

Комитет образования, науки и молодежной политики Волгоградской области  
Волгоградская государственная академия последипломного образования  
Центр сопровождения инновационных проектов

# Формирование эффективных практик перехода образовательной организации в благоприятный режим развития

Методические рекомендации



Волгоград  
2022

**ББК 74.24**  
**Ф796**

Публикуется в рамках реализации федерального проекта «500+» в Волгоградской области.

Размещено на официальном сайте Волгоградской государственной академии последипломного образования (<http://vgapko.ru>).

**Составители:**

*Сахно Екатерина Александровна,*  
директор центра сопровождения инновационных проектов ГАУ ДПО «ВГАПО»;  
*Долгова Виктория Андреевна,*  
специалист по учебно-методической работе  
центра сопровождения инновационных проектов ГАУ ДПО «ВГАПО»

**Научный редактор:**

*Кузибецкий А.Н.,*  
профессор кафедры социально-гуманитарных дисциплин  
и менеджмента в образовании ГАУ ДПО «ВГАПО», канд. пед. наук,  
чл.-корр. МАНПО, заслуженный учитель РФ

**Рецензент:**

*Розка В.Ю.,*  
заведующий кафедрой социально-гуманитарных дисциплин  
и менеджмента в образовании, канд. ист. наук, доцент

**Ф796** Формирование эффективных практик выхода образовательной организации благоприятный режим развития: методические рекомендации. / Составители: Е.А. Сахно, В.А. Долгова; науч. ред. проф. А.Н. Кузибецкий. – Волгоград: РИЦ ГАУ ДПО «ВГАПО», 2022. – 32 с.

Рассмотрены организационно-методические аспекты деятельности по сопровождению перехода в благоприятный режим развития школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Проанализировано состояние образовательной системы Волгоградской области в 2021 году, выделены факторы снижения образовательных результатов, раскрыты особенности применения SWOT-анализа в рамках оценки сильных и слабых сторон в деятельности школы и разработки стратегии ее перехода в благоприятный режим развития.

Приведены примеры опыта эффективных и резилентных школ.

Для руководителей и педагогов образовательных учреждений, специалистов методических служб.

ББК 74.24

© ГАУ ДПО «Волгоградская государственная академия последипломного образования», 2022  
© Верстка, художественное оформление  
РИЦ ГАУ ДПО «ВГАПО», 2022  
© Составители, 2022

## Содержание

Введение	4
Анализ состояния образовательной системы в Волгоградской области	6
Обстоятельства, определяющие снижение образовательных результатов	8
SWOT-анализ как одно из средств диагностики в управлении качеством образования	9
Формирование эффективного опыта перехода школы в благоприятный режим развития	14
Характеристика эффективной школы	19
Характеристика резильентной школы	21
Заключение	23
Приложения	24
Приложение 1.	
Опыт эффективной школы (на примере муниципального казенного общеобразовательного учреждения «Приморская средняя школа с углубленным изучением отдельных предметов им. Героя Советского Союза Семенова П.А. Быковского муниципального района Волгоградской области»)	24
Опыт резильентной школы (на примере муниципального общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 60 Красноармейского района г. Волгограда»)	25
Приложение 2. Шаблон карты антикризисных мер	31

Качество образования является стратегическим приоритетом для системы образования Российской Федерации. Термин «качество образования» нормативно закреплён в Федеральном законе от 29.12.2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Вхождение России в число 10-ти ведущих стран мира по качеству общего образования является одной из ключевых задач развития российской образовательной системы на ближайший период до 2024 года.

Качество образовательной системы – это многокомпонентная характеристика. Одним из ее показателей являются образовательные результаты обучающихся. Повышение качества образования проявляется не только в высоких достижениях отдельных образовательных организаций, но и в отсутствии большого разброса в результатах, достигаемых «слабыми» и «сильными» школами. Чем меньше такой разброс, тем более можно говорить о преодолении факторов неравенства в предоставлении образовательных возможностей обучающимся.

С 2020 года в рамках реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» выполняются приоритетные региональные проекты, в том числе по работе со школами с низкими образовательными результатами (ШНОР) и школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях. В целом эта работа встроена в мероприятия по повышению качества общего образования в ШНОР и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

В Волгоградской области реализация приоритетных региональных проектов регулируется приказом комитета образования, науки и молодежной политики Волгоградской области от 28.01. 2020 № 66 «О реализации мероприятия по повышению качества образования в школах с низкими образовательными результатами и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях». Составлен, утвержден и выполняется сетевой план-график мероприятий по повышению качества образования в ШНОР и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

По итогу мониторинга ресурсных дефицитов в школах и образовательных результатов в школах, функционирующих в условиях рисков снижения образовательных результатов приказом комитета образова-

ния, науки и молодежной политики Волгоградской области от 27.12.2021 № 1148 утверждена Региональная программа адресной поддержки школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Цель данной программы – выработка общих принципов и подходов к организации системной работы ШНОР на основе механизмов сетевого взаимодействия субъектов, включенных в сопровождение ШНОР.

Созданы региональная и муниципальные инфраструктуры сопровождения ШНОР в условиях «горизонтального обучения», внедрена технология сетевого взаимодействия образовательных организаций, именуемая «сетевые пары». Технология предполагает организацию сотрудничества школ-участников проекта и школ-кураторов в рамках мероприятий по повышению качества общего образования в части образовательной, методической, проектировочной деятельности образовательных организаций. В сетевом взаимодействии также участвуют образовательные организации, показывающие стабильно высокие образовательные результаты, а также те, что имеют статус региональной инновационной площадки (РИП). Это позволяет использовать опыт инновационной деятельности РИП, соответствующей выявленному приоритетному направлению повышения качества образования в ШНОР.

В соответствии с региональной программой поддержки ШНОР государственным автономным учреждением дополнительного образования «Волгоградская академия последипломного образования» (ГАУ ДПО «ВГАПО») организовано методическое сопровождение деятельности «сетевых пар». Общеобразовательным организациям, вошедшим в региональную программу, предоставлены аналитические данные по результатам мониторингов. Разработаны рекомендации по введению в штаты ШНОР должностей специалистов (педагогов-психологов, учителей-дефектологов, учителей-логопедов), социальных педагогов и педагогов дополнительного образования. Организовано консультирование и тьюторское сопровождение ШНОР и педагогов данных школ. Все ШНОР и школы, функционирующие в неблагоприятных социальных условиях, заключили партнерские договора со школами, показывающими высокие результаты обучения.

Все перечисленное создало «фундамент» для реализации в 2021 году в регионе федерального проекта «500+». И организовать сопровождение перехода ШНОР и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в благоприятный режим развития.

## *Анализ состояния образовательной системы в Волгоградской области*

---

В 2021 году в регионе было построено три новых детских сада – в Камышине, Новониколаевском и Урюпинске. Завершается строительство еще четырех учреждений дошкольного образования. В числе важных событий года – открытие школы на 800 мест в Кировском районе Волгограда. Аналогичные учреждения планируется открыть в Красноармейском районе Волгограда – на 1000 мест и в селе Отрадном городского округа город Михайловка – на 250 мест. Кроме того, запланировано строительство школ в Дзержинском, Ворошиловском, Советском районах Волгограда, а также в г. Волжском.

