовательных организациях со стабильно низкими образовательными результатами.

Одной из задач данной программы является обобщение и анализ практик, реализуемых в рамках региональной системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами на уровне районных систем образования, общеобразовательных учреждений и кураторов общеобразовательных учреждений.

По запросу кафедры управления описание лучших практик по организационно-методическому сопровождению были представлены ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методическими центрами» 16 районов Санкт-Петербурга. Жесткая рамка для описания практик не задавалась.

Целью проведения анализа являлось обобщение и первичная систематизация лучших практик работы со школами с низкими

образовательными результатами, а также разработка рекомендаций для дальнейшего совершенствования работы в данном направлении.

Анализ представленных материалов в целом показал, что успешные кейсы решения тех или иных задач по обеспечению организационно-методической поддержки можно наблюдать на всех уровнях системы образования Санкт-Петербурга. Эффективность проведенной работы подтверждается тем фактом, что по результатам 2021 года в новый список школ с низкими образовательными результатами попали только 8 школ, из принимавших участие в проекте «500+» и 16 из 48, не принимавших участие в этом проекте, т.е. чуть больше 30%.

### **1. Анализ лучших практик, реализуемых на районных уровнях.**

Как показал анализ материалов, размещенных на сайте ФИОКО в разделе «Банк практик» <https://fioco.ru/bank-praktik>, успешные кейсы муниципальных систем образования представлены всего 6 регионов. Качественный анализ данных материалов и их сравнение с материалами, предоставленными районными ИМЦ нашего города позволяет сделать вывод о том, что опыт районных систем образования должен быть представлен на федеральном уровне, т.к. в большинстве районов используется комплексный подход к решению поставленных задач и «смешанная» методология, предусматривающая как количественные оценки, так и качественные оценки, включающие оценки контекстных условий и образовательной среды общеобразовательных организаций, а также динамику как образовательных результатов обучающихся, так и образовательных учреждений в целом. При этом в качестве лучших практик могут быть представлены как отдельные методы, механизмы и технологии, так и система работы района со школами с низкими образовательными результатами в целом.

Несмотря на то, что оказание организационно-методической помощи школам с низкими образовательными результатами направлена на решение следующих задач:

- реализация мер, направленных на идентификацию и дифференциацию общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами, в том числе использование комплексного анализа оценочных процедур;
- разработка и реализация программ адресной поддержки школ с низкими образовательными результатами;
- объединение ресурсов (кадровых, материально-технических, информационных и др.) для решения задачи повышения качества образования, в том числе в школах с низкими образовательными результатами;
- разработка и реализации модели мониторинга оценки эффективности реализации районных программ («дорожных карт»), по работе со школами, учащиеся которых показывают низкие образовательные результаты;
- реализация адресных программ повышения квалификации педагогических работников и администрации школ с низкими образовательными результатами в соответствии с выявленными дефицитами;
- реализация мер, направленных на методическое обеспечение поддержки школ с низкими образовательными результатами (ШНОР), функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (ШССК);
- реализация мер, направленных на развитие районных управленческих механизмов управления качеством образования;
- обобщение и систематизация опыта, полученного в рамках реализации программ, направленных на оказание

организационно-методической помощи школам, показывающим низкие образовательные результаты и функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Практически на уровне каждого района решаются специфические задачи, отражающие специфику контингента обучающихся, социальных и территориальных условий, в которых функционируют школы, имеющихся профессиональных дефицитов педагогических работников и руководителей образовательных учреждений, а также сложившейся в районе системой методической работы.

В большинстве районов реализуется кластерный подход к организационно-методической поддержке. В рамках реализации кластерного подхода наибольший интерес вызывает опыт работы Выборгского, Московского, Невского и Центрального районов Санкт-Петербурга.

В Московском районе для обеспечения методической поддержки школ с низкими результатами обучения реализуется проект «Школа-школе». Школы – участницы проекта должны в дальнейшем стать источниками практического опыта для других школ района, поэтому отобранные для участия в проекте школы по возможности максимально широко представляют многообразие школ района. Для организации методической поддержки школ с низкими результатами обучения, используется вовлечение школ-наставников и школ-лидеров в процесс обмена опытом через различные формы методического взаимодействия с педагогами и руководителями менее успешных школ и вовлечение учителей этих школ в образовательные процессы (семинары, мастер-классы и др.). Разработка проекта «Школа – Школе» основывается на модели сетевого взаимодействия и предусматривает совершенствование системы сетевого взаимодействия школ с разным уровнем качества результатов обучения.

В Невском районе также реализуется кластерный подход к организации адресной помощи школам, показывающим низкие образовательные результаты на основе комплексного анализа результатов

оценочных процедур. В районе кластеризация осуществляется с учетом направления деятельности образовательных учреждений, в каждом кластере выделяется школа-лидер, которая оказывает методическую поддержку школам, которым это необходимо. В качестве практик, представляющих интерес для системы образования региона можно выделить исследование «Кластерный анализ школ Невского района», задачами которого являлись:

- выявление реальной структуры образовательной среды Невского района: количество кластеров и школ внутри них;
- определение основных характеристик каждого кластера и направления адресной помощи;
- описать полученные кластеры школ в контексте географии и инфраструктуры Невского района.

