

## Технологическая карта выявления проблемных зон школы со стабильно низкими результатами

*Неуспевающие школы не одинаковы,  
природа и причины их низких результатов разнообразны.  
Надо понимать, что низкая успеваемость – это не отдельный феномен,  
за ним – целый комплекс различных переменных,  
которые взаимодействуют по-разному  
в разных школьных контекстах.  
А. Харрис*

Технологическая карта выявления проблемных зон школы со стабильно низкими результатами и разработки плана вывода школы из кризисной ситуации (далее – Карта) разрабатывается для школ, выявленных в результате анализа данных оценочных процедур на основе кластеризации. Карта разрабатывается муниципальными органами, осуществляющими управление в сфере образования совместно с указанными школами. Ответственность за организацию работы по созданию Карты и качество (эффективность) ее реализации несут муниципальные органы, осуществляющие управление в сфере образования (как органы, осуществляющие функции и полномочия учредителя).

**Цель** разработки Карты выявить комплекс внешних и внутренних причин стабильно низких учебных результатов обозначенных школ и на этой основе разработать стратегию выхода из сложившейся ситуации.

Карта разрабатывается для каждой школы индивидуально в соответствии с рекомендованной ниже структурой.

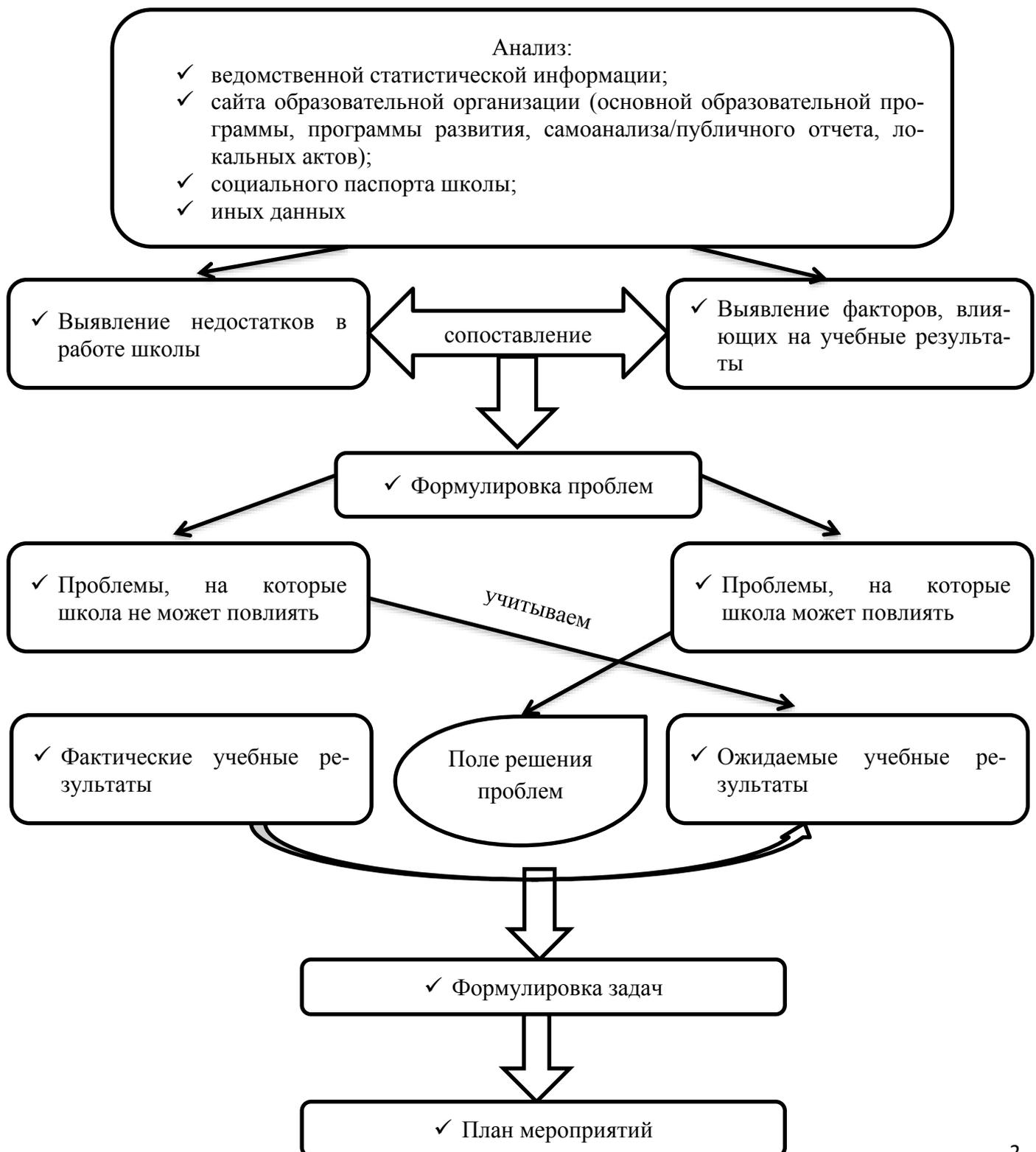
*Основные источники:*

1. Выравнивание шансов детей на качественное образование: сб. материалов / Комиссия Общественной палаты Российской Федерации по развитию образования. – М.: Изд. дом ВШЭ, 2012 г
2. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов: сб. материалов для директоров школ и школьных команд/ составитель: Пинская М.А., ведущий научный сотрудник Центра социально-экономического развития школы НИУ ВШЭ, к.п.н. – М: Изд. Дом ВШЭ, 2013 г
3. Использование контекстных данных в системе оценки качества образования: опыт разработки и апробация инструментария: статья / Г. А. Ястребов, М. А. Пинская, С. Г. Косарецкий – журнал «Вопросы образования». 2014. № 4 <http://vo.hse.ru>
