



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И МОЛОДЕЖНОЙ  
ПОЛИТИКИ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ**

**П Р И К А З**

от 29.04.2022

№ 1736

г. Краснодар

**Об утверждении системы сопровождения  
общеобразовательных организаций с низкими  
образовательными результатами и общеобразовательных  
организаций, функционирующих в сложных социальных  
условиях в Краснодарском крае**

В соответствии с постановлением главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 5 октября 2015 г. № 939 «Об утверждении государственной программы Краснодарского края «Развитие образования», приказом Рособрандзора от 19 августа 2020 г. № 847 «Об утверждении методики выявления общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся на основе комплексного анализа данных об образовательных организациях, в том числе данных о качестве образования» п р и к а з ы в а ю:

1. Утвердить системы сопровождения общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами и общеобразовательных организаций, функционирующих в сложных социальных условиях в Краснодарском крае согласно приложению к настоящему приказу.

2. Управлению общего образования (Мясищева Е.В.), государственному бюджетному образовательному учреждению дополнительного профессионального образования «Институт развития образования» Краснодарского края (Гайдук Т.А.), государственному бюджетному учреждению Краснодарского края «Центр оценки качества образования» (Карамов И.Р.):

2.1. Утвердить региональную дорожную карту реализации системы сопровождения общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами и общеобразовательных организаций, функционирующих в сложных социальных условиях в Краснодарском крае;

2.2. Организовать работу по внедрению системы сопровождения общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами и общеобразовательных организаций, функционирующих в сложных социальных условиях в Краснодарском крае.

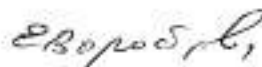
3. Рекомендовать руководителям муниципальных органов управления образования разработать и утвердить муниципальные дорожные карты реализации системы сопровождения общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами и общеобразовательных организаций,

функционирующих в сложных социальных условиях в Краснодарском крае.

4. Контроль за исполнением приказа возложить на заместителя министра образования, науки и молодежной политики Краснодарского края Грушко О.А.

5. Приказ вступает в силу со дня его подписания.

Министр



Е.В. Воробьева

Приложение

УТВЕРЖДЕНА

приказом министерства  
образования, науки и молодежной  
политики Краснодарского края  
от 29.07.2011 № 1736

**Система  
сопровождения общеобразовательных организаций с  
низкими образовательными результатами и  
общеобразовательных организаций, функционирующих  
в сложных социальных условиях в Краснодарском крае**

**1. Общие положения**

**Актуальность.** Повышение качества школьного образования как глобальная мировая проблема становится чрезвычайно актуальной в настоящее время. Акценты ее решений имеют разнообразный характер и касаются нормативной базы, содержания образования, технологий, условий, форм, видов взаимодействия, а также субъектов, среди которых существенное внимание сегодня уделяется особой группе – школам с низкими образовательными результатами и школам, функционирующим в сложных социальных условиях. Понимание необходимости сопровождения таких учреждений и организация с ними системной работы становится устойчивым образовательным трендом, определяемым динамическими изменениями системы образования на всех ее уровнях.

Система образования Краснодарского края имеет успешный опыт поддержки школ с низкими образовательными результатами, но в условиях сегодняшней ситуации, становится очевидной потребность разработки и обоснования системы сопровождения таких школ, отражающей, с одной стороны, новые требования и задачи государственной политики в сфере образования, а с другой – особенности региональной образовательной системы как ответственного носителя и генератора практических приемов сопровождения школ по выходу их в эффективный режим функционирования и развития. Такая система позволит более качественно выстроить всю систему работы, своевременно видеть изменения в школах данной группы и принимать управленческие решения. Ее значение состоит в представлении содержательно-целевого и организационно-технологического обеспечения краевой системы работы со школами с низкими образовательными результатами и школами, функционирующими в сложных социальных условиях (далее – Система).

**Нормативные основания.** Система разработана в соответствии со следующими нормативными актами системы образования:

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»

от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ;

паспорт национального проекта «Образование», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол № 16 от 24 декабря 2018 г.);

Закон Краснодарского края «Об образовании в Краснодарском крае» от 16 июля 2013 г. № 2770-КЗ;

Государственная программа «Развитие образования», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642;

методические рекомендации по работе со школами с низкими образовательными результатами на региональном уровне на период с апреля по август 2020 года, приведенные в письме Рособнадзора от 30 марта 2020 г. № 01-121/13-01;

приказ Рособнадзора «Об утверждении методики выявления общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся на основе комплексного анализа данных об образовательных организациях, в том числе данных о качестве образования» от 19 августа 2020 г. № 847;

методические рекомендации Федерального института оценки качества образования по подготовке к проведению оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации 2020 года.

**Принципы реализации.** Краевая система сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, базируется на принципах:

- систематичности;
- уровневости;
- вариативности;
- сознательности субъектов;
- профессиональной ответственности;
- активности;
- соблюдения баланса традиций и инноваций в образовании;
- опоры на продуктивный опыт.

## **2. Целевые ориентиры**

Краевая система сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, представляет собой комплекс мер, направленных на совершенствование качества преподавания и управления общеобразовательными организациями, отнесенными к данной категории, в том числе, мер, направленных на:

выявление школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;

организацию работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных

условиях;

мониторинг рисков снижения образовательных результатов;

адресную профилактику рисков снижения образовательных результатов в выявленных общеобразовательных организациях;

развитие внутришкольных систем профилактики учебной неуспешности.

**Основной целью** краевой системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, является создание и внедрение механизмов адресной поддержки данных организаций, обеспечивающей повышение качества образования за счет перевода школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в эффективный режим функционирования и развития.

Достижение основной цели краевой системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, предусматривает решение следующих задач:

1) определить содержание понятий «низкие образовательные результаты», «сложные социальные условия», отражающих базовые параметры изменений в работе системы образования Краснодарского края;

2) организовать работу по сопровождению школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;

3) разработать адресные меры, направленные на преодоление факторов, обуславливающих низкие образовательные результаты и/или сложные социальные условия;

4) разработать показатели, методы сбора информации, модели мониторинга и организовать их проведение для своевременного принятия управленческих решений в целях оказания помощи школам с низкими образовательными результатами и/или школам, функционирующим в сложных социальных условиях;

5) организовать и реализовать сетевое взаимодействие (между общеобразовательными организациями и/или другими учреждениями и предприятиями), способствующее переходу школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях в режим эффективного функционирования и развития.

**Целевой ориентир № 1. Выявление школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях**

**Цель** – определение школ, нуждающихся в адресном сопровождении на основе анализа данных об образовательных результатах и внешних социальных условиях работы.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

разработать региональный механизм выявления школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в зоне риска снижения образовательных результатов, для включения их в систему адресной



поддержки на основе анализа данных об образовательных результатах и внешних социальных условиях работы общеобразовательных организаций;

проведение комплексной диагностики, позволяющей определить уровень качества образования в образовательных организациях, выявить существенные факторы, влияющие на качество образования, возможные риски и ресурсные дефициты.

**Обоснование цели и задач.** Значимость для краевой системы образования установки целевого ориентира, связанного с выявлением школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, определяется необходимостью обоснованной выработки способов корректной идентификации таких школ, разработки управленческих механизмов выстраивания адресной работы с ними, проведения мониторинга изменений в результатах работы.

Школой с низкими образовательными результатами считается общеобразовательная организация, которая за отчетный год демонстрирует недостаточный уровень образовательных результатов в сравнении со значениями и весовыми коэффициентами установленных показателей.

Школой, функционирующей в сложных социальных условиях, является общеобразовательная организация, обладающая рядом показателей социально-экономического неблагополучия и ресурсных дефицитов.

Контекстными факторами, обуславливающими идентификацию общеобразовательных организаций как школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, являются:

наличие в школах обучающихся, находящихся в состоянии риска образовательной неуспешности (дети с проблемами обучения и поведения, а также дети из многодетных, неполных семей, семей с низким социально-экономическим статусом, семей, в которых русский язык является неродным);

территориальные особенности расположения школы (сельская местность, неразвитая инфраструктура, ограниченный доступ к сети Интернет);

кадровые дефициты (открытые вакансии, недостаточный уровень сформированности профессиональных компетенций, высокий объем нагрузки учителей, преподавание учителями нескольких предметов, отсутствие базового профессионального образования по преподаваемым учебным предметам);

недостаточный уровень готовности управленческой команды;

низкий уровень материально-технического оснащения школы и др.