В результате проведенного исследования выбор был сделан в пользу 3-факторной модели, с помощью критерия Краскела — Уоллиса были определены переменные, по которым между полученными кластерами есть значимые различия. Эти переменные в настоящее время используются как ключевые характеристики для описания состава кластеров.

Кластерный подход при организации и осуществление работы со школами, показывающими низкие образовательные результаты, в Выборгском районе, используется в рамках кластерной модели оценки качества, которая реализуется с сентября 2019 года (<https://drive.google.com/file/d/1kMoFX9ov4Qe6vyptD4KiJwSGIcjLj6m0/view>) и включает в себя такие кластеры как «Моношколы», «Школы-спутники», «Школы-инофоны», «Школы-сад» и др.

Из образовательных учреждений с низкими образовательными результатами формируется кластер «Оперативная аналитика», возможны три признака, по которым школы могут попасть в данный кластер:

- низкие результаты по ряду предметов в оценочных процедурах (ВПР, РДР, ДКР, ОГЕ, ЕГЭ) школы «группы риска» (первый тип);
- низкие результаты преобладают по всем параллелям и предметам в оценочных процедурах. Чаще всего эти школы определены как школы с низкими результатами на уровне ФИСОКО, СПБЦОКОиИТ. и включены в группу ШНОР (второй тип);
- школы, имеющие низкие результаты и/или признаки необъективности (определяются ФИС ОКО, СПБЦОКОиИТ) (третий тип). Кластер «Оперативной аналитики» подвижен. Школы, показывающие положительную динамику качества образования, покидают данный кластер.

Использование кластерной системы оценки и управления качеством образования в методической работе со школами с низкими образовательными результатами (кластера «Оперативной аналитики») в настоящее время отражено и реализуется в рамках реализации Проекта «Индивидуальный методический навигатор школ кластера «Оперативной аналитики» Целевой комплексной Программы развития качества образования Выборгского района Санкт-Петербурга на период 2021-2024 годов (<https://drive.google.com/file/d/1jiExP6EDhxcN4JWybCjr3RY1gS4JnMfX/view> стр. 92).

Основной замысел проекта - активизировать внутренние профессиональные ресурсы педагогических коллективов школ с низкими образовательными результатами и/или с признаками необъективности.

Проект ориентирован, на поддержку образовательных учреждений, в том числе находящихся в сложном социальном контексте и низкими образовательными результатами и/или с признаками



необъективности, чтобы помочь повысить качество преподавания за счет внутренних ресурсов организации.

Проект включает несколько блоков:

- Блок N 1 «Ценностно-смысловой» - анализ мотивации педагогического коллектива на ценностные ориентиры государственной политике, современной образовательной системы, образовательной организации, на основе анализа разработка мероприятий по формированию ценностных ориентаций на повышение качества образования в собственной школе.
- Блок N 2 «Диагностико-аналитический» - диагностика и мониторинг осуществляемой и необходимой работы педагогических работников школы. Анализ промежуточных и конечных результатов.
- Блок N 3 «Содержательный блок» - организация консультирования, тьюторства, организация семинаров и вебинаров, обеспечивающих обмен опытом школ с низкими образовательными результатами и/или с необъективными результатами и резильентных школ, педагогических мероприятий, направленных на повышение квалификации педагогов, мероприятий, обеспечивающих личностный рост педагогов школ с низкими и/или необъективными результатами и др.
- Блок N 4 «Результативный блок» - разработка стратегии деятельности администрации школы с низкими и/или необъективными, на поиск эффективных направлений функционирования школы.

Ключевым моментом реализации данного проекта является создание индивидуальных методических навигаторов школ кластера «Оперативной аналитики», которые являются совокупностью адресных мероприятий, направленных на позитивные изменения качества образования в конкретном образовательном учреждении. Мероприятия индивидуального методического навигатора отражаются в планах мероприятий ЦОКО ГБУ ИМЦ, районных методистов, дорожных картах школ с низкими образовательными

результатами

([https://drive.google.com/file/d/16FZiwMH8RSOSvoLC\\_8cU43rB7eN\\_IUyZ/view](https://drive.google.com/file/d/16FZiwMH8RSOSvoLC_8cU43rB7eN_IUyZ/view)), (<https://drive.google.com/file/d/1B5VbM3mkdxmDOh5sl8-14ZMyqUjq2o5R/view>), (<https://drive.google.com/file/d/1L00GuO1Z6ECKdUZDjrDzRKAzGoz25CLq/view?usp=sharing>).

В Центральном районе в рамках сквозного проекта «Навыки XXI века» Программы развития районной системы образования на 2019-2024 гг. «Развитие системы образования Центрального района Санкт-Петербурга: стратегия социального партнерства» реализуется проект «Кластер интеллектуального образования», направленный на поддержку образовательных учреждений находящихся в сложном социальном контексте и низкими образовательными результатами для повышения качества преподавания за счет внутренних ресурсов организации. В программу включены школы ШНОР, школы не показавшие динамики роста качества образования и ОУ желающие перейти в эффективный режим работы.