4. М. А. Пинская, Т. Е. Хавенсон, С. Г. Косарецкий, Р. С. Звягинцев, А. М. Михайлова, Т. А. Чиркина Поверх барьеров: исследуем резильентные школы // Вопросы образования / Educational Studies Moscow. 2018. № 2. – С.198-227.

## Примерный план разработки технологической карты

Общая логика улучшения состояния школы и её результатов – это логика «управляемого прогресса»: провести анализ/диагностику – выделить области благополучия и проблем – поставить первоочередные задачи – спланировать действия – определить промежуточные результаты – провести коррекцию планов. Примерный план разработки технологической карты представлен на рисунке 1.

Рис. 1



### *Рассмотрим шаги проектирования Карты подробнее.*

В соответствии с исследованиями, проведенными Институтом развития образования НИУ ВШЭ, были установлены основные причины формирования сегмента школ с устойчиво низкими образовательными результатами.

**Внешними причинами** устойчивого снижения учебных результатов школы и факторами риска возникновения кризисной ситуации может быть:

- сложный социальный контекст деятельности школы;
- проблемный контингент.

**Внутренними причинами** (состояние внутренней среды школы) развития кризиса является комплекс типовых и «персональных» проблем в таких аспектах школьной практики, как:

- управление;
- преподавание;
- школьная культура.

Предлагаемый ниже подход к выявлению проблем, влекущих за собой низкие образовательные результаты, строится на анализе различных эффектов, влияющих на результат учебной деятельности обучающихся.

На часть таких эффектов школа повлиять не может, но их необходимо учитывать при проектировании модельного плана, обеспечивающего переход школы в эффективный режим.

Как правило, *снижению учебных достижений школы сопутствуют следующие основные проблемы:*

- контингент повышенной сложности,
- низкий кадровый ресурс,
- неэффективные управленческие стратегии.

Различные типы проблемности возникают на пересечении этих основных факторов (рис. 2).