Способами публикации данного целевого ориентира, свидетельствующими о его постановке и реализации, являются отражение на сайте:

описания краевого мониторинга по выявлению школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;

информационные письма о проведении мониторинга;

отчет о результатах мониторинга и др.

**Реалистичность цели и задач.** Достижимость целевого ориентира,

связанного с выявлением школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, определяется следующими ресурсами системы образования:

высококвалифицированным кадровым составом участников реализации Системы;

разработанным и апробированным мониторингом выявления школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;

продуктивным опытом краевой системы образования по переводу школ в эффективный режим функционирования и развития;

опытом устранения и преодоления сложных социальных условий.

Самостоятельным показателем реалистичности цели является наличие аппарата для диагностирования ее достижимости:

опережающий мониторинг;

социологический опрос;

SWOT-анализ.

### **Целевой ориентир № 2. Организация работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных условиях**

**Цель** – организовать систематическую работу со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных условиях с использованием региональных, муниципальных и институциональных ресурсов системы образования Краснодарского края.

Достижение указанной цели предусматривает осуществление деятельности в нескольких направлениях:

совершенствование административного аппарата школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в рамках формальной и неформальной моделей образования;

непосредственное взаимодействие по оказанию практической помощи управленческим командам и педагогам школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;

диссеминация продуктивного опыта по улучшению качества работы школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;

интеграция школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в устойчиво функционирующие системы работы, созданные на федеральном и/или региональном уровнях.

Каждое направление определяет специфический состав задач:

совершенствование административного аппарата школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в рамках формальной и неформальной моделей образования требует введения отдельной задачи, связанной с повышением

квалификации школьных управленческих команд;

непосредственное взаимодействие по оказанию практической помощи управленческим командам и педагогам школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, ориентирует на включение задачи по использованию ресурсов наставнических и тьюторских объединений;

построение программ развития на основе лучших практик для обеспечения диссеминации продуктивного опыта по улучшению качества работы школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;

интеграция школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в устойчиво функционирующие системы работы, созданные на федеральном и/или региональном уровнях, определяет постановку задач, связанных с их участием в региональных и федеральных проектах.

**Показатели выполнения задач и сроки их достижения в период реализации данной Системы**

№ п/п	Задачи	Исходный уровень выполнения задачи на 31.08.2021	Показатели выполнения		
			2021/22 уч. год	2022/23 уч. год	2023/24 уч. год
1	2	3	4	5	6
1	Повышение к 2024 году квалификации не менее 60% школьных управленческих команд для обеспечения качества работы школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях	15% школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях	30% школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях	45% школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях	60% школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях
2	Закрепление за 100% школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, до 2024 года муниципальных наставников (управленческих команд успешных школ) и тьюторов (учителей математики и русского языка), обеспечивающих повышение уровня образовательных достижений учеников	100% школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях	100% школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях	100% школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях	100% школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях



1	2	3	4	5	6
3	Увеличение до 100% к 2024 году доли общеобразовательных организаций с низкими результатами обучения и/или функционирующих в сложных социальных условиях, реализующих школьные программы развития на основе лучших практик	68% (257 школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях)	79% (298 школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях)	90% (339 школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях)	100% (379 школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях)
4	Участие 100% школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в региональном проекте по их сопровождению	100% школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях	100% школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях	100% школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях	100% школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях
5	Увеличение до 80% к 2024 году доли школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, включенных в федеральный проект «500+», направленный на методическую поддержку таких школ	39% (146 школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях)	48% (181 школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях)	64% (241 школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях)	80% (301 школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях)

**Обоснование цели и задач.** Значимость для краевой системы образования установки целевого ориентира, связанного с организацией работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных условиях, определяется необходимостью сокращения числа включенных в данную группу школ и повышение доступности качественного образования в Краснодарском крае.

Достижение обозначенной цели по организации работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных условиях, обусловлено федеральными трендами, отраженными в:

требованиях Закона об образовании в Российской Федерации (государственные гарантии реализации права на качественное образование; обеспечение условий реализации образовательных программ; права и свободы субъектов системы образования в реализации образовательной деятельности;

расширение компетенций образовательных организаций; информационная открытость образовательной организации; требования государственного контроля в области образования; принципы независимой оценки качества образования; организация мониторинга в системе образования и др.);

задачах национального проекта «Образование» (повышение качества общего образования; развитие инфраструктуры образования; профессиональное развитие педагогических работников и управленческих кадров; совершенствование содержания образования и др.) и федерального проекта «Современная школа» (оснащение общеобразовательных организаций; методическая поддержка школам с низкими образовательными результатами и др.);

методологии мотивирующего мониторинга деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации (совершенствование модели управления системой образования; создание условий для профессионального развития руководителей сферы образования; повышение роли субъектов Российской Федерации в достижении целевого показателя национальной цели – вхождения Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образования; внедрение единой федеральной модели анализа данных о системе управления; создание единой концептуально-методологической основы принятия управленческих решений и др.);

выводах и рекомендациях, приведенных в ежегодных информационно-аналитических сборниках министерства образования, науки и молодежной политики Краснодарского края (далее – Министерство), касающиеся региональных и муниципальных механизмов управления качеством образования, реализации целевых проектов, восполнения кадровых дефицитов и др.

Декомпозиция данной цели в представленных задачах определялась с учетом региональной специфики, проблем и успешного опыта, выявленных в мониторинговых исследованиях, проводимых Государственным бюджетным образовательного учреждения дополнительного профессионального образованием «Институт развития образования» Краснодарского края (далее – ИРО Краснодарского края).

Постановка первой задачи, связанной с необходимостью повышения квалификации школьных управленческих команд, определена данными регионального и муниципального мониторинга оказания методической помощи школам с низкими образовательными результатами и/или школам, функционирующим в сложных социальных условиях (письмо ИРО Краснодарского края № 01-20/4936 от 20 октября 2021 г.), показавшего потребность более, чем у 50% административных команд школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в повышении квалификации по направлению управления развитием школы.

На основании результатов серии ВКС-совещаний с муниципалитетами (2021 год), проведенного опроса школ с низкими образовательными

результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, «5 шагов к качеству» (письмо ИРО Краснодарского края № 01-20/3241 от 01 июля 2021 г.) и данных ежегодного мониторинга эффективности методической работы территориальных методических служб была выявлена потребность в организации горизонтального кураторства, что обусловило необходимость формулировки второй задачи, связанной с использованием механизмов наставничества со стороны управленческих команд успешных школ и тьюторства для учителей математики и русского языка, обеспечивающих повышение уровня образовательных достижений учеников.

Наличие успешных практик, выявленных в ходе мониторинга оказания методической помощи школам с низкими образовательными результатами и/или школам, функционирующих в сложных социальных условиях (письмо ИРО Краснодарского края № 01-20/4936 от 20 октября 2021 г.), проведенного отбора видеороликов о продуктивном опыте учителей и руководителей школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, по устранению рисков учебной неуспешности, и необходимость их распространения в масштабах всей системы образования Краснодарского края, определили постановку третьей задачи и показатели ее достижения к 2024 году: увеличение до 100% к 2024 году доли общеобразовательных организаций с низкими результатами обучения и/или функционирующих в сложных социальных условиях, реализующих школьные программы повышения качества образования на основе лучших практик.

Четвертая задача, предусматривающая участие школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в региональном проекте по их сопровождению вызвана необходимостью 100% охвата всех школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, для обеспечения их 100% доступом к систематической методической помощи со стороны всех субъектов регионального и муниципального уровней.

Формулировка пятой задачи и показатели ее достижения (увеличение до 80% к 2024 году доли школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в федеральном проекте (500+), направленном на методическую поддержку таких школ) вызваны необходимостью оперативного освоения и диссеминации федерального опыта для реализации одного из главных приоритетов государственной образовательной политики – качественного образования для всех обучающихся.

Организация работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных условиях, предусматривает составление перспективного плана (например, в форме программы или дорожной карты), введение непрерывного мониторинга его выполнения и оценки результативности, выработку управленческих решений и их реализацию. Данная деятельность имеет многоаспектный и комплексный характер, требует четкой организации, основывается на привлечении всех субъектов образовательного процесса, выстраивании их



продуктивного сотрудничества и направлена на устранение ключевых рисков, выявленных в образовательных организациях.