В 2021 году отремонтированы кровли в 191 школах и детсадах, модернизированы 13 спортзалов и 15 открытых площадок для занятий физкультурой. В рамках национального проекта «Образование» закуплено 99 автобусов для подвоза детей к сельским школам и местам проведения конкурсов и состязаний. Коррекционные школы области обновились благодаря проекту «Доброшкола». Учреждения получили новую мебель и технику, которые позволили обучать и реабилитировать детей по эффективным методикам. В 2021 году проведена модернизация Михайловской школы-интерната и Волгоградской школы-интерната № 1, а ранее – волгоградских интернатов № 3 и № 4.

Свыше 160 школ и детско-юношеских центров Волгоградской области получили оборудование для организации дополнительных занятий для детей в 2021 году. Модернизация базы позволила открыть новые секции, а также расширить набор в действующие кружки. Всего оборудовано более 23 тыс. новых мест дополнительного образования.

Для будущих профессионалов в области работают мастерские: 79 площадок открыто в 2021 году на базе пяти техникумов и колледжей, а три организации СПО региона вошли в 100 лучших в стране.

Национальный проект «Образование» выполняется в регионе с 2019 года. В связи с этим реализуются шесть региональных проектов: «Молодые профессионалы», «Современная школа», «Социальная активность», «Успех каждого ребенка», «Цифровая образовательная среда», «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации».

В 2021 году по итогу реализации федерального проекта «500+», ко-

который выполняется в Волгоградской области с 2020 г., достигнуты следующие результаты:

- 40 образовательных организаций перешли в благоприятный режим развития;

- 14 образовательных организаций – резильентные школы (школы, работающие в сложных социальных условиях, но имеющие высокие образовательные результаты);

- 22 образовательных организаций – эффективные школы (школы, работающие в благоприятных социальных условиях и имеющие высокие образовательные результаты);

- 1 образовательная организация – депривированная школа (школы, работающие в сложных социальных условиях и имеющие низкие образовательные результаты).

Вместе с тем:

- 5 образовательных организаций не перешли в благоприятный режим развития;

- 1 образовательная организация – «несправляющаяся» школа (школы, имеющие благоприятные социальные условия, но низкие образовательные результаты);

- 7 образовательных организаций – не прошли исследование индекса социального благополучия.

Анализ развития системы образования Волгоградской области свидетельствует о наличии ШНОР, которые нуждаются в поддержке при переходе в эффективный режим работы. Посредством анализа динамики образовательных результатов были выявлены:

- образовательные организации, стойко демонстрирующие высокие результаты по комплексу учебных показателей – 201 образовательная организация из 32 муниципальных районов (городских округов);

- образовательные организации с отрицательной динамикой – 39 образовательных организаций из 18 муниципальных районов (городских округов), устойчиво неуспешные, в течение ряда лет не ликвидирующие своего отставания;

- часть школ стабильно занимают среднее положение.

Региональная специфика такова, что в число устойчиво неуспешных школ попадают как сельские, так и городские школы.

В связи с этим разработана стратегия поддержки школ, показывающих низкие образовательные результаты, с целью уменьшения роли контекстных факторов. Эта работа ведется системно на уровне регио-

на, муниципальных образований и образовательных организаций. В ходе проводимой работы показано, что переход ШНОР и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в благоприятный режим развития возможен. Более того, он крайне необходим для повышения качества общего образования в регионе. В связи с этим актуализируется потребность в оказании адресной помощи руководящим работникам в овладении соответствующими компетенциями по управлению качеством общего образования и организации перехода школ в эффективный режим работы.

В свою очередь, все это обуславливает актуальность предлагаемых методических рекомендаций.

## Обстоятельства, определяющие снижение образовательных результатов

Как известно, образовательные результаты зависят от нескольких параметров.

В первую очередь, это ресурсы – кадровые и материальные. Однако основным предиктором<sup>1</sup> уровня образовательных результатов является профессиональная компетентность педагогических работников.

Современные исследования в области качества образования подтверждают правило: результаты обучающихся не могут превышать уровень компетентности обучающихся. Материально-техническая база образовательной организации в этом отношении играет вспомогательную роль.

С более высокими результатами обучения связано и наличие в образовательной организации компьютеров и стабильного интернет-соединения. Однако достаточное материально-техническое оснащение не дает прироста качества образования без соответствующей компетентности учителей. Ведь они могут быть не готовы к использованию материально-технических ресурсов в профессиональной практике.

Второй параметр можно обобщенно назвать «внутришкольной средой». Это:

– климат благополучия, традиции общения и взаимоподдержки участников образовательных отношений и управленческая культура административных работников;

<sup>1</sup> Предиктор (от англ. predictor «предсказатель») – прогностический параметр; средство прогнозирования. Термин употребляется в различных областях.

– умение учителей адаптировать свою педагогическую деятельность под нужды обучающихся, справедливо и объективно оценивать их образовательные результаты.

На этой базе создаются важнейшие практики, обеспечивающие основу качественного процесса обучения.

В-третьих, это контекстные обстоятельства. Принципы внутришкольной организации и локализация школы могут отличаться по ряду особенностей, связанных с образовательным потенциалом:

- наличие либо отсутствие дополнительных занятий в школе;
- доступность посещения заведений дополнительного образования и культуры;
- возможность продолжать обучение на следующих уровнях образования в территориальной доступности.

Все это связано с образовательным потенциалом территории, где находится школа. В этом смысле социальный статус контингента обучающихся может стать показателем социально-экономического и культурного статуса территории, где расположена школа. Он также является детерминирующим по отношению к результатам обучения.

И именно с ним связано исследование феномена резильентности. Факт существования феномена резильентности доказывает, что нет контекстных вызовов, с которыми школа не могла бы справиться за счет принимаемых и воплощаемых управленческих решений, уровня психолого-педагогической, методической и предметной компетентности педагогических работников. Но для этого требуется оперативно проводить диагностическую работу для выявления сущности проблемы и выстраивания систематической работы по ее решению.

Одним из средств такой диагностической работы является SWOT-анализ, направленный на выявление сильных и слабых сторон образовательной организации, а также возможных рисков и ограничений развития.

## ***SWOT-анализ как одно из средств диагностики в управлении качеством образования***

---

Своевременное проведение SWOT-анализа может служить профилактикой кризисных ситуаций.

Применение метода SWOT-анализа для выявления факторов, влияющих на результаты анализа мониторинга системы работы со ШНОР,

позволяет наглядно структурировать информацию, проанализировать сильные и слабые стороны образовательной организации и наметить стратегию ее перехода в благоприятный режим развития.

Традиционно SWOT-анализ представляют в виде матрицы 2×2. В ней по горизонтали проводится разделение на внутренние и внешние факторы, а по вертикали – на положительные и отрицательные.