### **Факторы, влияющие на результаты учебных достижений**



<i>№</i>	<i>Фактор</i>	<i>Характеристики</i>
1.	<i>Контингент</i>	<p>Высокая доля:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* детей из неблагополучных и неполных семей;</li> <li>* детей из семей, для которых русский язык не является языком внутрисемейного общения;</li> <li>* детей с особыми потребностями,</li> <li>* детей с поведенческими проблемами,</li> <li>* детей с педагогической запущенностью.</li> </ul> <p>Высокая текучесть/постоянный отток контингента Отрицательный отбор вследствие конкуренции и пр.</p>
2.	<i>Кадровый ресурс</i>	<p>Низкая квалификация кадров Низкий уровень преподавания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* устаревшие учебные технологии и формы оценивания учебных результатов;</li> <li>* неумение отслеживать индивидуальный прогресс ребенка;</li> <li>* слабая связь с родителями;</li> <li>* изолированность педагогов;</li> <li>* слабое развитие практики обмена опытом между учителями;</li> <li>* низкая мотивация к профессиональному развитию;</li> <li>* незнание способов повышения учебной мотивации обучающихся и др.</li> </ul>
3.	<i>Управление</i>	<p>Низкий управленческий потенциал:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* низкие ожидания, отсутствие стратегий;</li> <li>* слабое руководство: директор не занимает лидерской позиции, не сфокусирован на результатах работы педагогов, не готов предъявлять требования к персоналу;</li> <li>* дефицит квалифицированных кадров, ограниченные возможности их ротации;</li> <li>* слабая система внутришкольного мониторинга;</li> <li>* слабая система воспитательной работы;</li> <li>* недостаточная материальная база;</li> <li>* приоритет культуры низких ожиданий в отношении результатов деятельности школы;</li> <li>* отсутствие стимулов к развитию педагогов и школы, пр.</li> </ul>

### Алгоритм анализа факторов и выявления проблем

Для выявления проблем анализируется, что влияет на результат работы образовательной системы конкретной школы.

<i>№</i>	<i>Фактор</i>	<i>Анализ</i>
1.	Недостатки <b>результатов образовательной деятельности</b> в школе	<p>Позволит оценить, как связаны с образовательными результатами переменные, измеряемые на уровне школ.</p> <p>Проводится путем сопоставления изменения образовательных результатов за три года (или меньше) с изменениями (за тот же период времени) различных показателей, характеризующих особенности функционирования школы, что позволит оценить влияние различных факторов на формирование учебных достижений или результатов обучения.</p> <p><i>Например</i>, сравнивая школьные отметки (например, годовые) и результаты внешней оценки, можно сделать вывод об адекватности оценочной деятельности на уровне учителя и образовательной организации.</p> <p><i>Итог</i>: определяется ряд факторов, оказывающих существенное влияние на учебные результаты.</p>
2.	Недостатки <b>образовательной деятельности и условий ее реализации</b> в школе	<p>Управление Преподавание Школьная культура</p>

Итогом аналитической работы должна стать пояснительная записка, включающая в себя анализ текущей ситуации, перечень «сильных» и «слабых» сторон образовательной организации и формулировку основных проблем, оказывающих влияние на учебные результаты обучающихся. При этом необходимо помнить о причинах, которые находятся за рамками возможностей для их устранения.

### **Разработка плана мероприятий перевода школы в эффективный режим**

План улучшения результатов работы школы должен предполагать перспективный ее переход в качественно новое состояние и иметь своей целью развитие, в первую очередь, за счёт внутреннего потенциала самой школы. Поэтому разрабатывая план, следует обратить внимание:

- управление и организацию образовательной деятельности в целом;
- политику и практику в области преподавания, политику и практике обучения учеников, и учителей;
- школьную культуру,
- результаты учеников и учителей,
- потребности всех субъектов образовательного процесса.

Задачи и мероприятия, которые могут быть включены в план требуют детализации для отдельно взятой образовательной организации с учетом выявленных проблемных зон.

### ***Схема комплексного анализа образовательной деятельности и условий ее реализации в школе (Приложение 1)***

При оценке предлагается определить уровень каждого показателя по условной шкале от 1 (минимальный) до 6 (идеальный или образцовый). Такая оценка поможет выделить приоритетные направления изменений, которые будет реализовывать школа в течение ближайшего времени.