Таким образом, краевая система работы со школами с низкими образовательными результатами и школами, функционирующими в сложных социальных условиях направлена на определение способов преодоления школьной неуспешности и улучшения сложного социального контекста, выстраивание образовательной политики высоких ожиданий как по отношению к учащимся, так и по отношению к педагогическому коллективу, уровню профессионализма учителей и создание, таким образом, условий для максимально успешного обучения всех учащихся вне зависимости от их способностей и стартовых возможностей.

Способами публикации данного целевого ориентира, свидетельствующими о его постановке и реализации, являются отражение на сайте:

- содержание настоящей Системы;
- программ дополнительного профессионального образования для педагогических работников;
- анонсов и отчетов о проведении мероприятий;
- дорожных карт сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных условиях;
- планов работы муниципальных наставнических центров;
- планов работы муниципальных тьюторских консультационных пунктов;
- отчетов о выполнении дорожных карт и планов работы и др.

**Реалистичность цели и задач.** Реалистичность достижения цели и задач, связанных с организацией работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных условиях, определяется имеющимися ресурсами системы образования Краснодарского края, а именно наличием:

высококвалифицированного кадрового состава участников реализации Системы – наличием остепененных специалистов ИРО Краснодарского края (39%) и территориальных методических служб (3,2%), педагогических работников и управленческих кадров, обладающих опытом эффективной педагогической деятельности, в том числе педагогов с высшей квалификационной категорией в школах с низкими образовательными результатами и/или в школах, функционирующих в сложных социальных условиях (19%);

базового нормативного обеспечения, регламентирующего основные процессы – утвержденная система сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, примерные положения о муниципальном наставническом центре и муниципальном сообществе тьюторов;

краевой инфраструктуры обеспечения работы школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях – муниципальные наставнические центры,



муниципальные тьюторские консультационные пункты, открытие «Точек роста», школьных «Кванториумов», центров цифрового образования «IT-куб»;

методического обеспечения работы школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях – дополнительные профессиональные программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки для повышения квалификации педагогических работников и управленческих кадров, система методических мероприятий ИРО Краснодарского края, программы профессиональных конкурсов и др.;

информационного обеспечения работы школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях в масштабах края;

ненулевых стартовых показателей достижения цели и задач, полученных в процессе сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в системе образования Краснодарского края.

Самостоятельным показателем реалистичности цели является наличие аппарата для диагностирования ее достижимости:

- экспертная оценка качества мероприятий;
- констатирующее наблюдение;
- анализ отчетной документации;
- опрос.

#### **Пути достижения поставленной цели через задачи**

Задача 1	Пути достижения цели 2
1) Повышение к 2024 году квалификации не менее 60% школьных управленческих команд для обеспечения качества работы школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях	разработка и реализация дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки для управленческих команд; проведение диагностики сформированности управленческих компетенций руководителей школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях; составление индивидуальных образовательных маршрутов развития управленческих команд школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях
2) Закрепление за 100% школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях до 2024 года муниципальных наставников (управленческих команд успешных школ) и тьюторов (учителей математики и русского языка), обеспечивающих повышение уровня образовательных достижений учеников	организация в каждом муниципалитете работы муниципальных наставнических центров (для оказания помощи управленческим командам школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях) и тьюторских консультационных пунктов (для оказания помощи учителям-предметникам школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях); мониторинг эффективности работы муниципальных наставнических центров и тьюторских консультационных пунктов со стороны ИРО Краснодарского края и территориальных методических служб

1	2
3) Увеличение до 100% к 2024 году доли общеобразовательных организаций с низкими результатами обучения и/или функционирующих в сложных социальных условиях, реализующих школьные программы развития на основе лучших практик	создание библиотеки, медиатеки материалов, отражающих успешные практики работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующих в сложных социальных условиях; организация работы презентационных площадок по обмену продуктивным опытом школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях; информационная поддержка процесса диссеминации лучших практик школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, с использованием ресурсов ИРО Краснодарского края, в том числе информационная площадка: <a href="http://shnor.iro23.ru/">http://shnor.iro23.ru/</a>
4) Участие 100% школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в региональном проекте по их сопровождению	организация работы регионального Координационного центра по сопровождению школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, с участием представителей Министерства, ИРО Краснодарского края, Государственного казенного учреждения Краснодарского края «Центр оценки качества образования» (далее – ЦОКО), территориальных методических служб и образовательных организаций Краснодарского края; закрепление ответственных в территориальных методических службах за работы со школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях; разработка региональной и муниципальных дорожных карт по сопровождению школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях; контроль исполнения дорожных карт посредством систематических отчетов в формате ВКС-совещаний всех субъектов системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях
5) Увеличение до 80% к 2024 году доли школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, включенных в федеральный проект «500+», направленный на методическую поддержку таких школ	закрепление региональных координаторов проекта «500+»; проведение ежегодной процедуры отбора школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях для участия в федеральном проекте; организация методической помощи участников федерального проекта; контроль исполнения требований федерального проекта участниками из группы школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях

### Целевой ориентир № 3. Мониторинг рисков снижения образовательных результатов

Целью мониторинга является изучение и отслеживание изменений в количественных и качественных показателях результативности деятельности школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях в процессе реализации

комплекса мероприятий по их сопровождению, направленных на повышение качества информационного обеспечения управления, эффективности принятия управленческих решений на региональном и муниципальном уровнях, а также на уровне общеобразовательной организации для повышения качества образования.

**Обоснование цели и задач.** Мониторинг как способ получения, обработки и интерпретации данных о сопровождении школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, предусматривает обоснованное определение показателей, уровневых шкал, методов сбора данных и моделей их интерпретации.

**Реалистичность цели и задачи.** Использование мониторинга призвано обеспечить получение регулярной и достоверной информации об эффективности реализации мероприятий по сопровождению школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

Мониторинг реализуется на основе следующих принципов:

целеполагания, который предусматривает включение в состав комплексного мониторинга показателей (индикаторов), соответствующих целям и задачам современной образовательной политики Российской Федерации и принимаемых общественно-профессиональным сообществом края в качестве значимых;

достоверности, который означает, что полученная информация не вызывает сомнений, является реальной, подлинной, полной и точной;

объективности, который сводится к исключению из анализа данных по общеобразовательной организации необъективных образовательных результатов по конкретной оценочной процедуре, выявленных через оценку доверительного интервала.

Мониторинг должен обеспечивать выполнение следующих функций:

сбор, обработка, анализ, хранение и передача информации о системе сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в Краснодарском крае;

формирование информационных баз данных для использования в целях координации деятельности в системе сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

#### **Целевой ориентир № 4. Адресная профилактика рисков снижения образовательных результатов в выявленных общеобразовательных организациях**

**Цель** – повышение качества образования в общеобразовательных организациях за счет выявления и устранения факторов риска и ресурсных дефицитов в этих общеобразовательных организациях, а также проведения адресной профилактики рисков снижения образовательных результатов в выявленных общеобразовательных организациях.

Ключевыми задачами адресной профилактики рисков снижения



образовательных результатов:

1) развитие региональных и муниципальных механизмов управления качеством образования, в том числе:

системы и помощи школам с низкими образовательными результатами и адресной профилактики рисков снижения образовательных результатов;

системы мониторинга образовательных результатов;

системы методической поддержки учителей;

системы мониторинга качества повышения квалификации учителей;

системы мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций;

2) определение школ, нуждающихся в адресном наставничестве и сопровождении на основе анализа данных об образовательных результатах и внешних социальных условиях работы общеобразовательных организаций;

3) комплексная диагностика факторов, влияющих существенным образом на качество образования в образовательных организациях, включенных в программу поддержки;

4) разработка для каждой общеобразовательной организации, включенной в программу поддержки, плана и дорожной карты по реализации мер поддержки и адресной профилактики рисков снижения образовательных результатов;

5) формирование организационных и информационных ресурсов для реализации программ поддержки и адресной профилактики рисков снижения образовательных результатов;

6) организация консультирования всех участников проекта по вопросам, связанным с реализацией конкретных мероприятий проекта и адресной профилактики рисков снижения образовательных результатов;

7) реализация сформированных планов и дорожных карт, включая мониторинг хода проекта и оценку результативности принимаемых мер по адресной профилактике рисков снижения образовательных результатов;

8) создание информационной системы для реализации проекта, в которой каждая школа, участвующая в проекте, публикует рабочие материалы и документы, связанные с реализацией запланированных мер по адресной профилактике рисков снижения образовательных результатов.