Особенность проекта заключается в развитии кадрового потенциала системы образования не через традиционное повышение квалификации учителей, а путём организации инновационной модели методической работы в школе на основе эффективного профессионального взаимодействия педагогов, что в среднесрочной перспективе (3-5 лет) приведет к качественным улучшениям преподавания школе и повышению образовательных результатов учащихся. Акцент делается на обеспечении интенсивного профессионального взаимодействия и взаимообучения педагогов внутри каждой образовательной организации. При разработке адресных программ поддержки школ используется рейтинг по общему интегральному показателю и индексу социального контекста, разработана концепция поддержки ШНОР и ШССК, инструменты для

диагностики структуры организации, модель мониторинга реализации программы «КИО» и др.

В Колпинском районе разработаны показатели, позволяющие на районном уровне отнести образовательные результаты общеобразовательных организаций к низким, а также выделить школы с высокими образовательными результатами, которые могут быть привлечены к диссеминации опыта, консультациям, методической помощи другим образовательным организациями. Кластерная дифференциация образовательных организаций по результатам ВПР и РДР основана на ранжировании результатов, в том числе и с использованием цветовых шкал, а также на сравнении результатов диагностических работ (в том числе по отдельным предметам) с результатами по Санкт-Петербургу и Колпинскому району. В результате описанных сравнительных процедур условно выделяется четыре уровня результатов, по которым распределяются образовательные организации Колпинского района, принявшие участие в проверочных работах, и выделяются, соответственно, следующие кластеры общеобразовательных организаций: «Доверие», «Стабильность», «Критический риск», «Экстренная помощь». Также представляется интересным подход к выделению кластеров на основе результатов РДР по функциональной грамотности.

В Кировском районе в 2020 году была создана Модель кластеризации образовательных организаций Кировского района, ориентированная на адресную поддержку школ со сложным контингентом, показывающих низкие образовательные результаты, а также школ с низкими образовательными результатами при наличии благополучного контингента, на привлечение школ-лидеров, которые могут выступать в качестве носителей успешной практики и выполнять функции консультантов по вопросам новых стратегий управления школой для выведения ее из кризиса, трансляции новых педагогических

технологий для работы с обучающимися, испытывающими учебные и поведенческие проблемы.

В Адмиралтейском районе реализуется сетевой районный образовательный проект методической поддержки школ с низкими образовательными результатами, основанный на межшкольном партнерстве и сетевом взаимодействии школ с разным уровнем качества результатов обучения «Равенство образовательных возможностей». Эффективным механизмом методической поддержки школ с низкими результатами обучения, является вовлечение районных школ-лидеров в процесс обмена опытом через различные формы методического взаимодействия с педагогами и руководителями школ с низкими образовательными результатами и вовлечение учителей этих школ в инновационные процессы (семинары, мастер-классы, межшкольные методические объединения) с целью перевода учреждений направления ШНОР в эффективный режим функционирования. В рамках данного проекта организовано информационно-методическое сопровождение учителями школ, показывающими высокие образовательные результаты педагогов школ с низкими образовательными результатами.

Еще одним интересным направлением работы в рамках оказания организационно-методической помощи школам с низкими образовательными результатами является выявление этими общеобразовательными учреждениями своего «особого» направления в воспитательной деятельности, с учетом потенциала ОУ и тех контекстных условий, в которых оно функционирует. объединение усилий по организации эффективного образовательного процесса с акцентом на воспитательный компонент со стороны самих школ, методической службы ИМЦ, районного отдела образования способствует вовлеченности обучающихся в образовательную деятельность и даёт положительные результаты.

Акцент на повышение предметной и методической компетентности педагогических работников, которое является основным фактором, влияющим на качество обучения школьников и их образовательные результаты делается в рамках программ работы со школами, показывающими низкие образовательные результаты в Калининском, Красногвардейском, Курортном и Петроградском районах.

В Калининском районе представляется интересной практика проведения мониторинга по учету педагогических работников школ с низкими результатами обучения и/или школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и оценке профессиональных дефицитов/предметных компетенций, в Курортном – практика оказания адресной помощи школам, показывающим низкие образовательные результаты на основе анализа результатов анкетирования педагогов этих школ, в рамках которого определялась их мотивация к педагогической деятельности, профессиональные дефициты, профессиональная самооценка, а также результатов контекстного анализа, позволяющего определить факторы, влияющие на качество образования.

В Петроградском районе реализуется проект «К эффективному и результативному взаимодействию», направленный на создание системы поддержки профессионального развития педагогов, повышение качества коррекционной работы по преодолению проблем в усвоении образовательных программ и уровня профессиональной компетентности педагогов в коррекционной работе с обучающимися, освоение и внедрение в педагогическую практику современных коррекционно-развивающих методик, педагогических технологий и программ, оказание адресной поддержки, сопровождения и консультативной помощи по запросам образовательных организаций. Ключевым элементом данного проекта являлась разработанная и реализованная модульная дополнительная профессиональная программа

повышения квалификации для заместителей руководителей и руководителей ГБОУ Петроградского района по ДПП «Управление качеством образования», основная идея которой состоит в выявлении и минимизации профессиональных дефицитов педагогов, заместителей руководителей, руководителей ОО группы риска.