Подготовка SWOT-анализа – это процесс, который требует много временных и эмоциональных ресурсов. Основным препятствием при разработке SWOT-анализа является психология работника.

На завершающем этапе данные следует объединить в SWOT-анализ, отранжировав факторы по степени значимости.

### **Правила составления SWOT-анализа:**

- собрать все преимущества образовательной организации по мнению администрации и иных субъектов образовательных отношений;

- объединить полученные данные в категории «сильные стороны» и отранжировать их по степени значимости от более значимых к менее значимым;

- удалить из списка столько пунктов, сколько возможно, оставив только факторы, которые реально влияют на развитие образовательной организации;

- определить «слабые стороны» образовательной организации и отранжировать их по степени значимости от более значимых к менее значимым;

- собрать максимум данных по динамике развития образовательной политики, трендам в сфере образования, которые возникли сравнительно недавно, и отражают новые тенденции в поведении целевой группы – обучающихся;

- указать 3–4 пункта, которые определяют как постоянные, так и возникшие недавно угрозы, обусловленные поведением субъектов образовательных отношений и учредителем.

Завершением SWOT-анализа является правильная презентация его результатов, формирование выводов и вектора развития образовательной организации.

### **Презентация SWOT-анализа**

Презентация SWOT-анализа должна содержать подробный доклад, чтобы избежать ошибок в интерпретации подготовленной информации. Презентация результатов и выводов по SWOT-анализу имеет четкие смысловые блоки (разделы), описанные ниже.

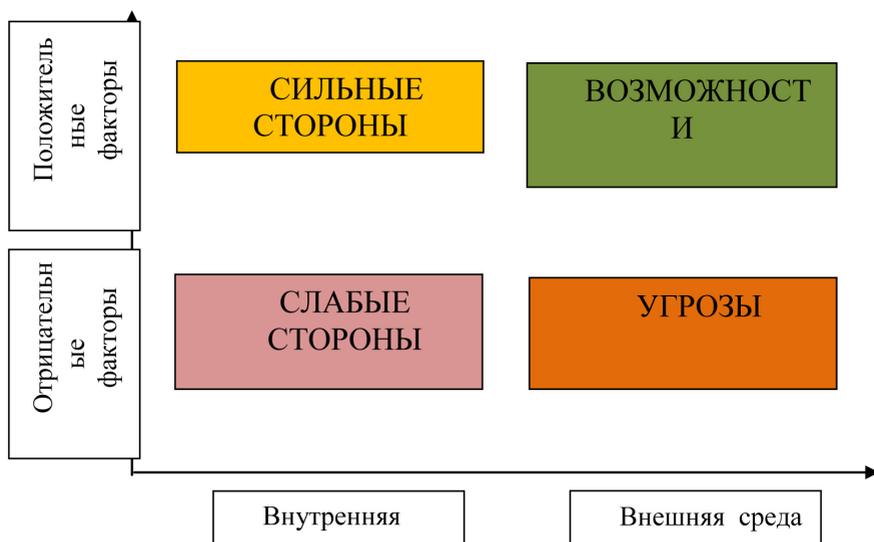
**Первый раздел** представляет собой краткое изложение всех ключевых

предложений и выводов, которые родились в результате проведения SWOT-анализа. Такой формат предоставления данных является наиболее эффективным и общепринятым. Он позволяет понять вектор презентации.

**Второй раздел** является вводным. В данном блоке презентации рассказывается об основных целях SWOT-анализа и о том, какие факторы внешней и внутренней среды анализировались и рассматривались.

**В третьем разделе** демонстрируется основная форма SWOT в виде простой матрицы из четырех квадрантов: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы.

Такая форма является удобным форматом предоставления всех результатов на одной странице. Желательно в форме SWOT сразу расположить факторы в последовательности важности и приоритетности (от самого важного к самому наименее важному).



Data speaks first (данные говорят первыми) – ключевой слоган всех презентаций. Подготовьте иллюстрацию доказательств по каждому фактору SWOT-анализа. Это поможет обосновать выбранные факторы и их приоритетность.

**Пятый раздел** — это ключевые выводы по SWOT-анализу. Один из удобных форматов представления – формат SWOT-матрицы.

**Завершающий раздел презентации** – план мероприятий с ориентировочными сроками исполнения и требуемыми ресурсами.

## **Далее на примере кейса проведем SWOT-анализ ШНОР.**

### **Кейс:**

«Школа N расположена в сельской местности, в отдалении от муниципального центра в 35 км. Здание школы 1964 года. В 2019 году были заменены оконные блоки в учебных кабинетах.

В 2020–2021 учебном году в школе функционировало 12 общеобразовательных классов. Количество учащихся 124 чел., из них 3 учащихся состоят на внутришкольном контроле, 1 учащийся с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Уровни основного общего образования и среднего общего образования сориентированы на шестидневную учебную неделю, общеобразовательные классы при получении начального общего образования – на пятидневную учебную неделю. Осуществляется подвоз учащихся.

Количество классов комплектов меняется незначительно на протяжении последних лет, количество учащихся в школе остается неизменным.

В школе функционирует библиотека, обеспечивающая на 100% потребность учащихся в учебниках. В учебном процессе активно используются медиа-ресурсы. Школа располагает современной материально-технической базой и необходимым учебно-материальным оснащением образовательного процесса.

В школе оборудованы: 15 учебных кабинетов и классных комнат общей площадью 1512,8 кв.м, кабинет информатики с современной компьютерной и оргтехникой, с выходом в интернет на 1 ПК, библиотека, спортивный зал и спортивная площадка, медицинский кабинет, столовая, административные и иные помещения, оснащенные необходимым оборудованием, гардероб, санузлы. Однако интернет-соединение нестабильно, с низкой пропускной способностью.

В 2022 г. планируется открытие «Точки роста».

В школе работает 12 педагогических работников.

Количество педагогов со стажем работы до 5 лет: 1

Количество педагогов со стажем работы от 5 до 15 лет: 1

Количество педагогов со стажем работы более 15 лет: 10

Количество педагогов с высшей категорией: 3

Количество педагогов с первой категорией: 6

Количество педагогов без категории: 3

Отсутствует ставка «заместитель директора по учебно-воспитательной работе».

Директор школы активно участвует в региональных мероприятиях.

Педагогический коллектив проходит курсовую подготовку. Есть педагоги, прошедшие переподготовку.

В поселке отсутствуют учреждения дополнительного образования, учреждения культуры и досуга.

Жители поселка заняты на работе в полях, уезжают работать в город. В поселке присутствует более 30 % мигрантов и неблагополучные семьи».