**Обоснование цели и задач.** Работа со школами с низкими образовательными результатами на сегодняшний день реализуется в каждом субъекте Российской Федерации. В отдельных регионах, в том числе в Краснодарском крае, сложились эффективные практики и модели поддержки школ с выраженными академическими дефицитами, которые, при соблюдении логики управленческого цикла, могут поддержать развитие региональной системы работы со школами с низкими результатами.

Существенно, что с рассматриваемыми факторами риска снижения результатов образовательная организация не может справиться самостоятельно. Для перевода школ в эффективный режим необходимо организовать работу на всех уровнях управленческой вертикали: школьном, муниципальном и региональном. Система организации адресной работы со школами с низкими результатами образования направлена на оказание методической и ресурсной



поддержки конкретным школам, выявленным на основании специально разработанной диагностики, направленной на выявление различных факторов, существенным образом влияющих на снижение образовательных результатов в конкретной школе.

**Реалистичность цели и задач.** Достижимость цели, связанной с реализацией для каждой образовательной организации системы мер профилактики рисков снижения образовательных результатов, определяется следующими ресурсами системы образования:

проведением диагностики, направленной на выявление различных факторов, существенным образом влияющих на снижение образовательных результатов;

реализацией адресной профилактики рисков снижения образовательных результатов в выявленных общеобразовательных организациях.

Самостоятельным показателем реалистичности проекта является наличие аппарата для диагностирования его достижимости:

мониторинг (инструментарий);

анализ исследования.

#### **Целевой ориентир № 5. Развитие внутришкольных систем профилактики учебной неуспешности**

**Цель** – создание условий для успешного освоения образовательных программ слабоуспевающими и неуспевающими обучающимися за счет реализации внутришкольной системы профилактики учебной неуспешности.

Ключевые задачи:

изучения состояния вопроса по предупреждению неуспеваемости школьников в общеобразовательных учреждениях Краснодарского края;

диагностика обучающихся с трудностями в учебной деятельности;

выявление причин учебной неуспешности каждого обучающегося;

анализ профессиональных компетенций учителей, необходимых для успешного преодоления неуспеваемости;

повышение профессиональной компетентности педагогов в части применения рефлексивно-деятельностного подхода и дифференцированного подхода в обучении;

создание внутришкольной системы профилактики учебной неуспешности в зависимости от выявленных причин;

создание механизмов для формирования положительных мотивов учебной деятельности;

составление индивидуальных образовательных маршрутов для слабоуспевающих учеников с учетом его индивидуальных и личностных особенностей;

организация взаимодействия с родителями слабоуспевающих и неуспевающих обучающихся;

внедрение в образовательный процесс технологии тьюторства как инструмента поддержки обучающихся с трудностями в обучении;

психологическая поддержка с трудностями в обучении;

выявление и организация трансляции лучших школьных управленческих

и педагогических практик, направленных на профилактику учебной неуспешности.

**Обоснование цели и задач.** Успешное обучение является не только искомым результатом всей деятельности школы, но и необходимым условием для формирования личности ребенка, а также его социализации в общество. В настоящее время проблема школьной неуспешности становится все более и более острой.

Школьная неуспешность – это не только непонимание учеником отдельных разделов определенного предмета. В ряде случаев последствия школьной неуспеваемости значительно шире и касаются множества аспектов жизни ребенка и его семьи. Школьная неуспеваемость оказывает отрицательное влияние на самовосприятие ребенка, формирует у него ощущение хронической неуспешности, сказывается на эмоциональном состоянии, а зачастую и на его здоровье. В большинстве случаев у неуспевающих детей пропадает учебная мотивация.

Школьная неуспеваемость ребенка повышает уровень напряжения в семье, порождает множество конфликтов с учителями, неуверенность педагогов в собственной компетентности. Работа с хронически неуспевающими учениками приводит к профессиональному выгоранию педагогов. Основными причинами школьной неуспешности обучающихся является несовершенство организации образовательного процесса, отсутствие дифференцированного подхода в работе со слабоуспевающими в зависимости от их психофизических особенностей и недостаточный уровень компетентности учителя в части применения педагогических практик, направленных на профилактику учебной неуспешности.

Родительское вовлечение в образовательный процесс может помочь улучшить образовательные результаты детей. В этом ключе выстраивание открытых, эффективных, доверительных и сотруднических отношений между семьей/родителями обучающихся и школой является одной из важнейших задач, которая стоит перед учителями, директорами и другими сотрудниками школы. Налаженная коммуникация между школой и семьей и вовлечение родителей в образование детей положительно влияют на академические успехи школьников и их мотивацию к обучению, повышают заинтересованность учителей, снижают уровень насилия/буллинга в школе, улучшают репутацию школы в профессиональных кругах и в местном сообществе. Для этого управленцам и учителям необходимы понятные, эффективные инструменты, которые бы адаптировались под те реалии и контекст, в которых школа работает.

К сожалению, те инструменты и способы вовлечения и коммуникации с родителями, которые школа привыкла применять в своей практике, сегодня не отвечают запросам, не учитывают индивидуальные особенности семей – это способствует уходу семьи из школы, появлению конфликтных ситуаций, ухудшению психологического благополучия обучающихся и к их низким образовательным результатам. Каждая общеобразовательная организация должна проанализировать сильные и слабые стороны в коммуникации с

семьями обучающихся, понять причины невовлеченности родителей в образование детей, разработать стратегию по вовлечению родителей учащихся с низкими образовательными результатами, что внесет свой вклад в повышение качества образования.

Одним из эффективных современных педагогических инструментов преодоления образовательной неуспешности, средств достижения качественных результатов образования являются технологии тьюторства и индивидуализации образования.

Особенностью данных технологий является создание педагогом-тьютором образовательной среды, обеспечивающей развитие познавательного интереса каждого обучающегося, становление и развитие предметных, метапредметных и личностных результатов, проявляющихся в умении ставить и достигать образовательные цели, проектировать и реализовывать индивидуальные образовательные маршруты освоения предметов, индивидуальные образовательные программы, в образовательной самостоятельности и самоорганизации обучающихся.

В создании и поддержании такой образовательной среды принимают участие все субъекты образования: обучающиеся, их родители (законные представители), педагоги, учебно-вспомогательный персонал, а координирующую, организаторскую и посредническую функцию при этом выполняет тьютор, педагог с тьюторской компетентностью.

Развитие психологического обеспечения образования и социальной сферы должно содействовать совершенствованию психолого-педагогической помощи обучающимся, в ней нуждающимся. Трудности в развитии, воспитании и обучении обучающихся ставят задачу поиска научно обоснованных способов их преодоления, к которым относятся программы психолого-педагогического сопровождения образования. Поэтому неопределима роль психолого-педагогической службы в формировании положительной мотивации обучающихся и в адресной поддержке каждого ученика, имеющего трудности в обучении.

Таким образом, необходимо создать условия для успешного освоения образовательных программ слабоуспевающими и неуспевающими обучающимися за счет реализации внутришкольной системы профилактики учебной неуспешности, содержащей все вышеперечисленные инструменты.

**Реалистичность цели и задач.** Достижимость цели, связанной с созданием условий для успешного освоения образовательных программ слабоуспевающими и неуспевающими обучающимися за счет реализации внутришкольной системы профилактики учебной неуспешности, определяется следующими ресурсами системы образования:

- проведением диагностики, направленной на выявление обучающихся с трудностями в учебной деятельности и определение причин неуспешности каждого из них;

- проведением анализа профессиональных компетенций учителей, необходимых для успешного преодоления неуспеваемости;

- созданием и реализацией внутришкольной системы профилактики



учебной неуспешности в зависимости от выявленных причин;

практикой выявления профессиональных дефицитов педагогов и их восполнения путем разработки и реализации индивидуального образовательного маршрута в системе наставничества;

совершенствованием предметных компетенций педагогов путем реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации для различных категорий педагогов (учителей начальных классов, физики, химии, географии).

Самостоятельным показателем реалистичности проекта является наличие аппарата для диагностирования его достижимости:

мониторинг достижения целевых показателей (инструментарий);

анализ форм и способов организации индивидуальной работы со слабоуспевающими и неуспевающими школьниками и детьми с ОВЗ.

### 3. Субъекты реализации Системы

Краевая система сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, носит уровневый характер и реализуется на:

краевом уровне,

муниципальном уровне,

уровне общеобразовательной организации (рисунок 1).