Наиболее актуальными направлениями работы ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Красногвардейского района Санкт-Петербурга со школами с низкими образовательными результатами является повышение предметной и методической компетентности педагогических работников. В целях решения этой задачи был разработан управленческий инструмент «Выстраивание персонифицированного профессионального педагогического трека (далее «Трек 3П»)), который применяется для преодоления недостаточной предметной и методической компетентности педагогических работников как фактора, обуславливающего низкие образовательные результаты обучающихся. Механизм внедрения управленческого инструмента содержит 5 основных шагов – от запроса школы на разработку модуля/ курса/программы для корпоративного обучения и заказа на выстраивание персонального профессионального педагогического трека для педагогов с выявленными дефицитами до обеспечения дальнейшего методического сопровождения педагогов, прошедших обучение. Важную роль в практической реализации данного проекта играет использование системы наставничества, созданной и внедренной в районе. В результате применения данного управленческого инструмента происходит повышение уровня сформированности базовых компетенций педагогов, позволяющих эффективно осуществлять педагогическую деятельность, корректировка дорожной карты курсовой подготовки (переподготовки) педагогов с учетом результатов мониторинга, у педагогов, работающих в школах с низкими образовательными результатами, появляется возможность

принять активное участие в обмене опытом с коллегами и получить поддержку наставников. Также этого инструмента позволяет реализовывать адресные программы повышения квалификации для конкретных общеобразовательных учреждений.

Кроме того, в районе организовано индивидуальное методическое сопровождение педагогов, учащиеся которых показывают низкие образовательные результаты. Методисты ИМЦ в рамках деятельности районных методических объединений курируют каждого педагога персонально.

Таким образом, проанализировав материалы, представленные районными ИМЦ, мы можем сделать вывод, что в качестве лучших практик организационно-методического сопровождения на районном уровне могут быть представлены как модели работы со школами, показывающими низкие образовательные результаты (кластерные, сетевые и др.), так и отдельные механизмы, например, такие, как отбор школ на основании комплексного анализа оценочных процедур и контекстных данных, разработки различных видов мониторинга, организации профессионального развития педагогов и школьных команд.

1. Создание банка профессиональных программ повышения квалификации для руководителей и педагогов школ, показывающихся низкие образовательные результаты.
2. Создание сетевых модульных программ для руководителей и педагогов школ, показывающихся низкие образовательные результаты, в целях более эффективного использования ресурсов системы образования Санкт-Петербурга.
3. Организовать и провести экспертизу реализуемых профессиональных программ для руководителей и педагогов

школ, показывающих низкие образовательные результаты, в целях обеспечения и повышения качества обучения.

4. Существуют предпосылки для разработки и внедрения многоуровневой региональной модели поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на основе концепции школьной эффективности, обеспечивающей системные изменения при согласованных действиях и сотрудничестве всего профессионального сообщества.
5. Разработать серию методических рекомендаций для наставников, руководителей общеобразовательных учреждений, методистов, которые будут включать, в том числе, описание и алгоритмы внедрения и использования лучших практик реализуемых в рамках региональной системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами.

## **2. Анализ лучших практик, реализуемых школами с низкими образовательными результатами**

Для проведения анализа лучших практик, реализуемых школами с низкими образовательными результатами, были представлены материалы 26 общеобразовательных учреждений Санкт-Петербурга, из них 10 (38,5%) - школы, участвующие в федеральном проекте «500+». Так как формат представления лучших практик был задан в общем виде, то 13 образовательных учреждений представили либо аналитические справки по результатам работы с результатами ВПР, либо программы или «дорожные карты», реализуемые в рамках участия в проекте «500+».

Анализ представленных материалов показал, что практически по всем выявленным рисковому профилям в школах Санкт-Петербурга педагогическими коллективами и административными командами разработаны и реализуются успешные практики, использование которых в



образовательном процессе позволяет повысить образовательные результаты обучающихся.

Одной из основных задач, над которой работают педагогические коллективы образовательных учреждений, является повышение уровня профессиональной компетентности педагогических работников, практически этот аспект в той или иной степени, в 90% представленных школами практиках работы. Однако, формы и методы организации данной работы в разных образовательных учреждениях различны.

Так, например, ГБОУ СОШ № 69 является опорной площадкой районного кластера, цель которого - организация условий для повышения квалификации учителя, активизация педагога как субъекта профессиональной деятельности и наращивания кадрового педагогического потенциала школ. Таким образом, методическая работа школы организована с опорой на ресурсы Информационно-методического центра Калининского района в условиях сетевого взаимодействия образовательных учреждений района, что позволяет педагогам и администрации непосредственно взаимодействовать с коллегами из других образовательных организаций, имеющих пул общих проблем (образовательных, социальных, психологических и др.). Данная модель является гибкой и позволяет оперативно решать достаточно большое количество возникающих проблем.

Школа № 201 Фрунзенского района является участником районной проектной педагогической мастерской по реализации темы «Создание внутришкольной системы профессионального роста педагогов на основе индивидуального образовательного маршрута». Коллективом образовательного учреждения была разработана и апробирована модель построения индивидуального образовательного маршрута педагогов, которая включает:

- самооценку и диагностику профессиональной деятельности педагога, и выделение сильных и слабых сторон;

- непосредственно проектирование образовательного маршрута, который включает такие различные аспекты профессиональной деятельности педагога;
- формирование «Дорожной карты» профессионального роста вместе с педагогом;
- оценочно-рефлексивный этап, который предполагает всестороннюю комплексную оценку результатов работы и определение дальнейших направлений деятельности.