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неизменное количество обучающихся</li> <li>• Использование медиаресурсов и современное материально-техническое оснащение</li> <li>• 15 учебных кабинетов</li> <li>• Сплоченный педколлектив</li> <li>• Эффективный руководитель</li> <li>• Квалификационную категорию имеют 75% от общего числа пед. кадров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкое качество преодоления языковых и культурных барьеров</li> <li>• Низкая учебная мотивация обучающихся</li> <li>• Пониженный уровень школьного благополучия</li> <li>• Высокая доля обучающихся с рисками учебной неуспешности</li> <li>• Низкий уровень вовлеченности родителей</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Открытие «Точки роста» к 2022 г.</li> <li>• Проведение метод.семинара по договору сетевого взаимодействия</li> <li>• Создание системы адресной методической помощи педагогам</li> <li>• Создание службы медиации</li> <li>• Организация и/или участие в мастер-классе «Учебно-исследовательская и проектная деятельность обучающихся как профилактика риска учебной неуспешности»</li> <li>• Организация и участие в семинаре по организации совместных активностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение объемов финансирования субвенций</li> <li>• Ухудшение социально-экономического положения родителей</li> <li>• Изменение социально-политической ситуации</li> <li>• Риск увеличения объема работы, возлагающийся на административный и педагогических работников</li> </ul>

### Возможные выводы по итогу решения кейса, выбор стратегии методом SWOT-анализа

#### *Стратегия развития:*

– использование медиаресурсов и современное материально-техническое оснащение + создание службы медиации = освоение новых технологий;

– сплоченный педколлектив + проведение интерактивных дней открытых дверей = повышение методических компетенций педагогов.

#### *Внутренние преобразования:*

– низкое качество преодоления языковых и культурных барьеров + создание службы медиации = открытие новых кружков дополнительного образования;

– низкая учебная мотивация обучающихся + организация и участие в семинаре по организации активностей обучающихся и родителей = ориентация на программу воспитания.

*Потенциальные преимущества:*

– неизменное количество обучающихся + снижение объемов финансирования за счет субвенций = распределение бюджета школы, исходя из размера субвенции, привлечение дополнительных финансовых средств (напр., участие в грантах);

– эффективный руководитель + изменение социально-политической ситуации = развитие «гибких навыков» руководителя.

*Ограничения развития:*

– пониженный уровень школьного благополучия + ухудшение социально-экономического положения родителей = освоение новых форм взаимодействия с родителями;

– высокая доля обучающихся с рисками учебной неуспешности + риск увеличения объемов работы, возлагающийся на административных и педработников = создание благоприятного психологического климата в коллективе.

Решение по выбору стратегии и составление плана мероприятий и мер остается за руководителем общеобразовательной организации. Это его прямая компетенция как «единственного исполнительного органа в образовательной организации», согласно федеральному закону от 29.12. 2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

## **Формирование эффективного опыта перехода школы в благоприятный режим развития**

В качестве эффективных механизмов выхода ШНОР в благоприятный режим развития в ходе реализации региональных и федеральных проектов выделены следующие принципы работы (в таблице ниже).

Низкий уровень оснащения школы	Взаимодействие с региональным и муниципальным координаторами, помощь в подключении внешних ресурсов, социальных партнеров, участие в грантовых конкурсах
Дефицит педагогических кадров	Внедрение практик сетевого взаимодействия и смешанного обучения с использованием элементов цифровой образовательной среды

Недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников	Выявление профессиональных дефицитов учителей с помощью онлайн-диагностики; повышение квалификации учителей по выявленным дефицитам
– Высокая доля учащихся с ОВЗ – Низкое качество преодоления языковых и культурных барьеров	– Выявление детей этих категорий; повышение квалификации педагогов по методикам работы с этими категориями детей – Проведение мероприятий с детьми этих категорий детей с целью снятия социальных барьеров, устранения психологической напряженности
Низкая учебная мотивация учащихся	Выявление учащихся «группы риска»; индивидуальная и групповая работа с такими учащимися, напр., создание ситуации успеха, мотивирующей учащихся к обучению, и иные психолого-педагогические приемы
Пониженный уровень школьного благополучия	Освоение педагогическими работниками современных методов активного взаимодействия с родителями учащихся с низкими образовательными результатами; организация и проведение просветительской работы с родителями по вопросам возможных причин низких образовательных результатов и совместной работы по их преодолению; развитие механизмов психолого-педагогической поддержки, профилактика профессионального выгорания педагогов
Низкий уровень дисциплины в классе	Повышение квалификации педагогов по вопросам психолого-педагогической грамотности, совершенствования культуры педагогического общения, развития навыков конструктивного решения целого ряда проблемных ситуаций, владения способами профилактики и преодоления эмоциональной напряженности, создание школьной службы медиации
Высокая доля учащихся с рисками учебной неуспешности	Выявление причин учебных затруднений учащихся и работа по их преодолению: диагностика и развитие навыков читательской грамотности учащихся и навыков работы с информацией; диагностика и развитие навыков самоорганизации, самокоррекции; диагностика и развитие предметных умений, навыков и способов деятельности. Адресная корректировка методики работы учителя и образовательных программ в соответствии с диагностикой.
Низкий уровень вовлеченности родителей	– Можно спланировать: узкотематические родительские собрания, краткие вебинары по волнующим проблемам (чаще в дистанционном формате для удобства родителей) – Подключение родителей как социальных партнеров к школьным мероприятиям в качестве организаторов и к решению проблем и т.д.

Для составления плана мероприятий и мер по реализации стратегии общеобразовательной организаций предлагаем применить карту антикризисных мер. Она позволяет зафиксировать цели и задачи, результаты и показатели достижения цели.

### Пример карты антикризисных мер

Карта антикризисных мер				
Мероприятие	Цель	Задачи	Результат	Показатели
<i>Высокая доля обучающихся с риском учебной неуспешности</i>				
Диагностика педагогических приемов, технологий; Интерактивный мастер-класс: «Образовательные технологии обучения учащихся с высокими рисками учебной неуспешности»	Демонстрация примера использования технологий направленных на преодоление рисков школьной неуспешности	Практическое применение технологий, направленных на снижение рисков учебной неуспешности учителями ШНОР	Получение учителями ШНОР необходимых методических инструментов для снижения риска учебной неуспешности	Повышение качества обучения, уменьшение % учащихся с риском учебной неуспешности
<i>Пониженный уровень школьного благополучия</i>				
Вовлечение школьников, учителей и родителей в проектную деятельность	Повысить уровень школьного благополучия	Вовлечение во внеурочную деятельность всех субъектов образования согласно ФГОС ООО Проведение тренингов направленных на повышение уровня конфликтной культуры Информирование родителей о достижениях их детей через социальные сети Разработка положений к каждому мероприятию	Составление рейтинга (экран сопоставлений)	Увеличение степени вовлеченности родителей Качество проведения мероприятий Уровень удовлетворенности проведенными мероприятиями Результаты мониторинговых исследований (снижение уровня конфликтных ситуаций, повышение уровня конфликтной культуры) Снижение уровня тревожности