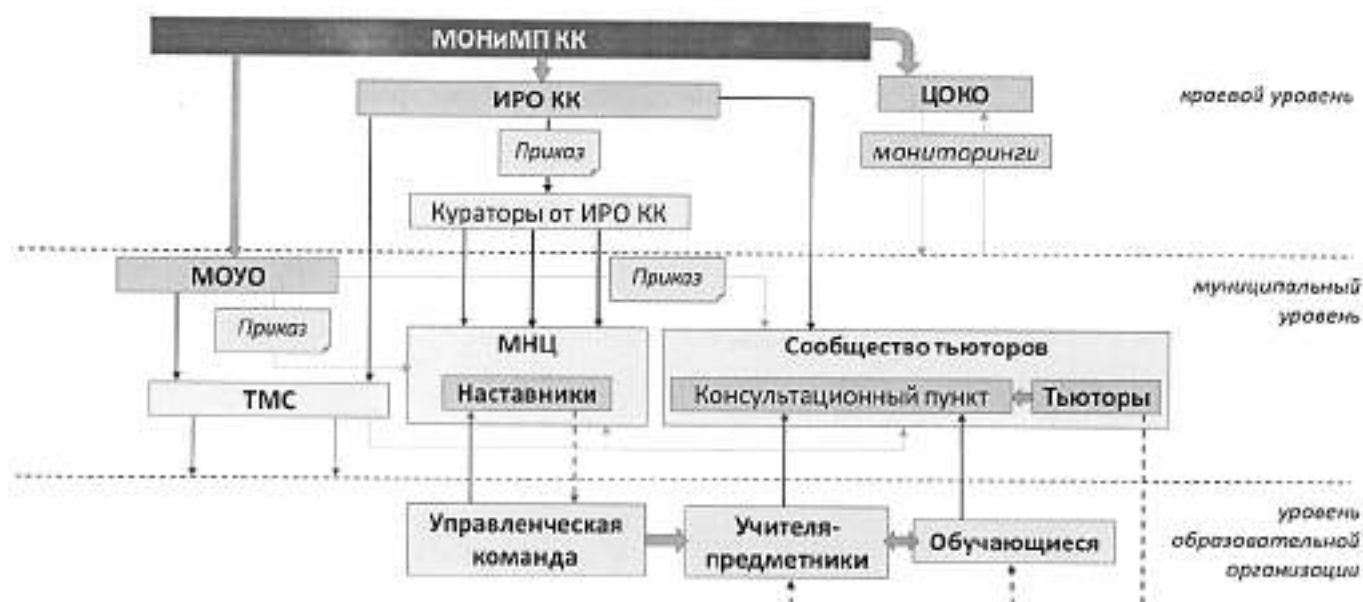


Рисунок 1 – Субъектно-структурная модель сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях в Краснодарском крае

Основными субъектами реализации краевой системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, являются на краевом уровне Министерство, ЦОКО, ИРО Краснодарского края, кураторы –



педагогические работники ИРО Краснодарского края, координирующие (в очном или дистанционном режиме) процедуры реализации системы работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных условиях, на уровне муниципалитета через наставников.

При этом обязанности субъектов краевого уровня распределяются следующим образом:

Министерство осуществляет общую координацию функционирования краевой системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, создает нормативно-правовую базу, принимает общие для краевой системы образования управленческие решения, оценивает результативность работы субъектов на всех уровнях и эффективность реализации системы в целом.

ЦОКО как субъект краевой системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, определяет постановку проблемы, обеспечивает подготовку и проведение мониторингов, анализирует и интерпретирует их результаты для оценки происходящих изменений, достижения цели и решения задач, а также для принятия субъектами соответствующих ситуации управленческих решений и выстраивания прогнозов изменений в системе образования Краснодарского края.

ИРО Краснодарского края разрабатывает нормативные акты, необходимые для реализации краевой системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, проводит мониторинги, относящиеся к его зоне ответственности, назначает кураторов для осуществления прямого взаимодействия (в очном или дистанционном режиме) с муниципальными системами образования, разрабатывает и осуществляет адресную помощь школам с низкими образовательными результатами и/или школам, функционирующим в сложных социальных условиях, обеспечивает информационную поддержку функционирования краевой системы сопровождения таких общеобразовательных организаций.

Основными субъектами реализации краевой системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, на муниципальном уровне являются муниципальные органы управления образованием (далее – МОУО), территориальные методические службы (ТМС), наставники, тьюторы.

Обязанности субъектов муниципального уровня распределяются следующим образом:

МОУО издает приказы, создает нормативно-правовое обеспечение реализации краевой системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, на уровне муниципалитета, разрабатывает муниципальную дорожную карту и контролирует ее полное и качественное исполнение, организует мониторинги и анализирует их результаты,

обеспечивает условия для работы муниципального наставнического центра (согласно Положения о муниципальном наставническом центре) и сообщества тьюторов (согласно Положения о муниципальном сообществе тьюторов), утверждает программу их работы, организует и обеспечивает функционирование муниципальной школы кадрового управленческого резерва.

ТМС формирует списки наставников и тьюторов, распределяет их по школам с низкими образовательными результатами и/или школам, функционирующим в сложных социальных условиях, проводит мониторинги и интерпретирует их результаты, организует работу муниципального наставнического центра и тьюторского консультационного пункта, оказывает непосредственную методическую помощь наставникам, тьюторам, управленческим командам и учителям-предметникам школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

Наставники составляют планы работы, оказывают непосредственную помощь управленческой команде школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в подготовке документов, организации образовательного процесса, повышении управленческой культуры администрации данных общеобразовательных организаций.

Тьюторы составляют планы работы, оказывают непосредственную помощь учителям-предметникам школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, в корректировке программно-методических материалов, реализации образовательного процесса, совершенствовании профессиональных компетенций.

Основными субъектами реализации краевой системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, на уровне образовательной организации являются управленческие команды общеобразовательных организаций, учителя-предметники.

Обязанности субъектов на уровне общеобразовательной организации распределяются следующим образом:

Управленческая команда школы с низкими образовательными результатами и/или школы, функционирующей в сложных социальных условиях, осуществляет подготовку документов, обеспечивающих переход школы в режим эффективного функционирования и развития, обеспечивает своевременную передачу достоверных данных для муниципальных и краевых мониторингов, оказывает сопровождение деятельности учителей-предметников и создаёт условия для повышения качества их работы, получает консультации у муниципальных наставников, повышает квалификацию в ИРО Краснодарского края и других организациях, реализующих программы дополнительного профессионального образования для педагогических работников.

Учителя-предметники данных общеобразовательных организаций корректируют программно-методическое содержание преподаваемых

предметов, реализуют непосредственное взаимодействие с обучающимися, получают консультации у муниципальных тьюторов, повышают квалификацию в ИРО Краснодарского края и других организациях, реализующих программы дополнительного профессионального образования для педагогических работников.

Деятельность и взаимодействие субъектов краевой системы образования по сопровождению школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, осуществляется в рамках специально созданной нормативной базы. Документационное обеспечение реализации Системы в Краснодарском крае приведено на рисунке 2.



Рисунок 2 – Нормативная модель сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях в Краснодарском крае

#### 4. Содержательное ядро

Содержательное ядро Системы представляет собой описание ключевых механизмов, обеспечивающих эффективное сопровождение школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях. Данный раздел способствует однозначному определению действий субъектов и позволяет сформировать полностью воспроизводимый пакет материалов для использования на любом уровне системы образования Краснодарского края и других субъектов Российской Федерации.

Основными механизмами сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, продуктивно реализуемыми в системе образования Краснодарского края, являются:



- 1) горизонтальное кураторство;
- 2) опережающее управление;
- 3) постоянно действующий семинар в ИРО Краснодарского края;
- 4) организация муниципальных школ управленческого резерва;
- 5) аккумулирование данных на информационной площадке.

**Горизонтальное кураторство как механизм сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях**

Горизонтальное кураторство представляет собой вид персонифицированного, свободно инициируемого и неформализованного взаимодействия между субъектами, принадлежащими одному функциональному уровню профессиональной деятельности, которое направлено на оказание куратором своевременной помощи коллеге, испытывающему профессиональные дефициты.

Горизонтальное кураторство реализуется на уровне муниципалитета в двух взаимодополняемых форматах:

наставников (эффективно работающих руководителей общеобразовательных организаций) с управленческими командами школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях;

тьюторов (эффективно работающих учителей-предметников общеобразовательных организаций) с учителями-предметниками школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

Взаимодействие наставников с управленческими командами осуществляется в соответствии с Положением о муниципальном наставническом центре, утвержденном приказом МОУО.