Также в школе проводятся Декада педагогического мастерства по теме «Педагогическое взаимодействие – важнейшее условие эффективности образовательного процесса», «Декада преемственности». Проведение декад способствует выявлению педагогических достижений и проблем; создает условия для изучения, обобщения, распространения педагогического опыта; повышает интерес к опыту коллег, формирует корпоративную культуру, благотворно влияет на психологический климат в коллективе.

Еще одним направлением повышения профессиональной компетентности педагогов является использование моделей наставничества. В этом направлении работают, например, школа №167 и школа № 321 Центрального района, в которой используется коуч-подход (данный подход используется в работе со всеми участниками образовательных отношений, поэтому жаль, что данная практика не была представлена в полном объеме), школа №429 Петродворцового района также использует технологии наставничества, кроме того, использует модель «школа-школе» - заключен договор о сотрудничестве между школой №429 Петродворцового района и гимназией №293 Красносельского района, в рамках которого проводится встречи в рамках «Методического автобуса». В ГБОУ школе №409 создан «Кружок качества» - модель внутрифирменного развития профессиональной компетентности педагогов, участие в котором позволяет вовлечь педагогов в деятельность по оценке и улучшению образовательного процесса и

способствует разработке новых критериев качества, адаптированных к обновленным целям.

Наиболее полно опыт работы по системе наставничества представлен ГБОУ школой №120 Выборгского района. Совместно с ГБУ ИМЦ Выборгского района разработан методический навигатор, частью которого является реализация программы повышения квалификации, теоретическая часть которой проводится специалистами ИМЦ, а практическая часть – куратором – молодым педагогом([https://drive.google.com/file/d/1Z\\_AaJ6xXE3hYqFWnKeDuQ4XqQZ5bjRF/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1Z_AaJ6xXE3hYqFWnKeDuQ4XqQZ5bjRF/view?usp=sharing)) В ходе реализации программы происходит трансформация молодого педагога (от молодого и неопытного к молодому наставнику), используются эффективные формы взаимодействия в модели наставничества «Наставник своих наставников», молодой наставник выполняет роль аудитора профессиональных компетенций опытных коллег и проводит курсы, как в образовательном учреждении, так и за его пределами. Программа повышения квалификации разработанная совместно ИМЦ и ГБОУ № 120 реализуется в пяти школах с низкими образовательными результатами (ШНОР – второй тип школ кластера «Оперативной аналитики») (<https://drive.google.com/file/d/1tKSRevaDSusPX71FddNUWdHTrpgT7prn/view?usp=sharing>)

Результаты внутрифирменного повышения квалификации в ГБОУ № 120 показала, что процесс организованный и инициированный самим образовательным учреждением наиболее эффективен, т.к. ответственность за результаты обучения распределена между образовательным учреждением и каждым обучаемым педагогом.

В качестве еще одного направления работы является работа по повышению образовательных результатов обучающихся за счет использования новых систем оценивания. ГБОУ школой № 552 Пушкинского района был представлен опыт работы по внедрению системы критериального

оценивания (продукт - Матрица-руководство для разработки заданий-измерителей для определения различных уровней учебных достижений учащихся), а ГБОУ школой №464 этого же района в качестве лучшей практики был представлен опыт реализации программы внеурочной деятельности «Мир, в котором мы живем», целью которой является формирование и оценка функциональной грамотности обучающихся. Программа построена на принципах преемственности и межпредметного взаимодействия, учитывает возрастные особенности школьников 6-7 классов и предусматривает вариативность выполнения проектных, исследовательских и творческих заданий. Ценность программы заключается в разработке инструментов для оценивания промежуточных и итоговых результатов освоения курса в соответствии с методологией и критериями оценки качества общего образования на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся (PISA) в разнообразных формах, отличных от традиционной диагностической работы.

Использование данной программы позволяет получить следующие образовательные результаты:

- создание мотивации для применения знаний, умений, отношений для выработки стратегии поведения в различных внеучебных ситуациях;
- повышение эффективности работы с одаренными и успешными учащимися;
- повышение профессиональной и методической компетентности педагогов в сфере разработки и реализации интегрированных образовательных программ в области формирования и оценки функциональной грамотности;
- построение новой образовательной среды с использованием различных форм социального и образовательного партнерства.

Содержание этой программы позволяет конкретизировать содержание воспитательной деятельности в образовательном учреждении с учетом регионального компонента в соответствии Концепции воспитания юных петербуржцев на 2020-2025 годы «Петербургские перспективы» по направлению 2 «Вместе к жизненному успеху и благополучию» (подпрограмма «Активность. Творчество. Успех»; подпрограмма «Открываем город вместе»).