<i>Высокая доля обучающихся с ОВЗ</i>				
Подготовка спектакля с участием детей с ОВЗ, участниками театральной студии	Вовлечение в образовательный процесс всех субъектов образовательных отношений	Создание условий для социализации, развития способностей и возможностей каждого ребенка через распределение ролей Создание ситуации успеха Объединение урочной и внеурочной деятельности	Повышение уровня учебной мотивации Изменение отношения окружающих к детям с ОВЗ и родителей к системе обучения в данном учреждении	Восприятие детей с ОВЗ как полноценных членов общества Повышение чувства собственной значимости у детей с ОВЗ
<i>Низкий уровень вовлеченности родителей</i>				
Неделя семьи и школы	Создать условия для эффективного взаимодействия школы и семьи	Привлечь родителей к участию в общешкольных событиях Мотивировать родителей на дальнейшее сотрудничество со школой Создание открытого школьного информационного пространства для родителей	Заинтересованность родителей в делах школы Увеличение степени участия родителей Создание родительского клуба Создание совместных проектов Своевременное обновление и наполнение информации на сайте школы, сетевом городе, группах школы в социальных сетях, налаживание канала обратной связи с родителями	Увеличение степени вовлеченности родителей Количество родителей, посещающих родительские собрания и общешкольные мероприятия Количество проводимых профориентационных мероприятий в 1–11 классах Количество дел родительского клуба направленных на позитивное взаимодействие Количество просмотров сайта и групп школы в социальных сетях Действующий чат с родителями Позитивное отношение родителей к школе, ощущение себя участником образовательного процесса

<i>Недостаточная предметно-методическая компетентность педагогических работников</i>				
Проведение мастер-классов для учителей– предметников в рамках сетевого взаимодействия	Вовлечение педагогов курируемых школ в деятельность педагогического сообщества	Повышение методической грамотности педагогов, обмен опытом	Повышение уровня владения педагогическими компетенциями Возможность презентовать опыт Внедрение нового в свою деятельность	Доля педагогических работников, защитившихся на категорию Доля педагогических работников, принявших участие в конкурсах разработок районного уровня Доля педагогических работников, показавших открытые уроки с применением новых технологий
Конкурс методических разработок (на уровне школы)	Выявление и трансляция лучшего педагогического опыта	Поддержка педагогов Презентация опыта Вовлечение педагогов в творческую деятельность	Создание банка методических разработок	Банк методических идей Количество учителей с активной профессиональной позицией, готовых представлять опыт своей работы
<i>Низкая учебная мотивация обучающихся</i>				
Семинар	Повышение методической компетентности учителей	Познакомить учителей с технологиями проведения современных уроков	Универсальные технологии	Степень удовлетворенности учителей качеством проведенных мероприятий Доля учителей, представивших позитивную обратную связь Доля мероприятий по активным формам проведения педсоветов и совещаний Доля учителей, принявших участие в конкурсах профессионального мастерства

# *Характеристика эффективной школы*

---

Опыт улучшения результатов деятельности образовательных учреждений, накопленный за три последних десятилетия, позволяет выделить основные элементы в организации их работы, которые помогают выйти из кризисного состояния и стать эффективной.

**Эффективная школа** – это школа, в которой учение находится в центре ее деятельности. Школьный коллектив функционирует как единое целое, организационная культура школы (ценности, убеждения, поведение всех вовлеченных в жизнь школы) является позитивной: учение ценится, достижения ожидаются и поощряются, к людям относятся с доверием и уважением.

По результатам многочисленных исследований были сформированы общие **признаки эффективных школ:**

- приоритет образовательных задач школы;
- позитивный, поддерживающий климат внутри школы;
- упор на качество обучения и образовательные результаты;
- высокие ожидания от учащихся и четкие учебные задачи;
- система внутришкольного мониторинга учебных достижений;
- постоянное профессиональное развитие учителей;
- включенность родителей в дела школы и сотрудничество с ними;
- поддержка и сотрудничество с органами управления, с другими образовательными институтами и сообществами.

**На уровне образовательной организации эффективность работы обуславливается рядом факторов:**

1. Высокие цели и эффективная обратная связь, которые проявляются:
  - в использовании системы оценивания, обеспечивающей своевременную обратную связь относительно достижения определенных результатов;
  - в установлении высоких (амбициозных) учебных целей для всей школы.
2. Включенность родителей, которая проявляется:
  - в эффективности средств коммуникации между родителями и школой;
  - в реализации разнообразных форм участия родителей в повседневной жизни школы;
3. Безопасная и упорядоченная среда, которая характеризуется:
  - установленными ясными общешкольными правилами и процедурами, регулирующими поведение в школе;

– соблюдением правил реагирования на возможные нарушения школьных норм;

– наличием программ, поощряющих самодисциплину и ответственность школьников;

– наличием системы, позволяющей рано выявлять учащихся, склонных к нарушению школьного распорядка и к девиантному поведению.

4. Коллегиальность и профессионализм, которые проявляются в структуре управления, позволяющей учителям включаться в принятие решений и определение школьной политики.

**На уровне учителя эффективность школы обуславливают определенная совокупность факторов и система педагогических действий, а именно:**

– реализация набора правил и процедур, принятых на уроке;

– применение специальных действий, которые поощряют приемлемое поведение и сопровождают неприемлемое;

– институирование общешкольного подхода к вопросам дисциплины;

– сотрудничество во взаимодействии с учащимися;

– выявление и учет индивидуальных и типологических особенностей учащихся и их потребностей;

– выделение наиболее важных тем и процедур, на которых должно быть сфокусировано обучение;

– представление нового содержания разнообразными способами, с использованием различных средств и моделей;

– определение уровня усвоения содержания программы (учащийся научится, учащийся получит возможность научиться).

**По отношению к учащемуся в эффективной школе действует совокупность факторов:**

– вовлекать детей в программы, которые непосредственно повышают объем и качество их жизненного опыта;

– вовлекать детей в программы развития чтения и поддержки речевого развития;

– обучать детей словам и выражениям, которые важны для освоения того или иного предметного содержания;

– обеспечивать детям обратную связь относительно приобретенных знаний;

– давать детям задания и работу, которые являются увлекательными по своей природе;

– предоставлять детям возможность создавать и осуществлять долговременные проекты, которые они сами придумали.

## *Характеристика резильентной школы*

---

Резильентные школы – это школы, работающие в сложных социальных условиях, но имеющие высокие образовательные результаты.

Резильентные школы – это организации, в которых установлена атмосфера сотрудничества, в них ценят развитие как учащихся, так и учителей.

Школьные коллективы – главный ресурс и причина резильентности. Резильентные школы ясно представляют цели своей деятельности и результаты, к которым они ведут учащихся.

Учителя обладают высоким профессионализмом. Коллективы таких школ стараются использовать весь потенциал ресурсов, как цифровых, так и физических.

Опыт резильентных школ показывает, что наличие практики или ресурсов не гарантирует результата. Результат достигается при наличии у педагогов развитых компетентностей, реализующих совместные профессиональные усилия, которые приводят к тому, что учащиеся в таких школах обладают повышенной любознательностью – признанным предиктором эффективного обучения.