Работа наставника, закрепленного за школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в сложных социальных условиях:

включает непосредственную помощь управленческой команде по подготовке программы перехода школы в режим эффективного функционирования и развития / концепции развития образовательной организации и дальнейшую консультационную поддержку;

реализуется в соответствии с планом взаимодействия с управленческой командой;

осуществляется при проявлении активной позиции управленческой команды школы с низкими образовательными результатами и/или школы, функционирующие в сложных социальных условиях.

Для оказания помощи управленческой команде школы с низкими образовательными результатами и/или школы, функционирующей в сложных социальных условиях, наставник может использовать ресурсы муниципалитета или края, привлекая специалистов других муниципалитетов, в том числе, профессиональных сетевых сообществ, или ИРО Краснодарского края.

Взаимодействие тьюторов с учителями-предметниками школ с низкими



образовательными результатами и школ, функционирующих в сложных социальных условиях, осуществляется в соответствии с Положением о муниципальном сообществе тьюторов, утвержденном приказом МОУО.

Работа тьютора, закрепленного за учителем-предметником школы с низкими образовательными результатами и школы, функционирующей в сложных социальных условиях,

включает непосредственную помощь и консультационную поддержку выполнения профессиональных функций;

реализуется в соответствии с планом взаимодействия с учителями и может предусматривать непосредственное взаимодействие с обучающимися школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в сложных социальных условиях;

осуществляется при проявлении активной позиции учителей-предметников школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

Для оказания помощи учителям-предметникам школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, тьютор может использовать ресурсы муниципалитета или края, привлекая специалистов других муниципалитетов, в том числе профессиональных сетевых сообществ или ИРО Краснодарского края.

Ответственность за качество работы наставников и тьюторов в муниципалитетах несут МОУО.

#### **Опережающее управление как механизм сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях**

Опережающее управление – это вид управления рисками путем применения предупредительных мер для снижения количества контекстных факторов, обуславливающих идентификацию общеобразовательных организаций как школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в сложных социальных условиях, и оперативного принятия управленческих решений в случае их выявления.

Субъектами опережающего управления являются:

на краевом уровне – Министерство, ЦОКО, ИРО Краснодарского края;

на муниципальном уровне – МОУО;

на уровне общеобразовательной организации – руководитель школы с низкими образовательными результатами и/или школы, функционирующей в сложных социальных условиях.

Опережающее управление основывается на анализе:

результатов мониторингов;

рисков (управляемых, определяемых полномочиями субъектов всех уровней, слабоуправляемых, определяемых полномочиями субъектов краевого и муниципального уровней, неуправляемых, определяемых полномочиями субъектов краевого уровня или принимаемых к сведению);

имеющихся в краевой системе образования ресурсов (кадровых, финансовых, материально-технических, информационных, временных).

Субъекты опережающего управления в пределах возложенных на них полномочий принимают решения с учетом видового содержания рисков:

1) кадрового обеспечения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях (восполнение вакансий, кадровые ротации, восполнение профессиональных дефицитов и др.);

2) материально-технического оснащения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях (привлечение средств государственных и краевых программ, внебюджетная деятельность, сетевое взаимодействие по совместному использованию ресурсов и др.);

3) образовательной неуспешности обучающихся школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях (совершенствование технологий обучения, привлечение возможностей дополнительного образования и др.);

4) усложнения социальной ситуации (адресная помощь обучающимся и их родителям/законным представителям, привлечение возможностей сферы культуры и др.).

Управленческие решения могут иметь оперативный или стратегический характер в зависимости от выявленных рисков и ресурсов, необходимых для их нейтрализации.

Решения, связанные с нейтрализацией рисков цикличного характера, должны приниматься сразу и реализовываться в период, предшествующий их ближайшему возможному проявлению.

Решения, связанные с нейтрализацией рисков нового учебного года, должны приниматься не позднее июня – срока получения данных по всем мониторингам, и распространяться на все уровни реализации краевой системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

**Постоянно действующий семинар в ИРО КК как механизм сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях**

Постоянно действующий семинар организуется ИРО Краснодарского края для оперативного восполнения профессиональных дефицитов педагогических работников школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, и реализуется, преимущественно, в дистанционном режиме.

Постоянно действующий семинар реализуется в рамках накопительной системы повышения квалификации педагогических работников.

Организация работы постоянно действующего семинара осуществляется в следующем порядке:

ИРО Краснодарского края информирует школы с низкими образовательными результатами и/или школы, функционирующие в сложных социальных условиях, о своих программных мероприятиях (стажировки, повышение квалификации, семинары, вебинары, круглые столы, конференции,

конкурсы профессионального мастерства и др.);

школы с низкими образовательными результатами и/или школы, функционирующие в сложных социальных условиях, формирует заявку на значимые для себя мероприятия, соответствующие профессиональным потребностям педагогических работников;

ИРО Краснодарского края с учетом поступивших заявок составляет персонифицированные программы вебинаров для школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях, и информирует о темах, датах и времени их проведения. Персонифицированная программа разрабатывается на полугодие;

педагогические работники школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях принимают участие в работе семинара без отрыва от выполнения должностных обязанностей в рамках.

Адресные запросы на содержание постоянно действующего семинара учитываются при разработке годового плана работы ИРО Краснодарского края, а при возникновении в течение календарного года новой тематики – реализуются в рамках внебюджетной деятельности ИРО Краснодарского края.

**Организация муниципальных школ управленческого резерва как механизм сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях**

Организация муниципальных школ кадрового управленческого резерва направлена на непрерывное восполнение квалифицированного руководящего состава общеобразовательных организаций муниципалитета.

Создание в муниципалитетах реестров кадрового управленческого реестра позволит на уровне краевой системы образования принимать управленческие решения, связанные с кадровыми ротациями руководителей, их заменой или заполнением имеющихся вакансий.

**Аккумуляция данных на информационной площадке как механизм сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях**

Аккумуляция данных на информационной площадке призвано систематизировать сведения о реализации краевой системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях и накопленном продуктивном опыте.

Информационная площадка создается на сайте ИРО Краснодарского края ([shnor.igro23.ru](http://shnor.igro23.ru)) и включает следующие разделы:

- 1) Нормативные акты  
приказы, распоряжения;  
положения;  
дорожные карты;  
программы работы;  
планы работы и календарные графики.

- 2) Новости
- 3) Мероприятия:  
анонсы мероприятий;  
запись на мероприятия;  
материалы мероприятий;  
архив мероприятий.
- 4) Библиотека:  
электронная библиотека;  
методические рекомендации, подготовленные в рамках проекта.
- 5) Заявки
- 6) Мониторинги
- 7) Отчеты
- 8) Форум
- 9) Контактная информация.

Ответственность за своевременность и достоверность внесения информации несет специалист ИРО Краснодарского края (Яковлева Надежда Олеговна).

## **5. Верификация реализации Системы.**

Основным источником информации об эффективности сопровождения школ с низкими образовательными результатами и школами, функционирующими в сложных социальных условиях, является система мониторинговых исследований, на основе которых принимаются управленческие решения и обосновываются меры по совершенствованию данного сопровождения. Запуск и проведение мониторинговых исследований предусматривает, прежде всего, выбор показателей.

### **Региональные показатели**

**1. Показатели по выявлению школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях:**

1. Результаты государственной итоговой аттестации (ЕГЭ, ОГЭ) по предметам русский язык и математика за два предыдущих года;
2. Результаты Всероссийских проверочных работ по предметам русский язык и математика в 5 и 6 классах за два предыдущих года;
3. Динамика результатов Всероссийских проверочных работ по предметам русский язык и математика в 5 и 6 классах за два предыдущих года.
4. Результаты самоанализа общеобразовательных организаций, отраженные в таблицах для статистической обработки данных;
5. Сведения из социального паспорта школы;
6. Данные самообследования общеобразовательной организации;
7. Образовательные организации, вошедшие в список Рособрнадзора, как имеющие признаки необъективности результатов Всероссийских



проверочных работ;

8. Ежегодные сведения об индексе социального благополучия школ.

### **Методы сбора и обработки информации**

Для сбора информации используются аналитические и статистические данные по образовательным учреждениям, сведения, отчеты, результаты прохождения аттестации педагогических работников, а также методы социологического сбора информации: тестирование, анкетирование, опрос, интервьюирование и др., полученные ЦОКО и ГБОУ ИРО Краснодарского края

Для выявления динамики образовательных результатов обучающихся используются результаты мониторинговых исследований качества образования, Всероссийских проверочных работ, основного государственного экзамена, единого государственного экзамена.