<i>1-ый уровень</i>	<i>отлично</i>	отличные достижения во всех аспектах
<i>2-ой уровень</i>	<i>очень хорошо</i>	явные сильные стороны
<i>3-ий уровень</i>	<i>хорошо</i>	сильные стороны в важных областях, есть аспекты, требующие улучшения
<i>4-ый уровень</i>	<i>адекватно</i>	сильные стороны несколько перевешивают слабые стороны
<i>5-ый уровень</i>	<i>слабо</i>	слабость в важных областях работы
<i>6-ой уровень</i>	<i>неудовлетворительно</i>	явные слабые стороны

## Схема комплексного анализа образовательной деятельности и условий ее реализации в школе

№	Показатель	Характеристики	Балл 1-6
<b>1. Управление</b>			
1.1	Программа развития школы	соответствие целей и задач деятельности школы реальному состоянию школы (в том числе уровню образовательных результатов)	
1.2	Учебный план в части школьного компонента	охват и сбалансированность, учет интересов обучающихся, соответствие реальным образовательным результатам	
1.3	Кадровая обеспеченность	укомплектованность, соответствие образовательному цензу, наличие узких специалистов (педагог-психолог, логопед и пр.)	
1.4	Развитие и мотивация персонала	наличие графика повышения квалификации, адекватное положение о стимулирующих выплатах	
1.5	Наличие ВСОКО	положение о ВСОКО, положение о мониторинге, положение о внутришкольном контроле	
1.6	Педагогические / методические советы	соответствие тематики актуальным вопросам (в том числе повышению учебных результатов, повышению мотивации обучающихся и пр.)	
<b>2. Преподавание</b>			
2.1	Использование современных образовательных технологий	наличие в рабочих программах по предметам описания технологий, приемов и методов работы с детьми; реальное их использование в образовательной деятельности	
2.2	Система оценивания	методы оценки и средства ведения учета, адекватность системы оценивания (в том числе, соответствие ВПР, годовых отметок и результатов ЕГЭ и ОГЭ)	
2.3	Удовлетворение нужд учащихся	обеспечение образовательной деятельности для учащихся с различными возможностями и склонностями	
2.4	Система работы с родителями	методы и приемы, побуждающие родителей к участию в учебе своих детей и в жизни школы, мероприятия, проведенные совместно	
<b>3. Школьная культура</b>			
3.1	Система внеучебных мероприятий	наличие комплексной системы воспитательной работы (внеучебные мероприятия для обеспечения личного, социального развития учащихся); работа пришкольных лагерей в течение учебного года, в летний период	
3.2	Система внеурочных мероприятий	наличие комплекса мероприятий для обеспечения развития обучающихся (организация дополнительных занятий, факультативов, олимпиад, участие в проектах, исследовательской деятельности и пр.)	
3.3	Самоуправление и социальные практики	наличие органов ученического самоуправления, участие обучающихся в социальных проектах, волонтерском движении	
3.4	Инфраструктура школы дает возможность для индивидуальной и групповой работы учащихся	обеспечение безопасности функционирования организации, сменность, работа организации в режиме полного дня, обеспечение детей 2-х разовым горячим питанием	
3.5	Инфраструктура школы обеспечивает образовательную культурно-информационную среду	обеспеченность литературой (учебной, художественной, справочной); обеспеченность программно-аппаратными средствами и системами учебных кабинетов, возможность работы с персональным компьютером во внеучебное время, доступность Интернет и пр.	
3.6	Инфраструктура школы дает возможности для демонстрации результатов работы в пространстве школы	наличие стендов и (или) витрин, специального раздела на сайте ОО для демонстрации результатов учебной и проектной деятельности, другие способы	
3.7	Инфраструктура школы дает возможность для занятий спортом	уровень оснащения спортивного зала, пришкольных спортивных площадок, организация спортивных секций, спортивных мероприятий	