Одним из механизмов повышения мотивации обучающихся к учебной деятельности является развитие их талантов и способностей, создание условий для самореализации в учебной и внеучебной деятельности. ГБОУ школой №638 Пушкинского района в качестве лучшей практике по преодолению учебной неуспешностью была представлена практика создания системы развития способностей и сопровождения одаренных детей. Комплект представленных научно-методических материалов включает: технологическую карту урока, на котором создаются условия для развития детской одарённости, описательную модель работы учителя начальных классов «Мы все талантливы», направленную на создание условий для сохранения и развития одарённости обучающихся начальной школы, «Профиль одаренного ребенка», который позволяет обобщить наблюдения, количественную и качественную оценку родителей, педагога, воспитателя, психолога и разработать программу индивидуального развития и обучения ребенка, а также отслеживать ее эффективность на разных этапах, и, по мере необходимости, вносить необходимые коррективы, Профессиограмму педагога, способного работать с детской одаренностью и др.

Еще одной категорией детей, для которых актуальна проблема учебной неуспешности являются дети-мигранты. В качестве примера возможных путей решения задачи создания условий, содействующих социальной адаптации детей-мигрантов к системе образования и в целом к жизни в новом городе, их мягкой интеграции в городское сообщество может служить опыт ГБОУ СОШ

№287 Адмиралтейского района по разработке и реализации проекта «Преодоление языковых и культурных барьеров», в рамках которого создана модель социальной адаптации и мягкой интеграции детей-мигрантов в социокультурной среде "Мы вместе", в том числе, посредством реализации образовательной программы дополнительного образования «Учимся понимать друг друга», программы изучения русского языка как неродного для учеников мигрантов в начальной школе, интегрированных элективных курсов для учеников основной и старшей школы, программы по истории «Мы Россияне», программы «Виртуальные путешествия по миру».

Одной из проблем успешной неуспешности детей может являться отсутствие текущего контроля со стороны части родителей за выполнением их детьми домашних заданий. Для решения данной проблемы ГБОУ школой №50 Петроградского района был разработан проект «Школьная мама». Задачей этого проекта является организация сотрудничества классного руководителя, учителей-предметников, самих обучающихся, родителей (законных представителей), службы сопровождения и администрации, направленное на пробуждение мотивации к обучению каждого обучающегося. Проект предполагает дополнительное сопровождение этой категории обучающихся классным руководителем после урочной деятельности.

Таким образом, анализ лучших практик, представленных образовательными учреждениями города, показал, что по в школах Санкт-Петербурга разработаны и реализуются практики, направленные на преодоление и предупреждение актуальных факторов риска, которые показывают устойчивую связь с низкими образовательными результатами обучающихся.

На наш взгляд, большинство из представленных практик являются актуальными и имеют практическую значимость не только для общеобразовательных учреждений нашего города, но и для школ другого региона и могут быть представлены на федеральном уровне.

### **3. Анализ лучших практик работы кураторов школ.**

В качестве практик работы кураторов были представлены как программы, разработанные и реализуемые школами совместно с кураторами, так и отдельные практики.

Опыт реализации программ был представлен Калашниковой М.А. и ГБОУ школой № 152 Красногвардейского района Санкт-Петербурга имени Героя Российской Федерации Т.А. Апакидзе в рамках участия школы в проекте адресной помощи школам с низкими образовательными результатами «500+».

Основными факторами риска для данной школы, выявленными в ходе проведенной диагностики, являлись: низкая учебная мотивация обучающихся, недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников. Углубленный анализ, проведенный совместно с куратором, показал, что школа уделяет недостаточное внимание учету индивидуальных возможностей обучающихся в учебном процессе, а также низкий уровень педагогических компетенций учителя, недостаточное участие в системе обмена опытом, недостаточное и неэффективное использование современных педагогических технологий.

Взаимодействие куратора со школой в рамках реализации проекта осуществлялось как в очном формате, так и дистанционно. В начале реализации проекта была получена первичная информация об организации из открытых источников: официальный сайт, отзывы о школе в сети Интернет. Была проведена рабочая встреча с администрацией школы, знакомство с системой управления организацией, имеющейся материально-технической базой школы, показателями для самоанализа. Куратор принял участие в работе научно-практической конференции.

Были разработаны антирисковые программы «Низкая предметная и методическая компетентность учителей» и «Низкая учебная мотивация

обучающихся», в рамках которых коллективом школы совместно с куратором была проделана большая работа: внесены изменения в структуру управления организацией, созданы рабочие группы, разработаны новые локальные акты и внесены изменения в уже действующие, скорректированы основные образовательные программы в части учебного плана, фонда оценочных средств, системы оценивания обучающихся по достижению ими результатов освоения основных образовательных программ, внесены изменения в систему работы с педагогическими кадрами и работу службы сопровождения, внедрены в практику работы школы со слабоуспевающими и одаренными детьми элементы цифрового образования.

К настоящему моменту итогом реализации стало 100% выполнение 7 из 10 целевых показателей результативности реализации программы, что позволяет говорить об эффективности принятия управленческих решений, принятые администрацией школы в сотрудничестве с куратором школы и региональным координатором, в период реализации программы «500+».

Антикризисные программы по данным направлениям были разработаны и реализовывались в рамках кураторского сопровождения и взаимодействия ГБОУ школы № 332 Невского района Санкт-Петербурга ГБОУ гимназией №177 Красногвардейского района Санкт-Петербурга.