### **Описание методов сбора информации**

**Аудит документационного обеспечения** предусматривает изучение имеющихся нормативных актов в отношении качества их исполнения и достаточности для решения имеющейся проблемы (т.е. полноты состава). Кроме того, немаловажным направлением аудита является установление непротиворечивости представленных документов, согласованность и преемственность их содержания. Аудит проводится, как правило, в отношении документов, размещенных на официальных сайтах (если их содержание не имеет ограничений доступа): положения, приказы, распоряжения, отчеты, свидетельства и др. Аудит проводится в плановом режиме и включает фиксацию выявленных нарушений в протоколе.

**Анкетирование** является широко распространенным методом сбора первичной информации и требует разработки анкеты, соответствующей теме мониторинга (о качестве проведенного мероприятия, состоянии того или иного направления работы образовательной организации, достаточности ресурсов, сформированности профессиональных компетенций, наличии профессиональных дефицитов и др.).

**Анализ результатов деятельности** направлен на проведение исследования представленных продуктов в виде данных о результатах оценочных процедур обучающихся, работ педагогов и администраций школ, выполненных в рамках диагностики профессиональных компетенций, профессиональных портфолио педагогических работников, свидетельства персональных и коллективных достижений субъектов образовательной системы Краснодарского края и др. В рамках анализа учитываются параметры и характеристики данных, содержание материалов, статус представленных документов. В зависимости от модели мониторинга результаты анализа отражаются в отчете или фиксируются в принятой системе регистрации.

**Экспертиза** состоит в оценке параметров определенных процессов или результатов на основе профессионального опыта специалиста, обладающего высоким уровнем профессионализма и авторитетом в данной области. В качестве экспертов выступают представители Института развития образования Краснодарского края, Центра оценки качества образования Краснодарского края, представители территориальных методических служб, администрации

эффективно работающих общеобразовательных организаций, а также наставники, краевые и муниципальные тьюторы. Экспертизе подвергаются разработанные документы (планы или программы работы, отчеты, результаты самообследования и др.), профессиональная деятельность и ее продукты, мероприятия и т.д.

#### **Описание методов обработки информации.**

К нематематическим методам обработки информации, относятся:

**группировка** – это метод разделения совокупности данных на группы с целью изучения ее структуры или взаимосвязей между компонентами. Данный метод используется для фиксации определенного качества, выявленного в ходе мониторинга и установлении совокупности явлений с данным качеством, что позволяет комплексно применить к ней технологический аппарат для обеспечения повышения качества функционирования;

**классификация** – это метод разделения множества объектов по определенному основанию. Данный метод позволяет представлять в надёжном и удобном для обозрения и распознавания виде всю изучаемую область и заключать в себе максимально полную информацию о ее объектах;

**обобщение** – это метод установления общих признаков исследуемого в мониторинге явления. Данный метод позволяет сделать вывод, выразить основные результаты в общем положении, придать общее значение чему-либо. В рамках мониторинга с использованием данного метода можно формулировать прогнозы будущих изменений, учитывая схожие условия и характеристики объектов;

**трансформация отображения аналитических данных** – это метод изменения формы информации без изменения ее содержания. Данный метод применяется при переводе полученных данных в табличный, графический, схематичный или текстовый формат для повышения удобства использования аналитического материала в ходе его обобщения или составления аналитического отчета;

**сопоставление** – метод сравнения объектов (явлений, идей, результатов мониторинга и т.д.), выделение в них общего и различного с целью классификации и типологии. Данный метод используется при определении преимуществ субъектов мониторинга, выстраивании рейтингов по тому или иному параметру, формулировке заключений.

К математическим методам обработки данных, применяемых в рамках проведения во всех мониторингах результативности, относятся:

**ранжирование** – метод упорядочения данных по возрастанию или убыванию значений величин. Данный метод применяется во всех мониторингах при установлении крайних и медианных значений проявления изучаемого показателя, позволяющих установить состояние систем и оценить объем мер по улучшению сложившейся ситуации;

**медиана** – метод определения среднего значения упорядоченной совокупности переменных. Данный метод применяется во всех мониторингах при определении средних значений, несоответствие которым может интерпретироваться как недостаток или превышение среднего показателя;

**среднее арифметическое** – метод усреднения данных, определяемое как сумма всех значений множества, деленная их количество;

**расчет доли от общего числа** – метод вычисления процентного соотношения повторений зафиксированного события в общей совокупности событий данного класса.

### Репрезентативность выборки и периодичность мониторинга

В мониторингах и опросах участвуют не менее 90% общеобразовательных организаций региона в разрезе муниципальных образований. Мониторинг проводится 1 раз в год.

### Методики расчета показателей

№ п/п	Показатель	Метод расчета
1	2	3
1	Результаты государственной итоговой аттестации (ЕГЭ) по предметам русский язык и математика за два предыдущих года	$Дсрв = \frac{Боо22}{СРБ22} - \frac{Боо21}{СРБ21}$ <p>Дсрв – динамика средневзвешенного балла ЕГЭ;            Боо22 – балл общеобразовательной организации в 2022 году по предмету;            СРБ22 – средний балл по краю в 2022 году по предмету;            Боо21 – балл общеобразовательной организации в 2021 году по предмету;            СРБ21 – средний балл по краю в 2021 году по предмету.</p>
2	Результаты государственной итоговой аттестации (ОГЭ) по предметам русский язык и математика за два предыдущих года	$Др = \frac{Д^{5}22}{Д^{2}22} - \frac{Д^{5}21}{Д^{2}21}$ <p>Др – динамика результатов ОГЭ;            Д<sup>5</sup>22 – доля «5» в 2022 году;            Д<sup>2</sup>22 – доля «2» в 2022 году;            Д<sup>5</sup>21 – доля «5» в 2021 году;            Д<sup>2</sup>21 – доля «2» в 2021 году;            если Д<sup>2</sup>22 и Д<sup>2</sup>21 равно «0», то принимать значение за «1».</p>
3	Результаты Всероссийских проверочных работ по предметам русский язык и математика в 5 и 6 классах за два предыдущих года	$Др = \frac{Д^{5}22}{Д^{2}22} - \frac{Д^{5}21}{Д^{2}21}$ <p>Др – динамика результатов ВПР;            Д<sup>5</sup>22 – доля «5» в 2022 году;            Д<sup>2</sup>22 – доля «2» в 2022 году;            Д<sup>5</sup>21 – доля «5» в 2021 году;            Д<sup>2</sup>21 – доля «2» в 2021 году;            если Д<sup>2</sup>22 и Д<sup>2</sup>21 равно «0», то принимать значение за «1».</p>
4	Результаты самоанализа общеобразовательных организаций, отраженные в таблицах для статистической обработки данных	$Д = \frac{Х}{ОБк} \times 100$ <p>Д – доля от общего количества (в зависимости от запрашиваемой информации);            Х – искомое значение;            ОБк – общее количество.</p>
5	Сведения из социального паспорта школы	$Д = \frac{Х}{ОБк} \times 100$ <p>Д – доля от общего количества (в зависимости от запрашиваемой информации);            Х – искомое значение;            ОБк – общее количество.</p>

1	2	3
6	Данные самообследования общеобразовательной организации	1) $ДУ_{во} = \frac{КУ_{во}}{КУ} \times 100$ ДУ <sub>во</sub> – доля учителей с высшим образованием; КУ <sub>во</sub> – кол-во учителей с высшим образованием; КУ – общее кол-во учителей.  2) $ДУ_{пк/вк} = \frac{КУ_{пк/вк}}{КУ} \times 100$ ДУ <sub>пк/вк</sub> – доля учителей первой/высшей квалификационной категорией; КУ <sub>пк/вк</sub> – кол-во учителей первой/высшей квалификационной категории; КУ – общее кол-во учителей.  3) $Д = \frac{X}{ОБк} \times 100$ Д – доля от общего количества (в зависимости от запрашиваемой информации); X – искомое значение; ОБк – общее количество.
7	Образовательные организации, вошедшие в список Рособнадзора, как имеющие признаки необъективности результатов Всероссийских проверочных работ	$Дшк = \frac{КООпн}{КО} \times 100$ Дшк – доля общеобразовательных организаций с признаками необъективности ВПР в муниципальном образовании; КООпн – кол-во общеобразовательных организаций с признаками необъективности ВПР в муниципальном образовании; КО – общее кол-во общеобразовательных организаций в муниципальном образовании, принявших участие в ВПР.
8	Ежегодные сведения об индексе социального благополучия школ	$ИСБШ = 85 + 15 \times \text{«доля учащихся из семей, где оба родителя имеют высшее образование»} - 15 \times \text{«доля учащихся из неполных семей»} - 55 \times \text{«доля учащихся, состоящих на различных видах учета»} - 15 \times \text{«доля учащихся, для которых русский язык не является родным»}$