Основная задача деятельности руководителя школы, необходимая для реализации эффективного обучения даже при чрезвычайно неблагоприятных внешних обстоятельствах – обеспечить ясное понимание ценностей и целей, которые будут разделяться всеми работниками. Полное понимание и доверие к видению директора со стороны коллектива совершенно необходимы. Потеря общей цели и направления движения неизбежно ведет к потерям в результатах. Важно, что ценности, постулируемые директором, должны иметь преимущественно моральный, а не инструментальный характер.

Практика показывает, что единственный способ решить все стоящие перед руководителем задачи – распределить эти задачи и ответственность, но ни в коем случае, не возлагать их на одного человека или группу.

Деятельность директоров школ, работающих в сложных условиях, направлена на улучшение обучения. Они фокусируются на повышении учебных достижений и создании условий, которые для этого необходимы. Они устанавливают высокие ожидания по отношению к учащимся, поддерживают последовательность и единообразие обучения и вводят четкие правила поведения и нормы дисциплины.

Директор инвестирует в развитие педагогического коллектива как одного из ресурсов на пути к эффективности. Системная работа по обеспечению личностно-профессионального развития учителей улучшает отношения между сотрудниками, облегчает взаимодействие и обмен идеями.

Не менее важно проводить мониторинг и оценку качества работы учителей и их педагогической деятельности. В большинстве случаев проблему неэффективной работы учителя можно решить комбинацией таких средств, как упорядоченная поддержка, мониторинг и индивидуальная программа личностно-профессионального развития.

В проблемных школах задача руководителя – строить сотрудничество между учителями, учащимися и родителями. Исследования подтверждают, что школы с культурой сотрудничества в большей степени способны улучшить свое состояние и повысить образовательные результаты учащихся.

Директору в проблемной школе не обойтись без помощи сообщества. Поэтому он регулярно общается с родителями и добивается их доверия, проявляя реальную заботу о детях. Он прислушивается к мнению родителей, понимает, какие силы внутри сообщества способствуют успеху обучения, осознает влияние негативной субкультуры. Успешный директор понимает, что семья, школа и сообщество непосредственно влияют на результаты учащегося, считает связь с сообществом принципиально важной для себя

Резильентные школы объединяют высокие требования к образовательным результатам, четкая постановка учебных целей и тщательный контроль их выполнения. Создание насыщенной образовательной среды, дифференцированный подход к учащимся с разными возможностями и запросами, поддержка учебной мотивации и активности детей, вовлечение родителей – механизмы реализации этой образовательной политики.

В неуспешных школах наблюдается сдвиг акцента с собственно учебных задач на задачи воспитания и создания психологически комфортной для учащихся среды.

Изучение практик резильентных школ позволяет сделать вывод: высокий профессионализм школьной команды – залог высоких образовательных результатов. Он складывается из лидерской позиции директора, навыков профессионального взаимодействия педагогического коллектива, которые предполагают, что учителя владеют приемами

индивидуализации, развития критического мышления, представления развивающей обратной связи, формирующего оценивания. Задача школьной команды состоит в том, чтобы каждый учащийся добивался высоких результатов, прежде всего, в сравнении с самим собой

**Критерии резильентной школы:**

1. Эффективное лидерство.
2. Акцент на обучении.
3. Положительная школьная культура.
4. Высокие ожидания учащихся и учителей.
5. Мониторинг прогресса в школе, классе и у отдельных учащихся.
6. Вовлечение родителей в жизнь школы.
7. Вовлечение учащихся в учебный процесс.

---

## **Заключение**

При формировании эффективных практик перехода в благоприятный режим развития общеобразовательной организации необходимо учитывать результаты комплексного анализа общеобразовательной организации. Управленческая логика следующая: от анализа внутренних и внешних факторов до мониторинга показателей минимизации этих факторов посредством реализации комплекса мероприятий и мер.

Ответственность руководителя общеобразовательной организации и управленческой команды в целом состоит в выстраивании системной работы по самообследованию общеобразовательной организации, в том числе с применением методов и технологий, указанных в данных методических рекомендациях.

### Опыт эффективной школы

*(на примере муниципального казенного общеобразовательного учреждения «Приморская средняя школа с углубленным изучением отдельных предметов им. Героя Советского Союза Семенова П.А. Быковского муниципального района Волгоградской области»)*

В школе 27 классов-комплектов, в которых обучается 350 обучающихся 18 национальностей: русские, турки, чеченцы, азербайджанцы, корейцы, казахи, узбеки, таджики, чуваша, немцы и др. Многие дети воспитываются в двуязычной среде, дома они ведут диалог только на своих родных языках, что затрудняет обучение в школе.

В 2021–2022 учебном году в школе работает 38 педагогических работников, из них 25 выпускники нашей школы (66%). 23 человека имеют высшее образование, среднее специальное – 15 человек. Доля преподавателей, имеющих базовое образование, соответствует преподаваемым дисциплинам.

С высшей квалификационной категорией на данный момент – 6 человек, с первой – 3 человека. Школа расположена в 65 км от районного центра Быково, в 100 км от областного центра г Волгоград, расположена на территории Приморского сельского поселения, с населением около 3000 человек. Такое территориальное расположение накладывает определенные особенности на учебно-воспитательный процесс, делая его затруднительнее для взаимодействия с различными организациями.

Имеются интерактивные пособия, УМК, компьютеры, документ камеры, мультимедиа проекторы, Mimio, учителя прошли обучение по работе с Mimio и созданию мультимедийных уроков, начальная школа обеспечена мобильным компьютерным классом. В 2019 году в стенах школы был открыт Центр «Точка роста», оснащенный высокотехнологичным оборудованием.

В процессе самообследования школы оцениваются: образовательная деятельность, система управления, содержание и качество подготовки обучающихся, организация учебного процесса, востребованность выпускников, качество кадрового, учебно-методического, библиотечно-информационного обеспечения, материально-техническая база, функционирование внутренней системы оценки качества образования.

Школа принимает участие в различных исследованиях качества образования: региональных, всероссийских, международных. В 2020 году обучающиеся Приморской школы приняли участие в «Оценке по модели PISA», в результате исследования была подсчитана доля учащихся с высокой мотивацией к изучению таких предметов как математика, литература, геогра-

фия, биология. Самая большая доля обучающихся (55,6%) мотивированы на изучение математики.

В школе используется персонафицированная модель повышения квалификации педагогических работников, так как эта модель позволяет учитывать потребности каждого педагога и отличается широким выбором программ повышения квалификации. Методистом школы ведется постоянный мониторинг педагогических работников, все педагоги вовремя повышают свою квалификацию, аттестуются на категории, получают СЗД. Шесть педагогов школы имеют высшую категорию, три педагога первую.

Школой заключены договора сетевого взаимодействия с различными учреждениями: Быковский реабилитационный центр, Региональный ресурсный центр инклюзивного образования детей с интеллектуальными нарушениями ГКОУ «Волжская школа № 1», с которыми организована работа по сопровождению детей с ОВЗ. Соседние школы района заключают со школой договора о реализации образовательных программ с использованием высокотехнологичного оборудования в Центре «Точка роста».