Со стороны ГБОУ гимназии №177 школе №332 была оказана помощь в исследовании причин низкой учебной мотивации обучающихся, сопровождение создания антирисковой программы «Низкая учебная мотивация обучающихся», в исследовании областей и причин школьной неуспешности, сопровождение создания антирисковой программы по повышению школьной успешности обучающихся «Высокая доля обучающихся с рисками учебной неуспешности», организована серия открытых уроков, мероприятий внеурочной деятельности, командная стратегическая сессия, оказана помощь в подготовке и корректировке основных документов в рамках программы «500+».



Сидоровой И.В. директором ГБОУ №471 – куратором ГБОУ школы №121 Калининского района была представлена практика «Определение дефицитов педагогических работников школ 500+, как фактор формирования управленческой и методической адресной помощи образовательной организации».

В целях реализации организационно-управленческих мер поддержки учителей с низкими образовательными результатами, для проектирования плана повышения квалификации на 2021-2022 учебный год было проведено исследование методических, психолого-педагогических и коммуникативных затруднений педагогов ГБОУ СОШ № 121. Для проведения исследования применялись демоверсии ЕФОМ, разделы «Методические компетенции. Психолого-педагогические компетенции. Коммуникативные компетенции». Оценка предметных компетенций не проводилась. Педагогам был предложен вопросник, который содержал не только вопросы теоретического характера, но и педагогические кейс-ситуации. Проведенное анкетирование позволило определить направления повышения квалификации на 2021-2022 год, кроме того, было принято решение о внесении изменений, в действующую в школе систему наставничества.

Акцент на организацию методической работы как формы устранения профессиональных дефицитов педагогических работников школы с низкими образовательными результатами был сделан в работе куратора ГБОУ школы № 50 Петроградского района – Казеевой Татьяны Александровны, директора ГБОУ гимназии № 61 Выборгского района.

В контексте совместной работы с администрацией ГБОУ № 50 была определена необходимость организации системной работы методической службы. С этой целью использована сетевая модель семинарских занятий с корректировкой проблемных зон и педагогических дефицитов. Педагогами гимназии для коллег из ГБОУ школы №50 были проведены, например, такие семинары, как «Особенности учебного плана в соответствии с ФГОС СОО»,

мастер-класс» Ю.А.Сипинева «Преподавание литературы на профильном уровне в соответствии с ФГОС СОО». В апреле 2021 г. был проведен совместный семинар, на котором участники обсудили принципы и новации методической работы, которая в современных условиях должна рассматриваться, в том числе, и как корпоративное обучение (<https://drive.google.com/file/d/1blkeSqFQ4vOP8NI1JARc7JxoZxtkQne0/view?usp=sharing>).

В ходе семинара был представлен опыт организации данной работы ([https://drive.google.com/file/d/1dJT\\_ukrx9bqUiln9JJFctjb9DnoWfapV/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1dJT_ukrx9bqUiln9JJFctjb9DnoWfapV/view?usp=sharing)), принцип направления на курсы повышения квалификации, анкетирование учителей по разным вопросам с целью выявления дефицитов, системе наставничества, созданной в гимназии, обобщении работы над единой методической темой, работе методических объединений ([https://drive.google.com/file/d/138BsQ5ab8q\\_my\\_BhQyvz7NITujOgcE0N/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/138BsQ5ab8q_my_BhQyvz7NITujOgcE0N/view?usp=sharing)).

По мнению куратора и представителей школы, организация сетевой системы методических семинаров дает возможность открытого обсуждения профессиональных дефицитов, формирует ценностные ориентации на повышение профессионального мастерства педагогами.

Опыт реализации программы работы со школой с низкими образовательными результатами был представлен куратором ГБОУ СОШ №359 Фрунзенского района Антипичевой Н.В., директором гимназии №248 Кировского района. Представленный опыт работы интересен тем, что в школе не наблюдаются ни дефицит кадров, ни недостаточная методическая компетентность педагогических работников, ни низкий уровень вовлеченности родителей. В 2020 году школа №359 вошла в Рейтинг образовательных организаций Санкт-Петербурга по качеству условий ведения образовательной деятельности.

В качестве основных факторов риска по результатам обсуждения ситуации куратором и администрацией школы были выбраны низкая учебная мотивация и высокая доля обучающихся с рисками учебной неуспешности.

Совместно с куратором школой были разработаны Концепция развития и среднесрочная программа развития, в которых были описаны цели, задачи и мероприятия, направленные на преодоление указанных рисков. Для каждого установленного фактора риска была сформулирована цель и определены задачи, которые непосредственно связаны с целью и задачами среднесрочной программы. Для каждой подпрограммы были определены мероприятия, которые должны были способствовать решению задач программы и снижению рисков.

В ходе реализации мероприятий антирисковой программы было проведено анкетирование участников образовательных отношений, определены группы обучающихся с низкой учебной мотивацией, разработаны и утверждены программы, способствующие привитию познавательного интереса к предмету и повышению учебной мотивации, внесены дополнения в рабочие программы с целью отображения форм, методов и приемов работы с группами обучающихся с низкой учебной мотивацией, организовано участие обучающихся группы риска в предметных олимпиадах, а также олимпиадах и конкурсах занимательно-познавательного характера и др.