**2. Показатели по выявлению динамики образовательных результатов в школах с низкими образовательными результатами и/или школах, функционирующих в сложных социальных условиях:**

1. Динамика результатов государственной итоговой аттестации (ЕГЭ, ОГЭ) по предметам русский язык и математика за два предыдущих года
2. Динамика результатов Всероссийских проверочных работ по предметам русский язык и математика в 5 и 6 классах за два предыдущих года.
3. Результаты самоанализа общеобразовательных организаций, отраженные в таблицах для статистической обработки данных;
4. Сведения из социального паспорта школы;
5. Данные самообследования общеобразовательной организации;
6. Образовательные организации, вошедшие в список Рособнадзора, как



имеющие признаки необъективности результатов Всероссийских проверочных работ;

7. Ежегодные сведения об индексе социального благополучия школ.

Методы сбора и обработки информации, методики расчета показателей аналогичны группе показателей по выявлению школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

### **3. Показатели по мониторингу ресурсных дефицитов в образовательных организациях:**

1. Территориальная принадлежность школы (городская/сельская) с учетом размера населенного пункта;

2. Территориальная отдаленность школы (отделенная, близлежащая);

3. Низкий экономический потенциал района, бедность его инфраструктуры (высокий, средний, низкий экономический потенциал района);

4. Ограниченность культурных и образовательных ресурсов (высокий, средний, низкий уровень образовательных ресурсов);

5. Дефицит материальной базы и инфраструктуры, в том числе устойчивого доступа в интернет и достаточного количества компьютерной техники (высокий, средний, низкий уровень оснащенности техникой);

6. Дефицит педагогических кадров (высокий, средний, отсутствует);

7. Сложный контингент: дети из неполных, неблагополучных, малообеспеченных семей, невысокий уровень образования родителей, дети с проблемами поведения и здоровья.

Для мониторинга ресурсных дефицитов в образовательных организациях используются следующие критерии:

доля общеобразовательных организаций региона, в которых выявлены ресурсные дефициты (с перечислением выявленных ресурсных дефицитов);

доля общеобразовательных организаций региона, в которых устранены ресурсные дефициты (с перечислением устраненных ресурсных дефицитов);

Инструменты: анализ и оценка выявленных и устраненных ресурсных дефицитов в образовательных организациях региона.

#### **Описание методов сбора информации**

Методами сбора первичной информации являются:

запросы в органы управления образованием, осуществляющие управление в сфере образования, образовательные организации;

запросы в ЦОКО.

Использование информационных систем для сбора информации.

Сбор и обработка информации осуществляется с использованием следующих информационных систем:

защищенные таблицы Excel с автоматизированной обработкой данных, фильтрацией информации по типам запросов;

Google-формы, Яндекс-формы для массовых опросов.

#### **Репрезентативность выборки и периодичность мониторинга**

В мониторингах и опросах участвуют не менее 90% общеобразовательных организаций региона в разрезе муниципальных образований. Мониторинг

проводится 1 раз в год.

### Методики расчета показателей

№ п/п	Показатель	Метод расчета
1	2	3
1	Территориальная принадлежность школы (городская/сельская) с учетом размера населенного пункта	Статистические данные из: социального паспорта школы; отчёта общеобразовательной организации по самообследованию; самоанализа.
2	Территориальная отдаленность школы (отделенная, близлежащая)	
3	Низкий экономический потенциал района, бедность его инфраструктуры (высокий, средний, низкий экономический потенциал района)	
4	Ограниченность культурных и образовательных ресурсов (высокий, средний, низкий уровень образовательных ресурсов)	
5	Дефицит материальной базы и инфраструктуры, в том числе устойчивого доступа в интернет и достаточного количества компьютерной техники (высокий, средний, низкий уровень оснащённости техникой)	
6	Дефицит педагогических кадров (высокий, средний, отсутствует)	
7	Сложный контингент: дети из неполных, неблагополучных, малообеспеченных семей, невысокий уровень образования родителей, дети с проблемами поведения и здоровья	

#### 4. Показатели по мониторингу образовательных результатов в школах, функционирующих в условиях рисков снижения образовательных результатов:

1. Результаты государственной итоговой аттестации (ЕГЭ, ОГЭ) по предметам русский язык и математика за два предыдущих года;

2. Результаты Всероссийских проверочных работ по предметам русский язык и математика в 5 и 6 классах за два предыдущих года;

3. Динамика результатов Всероссийских проверочных работ по предметам русский язык и математика в 5 и 6 классах за два предыдущих года.

4. Результаты самоанализа общеобразовательных организаций, отраженные в таблицах для статистической обработки данных;

5. Сведения из социального паспорта школы;

6. Данные самообследования общеобразовательной организации;

7. Образовательные организации, вошедшие в список Рособнадзора, как имеющие признаки необъективности результатов Всероссийских проверочных работ;

8. Ежегодные сведения об индексе социального благополучия школ.

Методы сбора и обработки информации, методики расчета показателей аналогичны группе показателей по выявлению школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

### 5. Показатели по профилактике учебной неуспешности в общеобразовательных организациях Краснодарского края:

1. Наличие нормативного акта, регулирующего организацию системы мер по профилактике учебной неуспешности в общеобразовательных организациях Краснодарского края;
2. Доля общеобразовательных организаций, в которых сформирована внутришкольная система профилактики учебной неуспешности;
3. Доля слабоуспевающих и неуспевающих обучающихся, для которых разработан индивидуальный образовательный маршрут;
4. Доля обучающихся с ОВЗ;
5. Доля обучающихся, для которых русский язык является неродным;
6. Доля общеобразовательных организаций, в которых реализуются дополнительные программы курсов (модулей) по профилактике неуспешности и восполнению пробелов в области предметных знаний;
7. Доля обучающихся (от числа неуспевающих), посещающих дополнительные занятия с целью ликвидации отставания по учебной программе;
8. Доля общеобразовательных организаций, в которых в штатном расписании есть педагоги-тьюторы;
9. Доля общеобразовательных организаций, в которых разработаны и реализуются психологические программы повышения вовлеченности родителей учащихся с низкими образовательными результатами;
10. Доля общеобразовательных организаций, в которых одним из направлений деятельности методической службы является повышение профессиональной компетентности учителя в части адресной работы со слабоуспевающими и неуспевающими учащимися.

Методы сбора и обработки информации аналогичны группе показателей по выявлению школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

#### Репрезентативность выборки и периодичность мониторинга

В мониторингах и опросах участвуют не менее 90% общеобразовательных организаций региона в разрезе муниципальных образований. Мониторинг проводится 1 раз в год.

#### Методики расчета показателей

№ п/п	Показатель	Метод расчета
1	2	3
1	Доля общеобразовательных организаций, в которых сформирована внутришкольная система профилактики учебной неуспешности	$D = \frac{X}{OБк} \times 100$ <p>Д – доля от общего количества (в зависимости от запрашиваемой информации);            X – искомое значение;            ОБк – общее количество.</p>
2	Доля слабоуспевающих и неуспевающих обучающихся, для которых разработан индивидуальный образовательный маршрут	
3	Доля обучающихся с ОВЗ	
4	Доля обучающихся, для которых русский язык является неродным	

1	2	3
5	Доля общеобразовательных организаций, в которых реализуются дополнительные программы курсов (модулей) по профилактике неуспешности и восполнению пробелов в области предметных знаний	
6	Доля обучающихся (от числа неуспевающих), посещающих дополнительные занятия с целью ликвидации отставания по учебной программе	
7	Доля общеобразовательных организаций, в которых в штатном расписании есть педагоги-тьюторы	
8	Доля общеобразовательных организаций, в которых разработаны и реализуются психологические программы повышения вовлеченности родителей учащихся с низкими образовательными результатами	
9	Доля общеобразовательных организаций, в которых одним из направлений деятельности методической службы является повышение профессиональной компетентности учителя в части адресной работы со слабоуспевающими и неуспевающими учащимися	

Министр

*Е.В. Воробьева* Е.В. Воробьева