В настоящее время для школы сохраняет актуальность низкое качество преодоления языковых и культурных барьеров. Для борьбы с указанным риском запланированы: методическая работа с учителями школы, организация классных собраний для помощи семьям обучающихся, вовлечение обучающихся в участие в конкурсах различного уровня.

### **Опыт резильентной школы**

*(на примере муниципального общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 60 Красноармейского района г. Волгограда»)*

Оказавшись в списке школ с низкими результатами в 2017 году, руководством МОУ СШ № 60 был проведен анализ деятельности участников образовательного процесса. Он позволил выявить «болевые точки» образовательной системы школы, на которых необходимо сосредоточить внимание руководству и педагогическому коллективу, чтобы на следующем этапе жизнедеятельности успешно решать все цели и задачи современного образовательного процесса:

- нормативно-правовая база не является исчерпывающей для решения современных актуальных проблем участников образовательных отношений в связи с расширением их прав и обязанностей;
- профессиональный рост отдельных педагогических работников отстает от новых тенденций развития отечественного образования;
- содержание и организация образовательного процесса не в полной мере отвечает новым целям и задачам формирования современного гражданина России;
- социум не всегда откликается на потребности школы в расширении пространства социализации школьников и взаимной ответственности за результаты образования.

Перед педагогическим коллективом была поставлена цель – приведение всех компонентов образовательной системы школы, функционирующей в НСУ (неблагоприятные социальные условия) в благоприятный режим устойчивого развития, создание индивидуального образовательного маршрута на уровне основного общего образования для ребенка, испытывающего трудности в обучении, проживающего в социально неблагополучной среде, с учетом его потребностей, наклонностей, уровня интеллектуального развития.

МОУ СШ № 60 территориально располагается в самой южной части Красноармейского района Волгограда, на его окраине и входит в группу (кластер геодоступности) – «Большие населенные пункты с хорошей транспортной доступностью».

Жилые дома – старые, обветшалые, требующие ремонта или аварийные здания. Этот жилой фонд некогда задумывался как временные постройки для людей, которые строили промышленные предприятия в Красноармейском районе, достраивали ВДСК им. Ленина, отбывали наказания на так называемых «химических поселениях». Социум школы – это дети и внуки людей того поколения, а учащиеся – их правнуки.

Такое территориальное расположение вносит серьезные особенности в деятельность образовательного учреждения.

Материально-техническая база дает возможность организовать учебно-воспитательную деятельность, проводить культурные, общеразвивающие мероприятия и т.д. Поддержание и развитие материально-технической базы образовательного учреждения является одним из основных условий успешного осуществления учебного процесса.

В основном все помещения в МОУ СШ № 60 обеспечены полными комплектами оборудования для реализации всех предметных областей и внеурочной деятельности. Но большая часть компьютеров устарела, требуется обновление.

В МОУ СШ № 60 обучается 316 человек.

Большинство учащихся – это дети, проживающие в малообеспеченных и неблагополучных семьях. Их родители практически самоустранились от процесса воспитания, склонны к ведению асоциального образа жизни. Родители учащихся в основном не имеют не только высшего, а вообще никакого специального образования, постоянного заработка, благоустроенного жилья. Они не мотивированы на получение их ребенком качественного образования и не создают эту мотивацию у своих детей. В школу для дальнейшего обучения из других образовательных учреждений района переведено значительное количество учащихся в возрасте 13–15 лет, совершивших ранее правонарушения или преступления и поставленных на профилактический учет в подразделение по делам несовершеннолетних и комиссию по делам несовершеннолетних и защите их прав Красноармейского района. Часть из них склонны к повторению правонарушений.

Педагогический коллектив школы состоит из 16 учителей. Учителя обладают всеми профессионально-педагогическими компетенциями. Сегодня в шко-

ле работает учителем географии выпускник прежних лет, подготовивший учащуюся к сдаче ЕГЭ в 2021 году на 100 баллов.

Последние два года в условиях пандемии стала приемлемой внутришкольная система повышения квалификации.

Используем передовой опыт учителей и педагогических сообществ. Публикуем на собственных сайтах и в сети Интернет разработки уроков, программ внеурочной деятельности, элективных курсов и др. Выступаем на педагогических конференциях, форумах, где обсуждаем проблемы современного образования, обобщаем собственный педагогический опыт, проводим открытые уроки и мероприятия.

Для учителей с опытом работы до 3-х лет (учитель математики и учитель начальных классов, социальный педагог, педагог-психолог) организовано наставничество опытных педагогов.

Самообследования школы включает в себя аналитическую часть и результаты анализа показателей деятельности.

Для выявления проблем учащихся использовались методы наблюдения, беседы, анкетирования и тестовые методики, направленные на исследование сформированности познавательных процессов (внимания, памяти, мышления). Для выявления проблем учителей также использован пакет анкет.

Для анализа и принятия решений используются следующие данные:

- ✓ Системы управления образовательной организацией.
- ✓ Содержание качества подготовки учащихся. Результаты ОГЭ, ЕГЭ, промежуточных проверок.
- ✓ Организация учебного процесса.
- ✓ Востребованность выпускников.
- ✓ Качества кадрового, учебно-методического, библиотечно-информационного обеспечения.
- ✓ Материально-техническая база.

В региональном исследовании по модели PISA в 2020 году приняли участие 20 учащихся школы возрастом 15 лет. В ходе исследования установлено, что 13% учащихся проявляют резильентность. Были изучены три вида грамотности: читательская, математическая, естественно-научная.

Результаты учащихся:

- ✓ Читательская грамотность – 470 (схоже с результатом по РФ)
- ✓ Математическая грамотность – 450 (ниже результата по РФ), при этом доля учащихся с высокой мотивацией к изучению математики – 25%
- ✓ Естественно-научная грамотность – 449 (схоже с результатом по РФ)

Таким образом, результаты оценки в рамках PISA-2020 показывают, что пока не наблюдается положительных сдвигов в формировании математической грамотности. Одной из необходимых мер, которая позволит изменить ситуацию в лучшую сторону, является развитие и применение методик, стимулирующих познавательную активность учащихся. С целью повышения эффективности

ности формирования математической грамотности в МОУ СШ № 60 были проведены следующие мероприятия:

1. Ознакомление педагогических работников с результатами мониторинга.

2. Проведение педагогического совета с обсуждением вопроса «Формирование и развитие математической грамотности учащихся как фактор повышения качества образования».

3. Включение в планы работы методического объединения учителей физики, математики обсуждение вопроса «Эффективные приемы формирования и развития математической грамотности учащихся в процессе обучения учебному предмету».

Достижение нового качества образования в процессе модернизации в значительной степени зависит от обеспечения системы образования высококвалифицированными кадрами. Решение проблем развития образования и качественных его перемен связывается с изменениями и в педагогической деятельности, и в системе повышения квалификации.