Кроме того, акцент был сделан на работу с родителями обучающихся, включающую проведение анкетирования по различным вопросам, родительских собраниях по теме «Детско-родительские отношения», групповые консультации для родителей, испытывающих трудности в оказании помощи ребенку при выполнении домашних заданий по русскому языку и математике, проведен ряд обучающих мероприятий для педагогов и родителей по вопросам учебной неуспешности (вебинар «Образовательная платформа Учи.хе как инструмент повышения качества образования в условиях цифровой трансформации», семинар «Причины неуспешности.

Приемы коррекционной работы», лекция «Алгоритм построения индивидуальной познавательной траектории обучения»).

В целом, в ходе реализации программ антирисковых мероприятий в ГБОУ СОШ № 359 наметился ряд положительных тенденций в преодолении указанных рисков. Работа над проектом принесла много нового, интересного, актуального не только курируемой школе, но дала возможности куратору, взглянуть по-новому на отдельные направления работы возглавляемой им гимназии.

В качестве кураторской практики Адмиралтейским районом была представлена программа проведения Межшкольного научно-практического семинара для педагогов ГБОУ № 287 Адмиралтейского района и ГБОУ № 249 Кировского района Санкт-Петербурга «Мотивация обучающихся к образовательной деятельности: инновации, точки роста, механизмы и ресурсы», целью которого был обмен опытом и мнениями об актуальных проблемах повышения мотивации обучающихся к образовательной деятельности; выявление продуктивных образовательных практик. Проведение семинара положило начало формированию банка лучших образовательных практик педагогов ГБОУ № 249 Кировского района и ГБОУ № 287 Адмиралтейского района по проблеме развития мотивации обучающихся к образовательной деятельности.

Сравнительный анализ практик работы кураторов, представленных на сайте ФИОКО и практик, представленных кураторами школ Санкт-Петербурга, показал, что практики работы кураторов, реализуемые в школах нашего города, могут быть актуальны и для кураторов школ других регионов, т.к. основные проблемы, с которыми сталкиваются коллективы этих ОУ - низкая учебная мотивация обучающихся и недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников.

Если же говорить о дальнейшем развитии практик кураторства, то, на наш взгляд, наиболее эффективными является совместная работа коллективов двух

общеобразовательных учреждений, безусловно, что при этом должны учитываться все факторы, снижающие возникновения конфликтных ситуаций в процессе работы. Вполне возможно, что в отдельных случаях работа более оптимальным вариантом является работа только куратора с коллективом школы.

**4. Основные выводы и рекомендации по результатам анализа лучших практик, реализуемых в рамках региональной системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами (проект «Петербургское партнёрство: учимся вместе»)**

1. В настоящее время сложились предпосылки для разработки и внедрения многоуровневой региональной модели поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на основе концепции школьной эффективности, обеспечивающей системные изменения при согласованных действиях и сотрудничестве всего профессионального сообщества.
2. Большинство из представленных практик работы районных систем, школ с низкими образовательными результатами, практик работы кураторов можно рекомендовать к презентации на федеральном уровне. И, в первую очередь, практик работы районных систем, т.к. на федеральном уровне опыт работы муниципальных систем образования практически не представлен.
3. Одной из наиболее эффективных практик работы со школами с низкими образовательными результатами является практика, которую можно условно назвать «Школа-школе».
4. При разработке антирисковых программ чаще всего входная диагностика участников образовательных отношений, а в дальнейшем проводится мониторинг, для выявления динамики результатов. Поэтому, на наш взгляд, было бы целесообразным создать на городском уровне банк диагностических методик, которые уже были разработаны ранее и апробированы в образовательных учреждениях города, чтобы, с одной стороны, обеспечить объективность получаемых школой результатов, а с другой – иметь возможность для проведения сравнительного анализа.

5. Возможно было бы целесообразным с учетом проведенного анализа разработать примерные варианты программ, направленных на преодоление тех или иных рисков неуспешности.
6. Анализ практик работы со школами с низкими образовательными результатами показал, что практически в каждом районе реализуются профессиональные программы повышения квалификации для руководителей и педагогов школ, показывающих низкие образовательные результаты. Поэтому предлагаем обсудить возможность создания сетевых модульных программ для руководителей и педагогов школ, показывающихся низкие образовательные результаты, в целях более эффективного использования ресурсов системы образования Санкт-Петербурга.
7. Организовать и провести экспертизу реализуемых профессиональных программ для руководителей и педагогов школ, показывающихся низкие образовательные результаты, в целях обеспечения и повышения качества обучения.
8. Разработать серию методических рекомендаций для наставников, руководителей общеобразовательных учреждений, методистов, которые будут включать, в том числе, описание и алгоритмы внедрения и использования лучших практик, реализуемых в рамках региональной системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами.
9. Создать сетевое сообщество кураторов школ с низкими образовательными результатами.
10. Разработать единый план городских мероприятий, куда будут включены как мероприятия районов (мастер-классы, семинары и др.), так и учреждений городского подчинения (этот план будет частью «Дорожной карты»).