Одной из самых важных звеньев в цепи «учебный процесс – его результаты» является вовлеченность родителей. По данным общероссийской оценки по модели PISA, вовлеченность родителей в обучение их детей значительно влияет на результаты исследования по всем видам грамотности: чем выше вовлеченность родителей в учебный процесс, тем выше у обучающихся результаты. Полученные результаты справедливы для всех обучающихся, независимо от социально-экономического статуса семьи, в который включается также и уровень образования родителей.

К сожалению, школа не может повлиять на образованность родителей. Коллективом ведется лишь просветительская работа в данном направлении. С начала 2020–2021 учебного года в штате школы работают два педагога-психолога, учитель-логопед, социальный педагог. Это значительно облегчило работу с подростками, семьями, состоящими на профилактических учетах и находящимися в трудной жизненной ситуации. Например, в школе проводятся круглые столы и родительские собрания о пользе здорового образа жизни и правильном питании. И главной задачей по данному направлению остается – установление доверительных отношений с родителями учащихся.

Говоря о рисках образовательной неуспешности, следует обратить внимание на контекстные факторы, которые повышают риск низких результатов. Одним из значимых факторов, оказывающих влияние на образовательные результаты, является социальный, экономический и культурный статус семей учащихся. Учитель в школе с низкими результатами, функционирующей в сложных социальных условиях, выполняет большое количество дополнительных обязанностей, в том числе адаптацию к учебной деятельности социально запущенных учащихся, учащихся с русским неродным языком, компенсацию дефицитов родительской поддержки, помощь в выборе образовательной траектории и профессии. Это, без сомнения, требует от него дополнительных профессиональных компетенций.

На протяжении 4 лет была проведена большая работа по преобразованию состояния школы.

- Приведено образовательное пространство МОУ СШ № 60 в соответствие с Федеральным Законом «Об образовании в Российской Федерации» и ФГОС ООО.

- Приведена нормативно-правовая база школы в соответствии с требованиями ФЗ № 273-ФЗ и ФГОС ООО.

- Обеспечено развитие содержания и организации образовательного процесса, обновлена инфраструктура школы.

- Усовершенствована система взаимодействия школы с внешней средой (сетевое взаимодействие, социальное партнерство).

- Активизировано включение родителей (законных представителей) в различные формы взаимодействия со школой (через участие в решении текущих проблем и в общешкольных мероприятиях).

- Обеспечен 100%-ный охват учащихся системой дополнительного образования в соответствии с их интересами и запросами.

- Система мониторинга стала неотъемлемой основой управления развитием школы.

- Была оптимизирована система профессионального роста педагогических работников: в рамках ФГОС общего образования, 100% педагогов и руководителей школы прошли повышение квалификации и (или) профессиональную подготовку по индивидуальным программам, направленным на овладение современным содержанием образования и инновационными технологиями.

- Активность педагогов в распространении своего опыта проявляется в том, что 90% из них постоянно участвуют в профессиональных мероприятиях (семинарах, научно-практических конференциях, профессиональных конкурсах, в методических, психолого-педагогических изданиях, в том числе электронных и т.д.).

На данный момент к позитивным результатам деятельности школы по обозначенной проблеме можно отнести:

- в 2018–2019 учебном году 2 выпускника 9 класса получили аттестат с отличием;

- в 2020–2021 учебном году 1 выпускник 11 класса получил аттестат с отличием, медаль за особые успехи в учении, 100 баллов ЕГЭ по географии; на 32% снизилось количество учащихся, не прошедших ГИА в формате ОГЭ в основные сроки.

Миссией школы является ее превращение в социокультурный образовательный центр, обеспечивающий современный уровень образования и личностный рост учащихся посредством:

- ✓ совершенствования системы управления качеством образования;
- ✓ педагогически насыщенного образовательного процесса, ориентированного на реализацию современных задач общего образования и удовлетворение образовательных запросов учащихся и их семей;
- ✓ безопасного и комфортного образовательного пространства, предусматривающего охрану и развитие здоровья участников образовательных отношений;

✓ информационной открытости для взаимодействия с социумом, создающего в совокупности оптимальные условия для формирования каждого выпускника как духовно-нравственной, социально адаптированной личности гражданина Российской Федерации.

Реализация миссии школы возможна за счет технологической перестройки образовательного процесса, опирающейся на инновационные технологии, создание условий для качественного образования, позволяющего каждому выпускнику обеспечить профессиональную занятость.

В школе в рамках сетевого взаимодействия реализуется внеурочная деятельность. Наличие бесплатных кружков ассоциируется с резильентностью школ. Дополнительное образование реализует свой потенциал при условии высокой концентрации специалистов, способных создать такую образовательную атмосферу, в которой каждый учащийся наилучшим образом усваивает учебный материал, а вовлеченность в различные формы школьной активности повышает его учебную мотивацию.

Социальными партнерами школы являются: МУ «Дворец творчества детей и молодежи Красноармейского района Волгограда», депутаты городской и областной Думы, Государственное бюджетное учреждение культуры «Волгоградский областной центр народного творчества», муниципальное учреждение «Центр по работе с подростками и молодежью «Форум» Красноармейского района Волгограда», Совет отцов Красноармейского района. Главным условием успешности развития школы является сочетание профессионализма учителей и внутренней мотивации учащихся.

## Шаблон карты антикризисных мер

Мастерская управления  
"Траектория развития школы"  
КАРТА АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР

НАИМЕНОВАНИЕ РИСКА:				
МЕРОПРИЯТИЯ	ЦЕЛЬ	ЗАДАЧИ	РЕЗУЛЬТАТ	ПОКАЗАТЕЛИ

ОТВЕТСТВЕННЫЕ:

---

---

---

Методическое издание

**Формирование эффективных практик  
выхода образовательной организации  
в благоприятный режим развития**

Методические рекомендации

**Составители:**

*Е.А. Сахно, В.А. Долгова*

(центр сопровождения инновационных проектов ГАУ ДПО «ВГАПО»)

**Научный редактор:**

*Кузибецкий А.Н.,*

проф. каф. социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента  
в образовании ГАУ ДПО «ВГАПО», канд. пед. наук, засл. учитель РФ

**Рецензент:**

*Розка В.Ю.,*

зав. каф. социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента  
в образовании, канд. ист. наук, доцент

Размещено на официальном сайте  
Волгоградской государственной академии последипломного образования  
(<http://vgapkro.ru>).

Волгоградская государственная академия  
последипломного образования  
Редакционно-издательский центр  
Государственного автономного учреждения  
дополнительного профессионального образования  
Волгоградской государственной академии  
последипломного образования

400012, г. Волгоград, ул. Новодвинская, 19а

тел.: (8442) 60-66-25

e-mail: [vgapkrio@gmail.com](mailto:vgapkrio@gmail.com)

Подписано в печать 24.05.2022.

Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 1,86.

Заказ 5/2022

Отпечатано с оригинал-макета

400012, г. Волгоград, ул. Новодвинская, 19а.