

**ГБОУ ДПО «Институт развития образования Сахалинской области»
ГБУ «Региональный центр оценки качества образования Сахалинской
области»**

**Технологическая карта по определению комплекса причин снижения
учебных результатов в школах со стабильно низкими образовательными
результатами и разработки плана перевода школ в эффективный режим
развития**

Технологическая карта выявления проблемных зон школы со стабильно низкими результатами и разработки плана перевода школы в эффективный режим развития (далее - Карта) разрабатывается для школ, выявленных в результате анализа данных оценочных процедур на основе кластеризации, по результатам мониторинга образовательных организаций Сахалинской области, работающих в сложных социальных условиях.

Карта разрабатывается муниципальными органами, осуществляющими управление в сфере образования совместно с указанными общеобразовательными организациями. 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.

**Этапы разработки технологической карты по определению комплекса
причин снижения учебных результатов и плана перехода в эффективный
режим**

1. Проведение анализа образовательной организации с целью выявления сильных (S) и слабых (W) сторон внутренней среды ОО; возможностей (O) и угроз (T) внешней среды. Объекты анализа:
 - Социальный паспорт ОО;
 - Статистическая отчетность ОО;
 - Самоанализ ОО;
2. Сопоставление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Формулирование проблемного поля ОО.
3. Сопоставление фактических учебных результатов с проблемным полем ОО и желаемыми результатами. Постановка цели и задач по переходу в эффективный режим.
4. Разработка плана перехода в эффективный режим.

Общая структура технологической карты

1. Пояснительная записка.

Анализ ситуации, включающий:

- Характеристику территории (город/село, район, территориальная доступность);
- Кластер (по итогам Аналитического отчета по результатам мониторинга общеобразовательных организаций Сахалинской области, работающих в сложных социальных условиях;
- Основная особенность контингента (см. Приложение 1)
- Результаты ГИА, ОГЭ, ВПР за три года

Причины снижения учебных результатов		Сильные стороны	Слабые стороны	Угрозы	Возможности
1. Управленческий фактор	<ul style="list-style-type: none"> - низкие ожидания, отсутствие стратегий (постановка задач, внешнего или внутреннего аудита, программирование, контроль, планирование, управление персоналом и др.); - дефицит квалифицированных кадров, ограниченные возможности их ротации (процесс перемещения работников, дающий преимущества для обеих сторон трудовых отношений); - слабая система внутришкольного мониторинга; - уровень развития внутришкольной системы оценки качества; - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - ... - ... - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - ... - ... - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - ... - ... - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - ... - ... - ...
2. Контингент обучающихся	<ul style="list-style-type: none"> - доля детей из семей, для которых русский язык не является языком внутрисемейного общения (кол-во, %); - доля детей с поведенческими проблемами (кол-во, %) (КДН, группа риска); - доля педагогически запущенных детей (кол-во, %) (пропуски занятий, двойки по учебным предметам в четверти и др.); - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - ... - ... - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - ... - ... - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - ... - ... - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - ... - ... - ...
3. Кадровое обеспечение учебно-воспитательного процесса	<ul style="list-style-type: none"> - образование по профилю; - квал. категория; - стаж работы в предметной области; - формы прохождения КПК; - занятость педагога (кол-во ставок); - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - ... - ... - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - ... - ... - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - ... - ... - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - ... - ... - ...
4. Освоение новых	<ul style="list-style-type: none"> - модель внеурочной деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - ...

<p>педагогических технологий, повышение качества преподавания, обмен опытом</p>	<p>обучающихся; - технология развития критического мышления; - технология коллективно-взаимного обучение; - технология модульного обучения и др.;</p> <p>- ... - ... - ...</p>	<p>- ... - ...</p>	<p>- ... - ...</p>	<p>- ... - ...</p>	<p>- ... - ...</p>
---	---	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Выявленные проблемы:

-
-
-
-
-

2. План мероприятий для выхода из текущей ситуации.

2.1. План перевода школы в эффективный режим развития

Направления работы	Действия	Ожидаемый результат (критерий успеха)	Сроки	Ответственные
1. Организационно-управленческие решения				
2. Нормативно-правовое и методическое обеспечение				
3. Повышение уровня профессиональной компетенции администрации и педагогических работников				
4. Совершенствование материально-технической базы ОО				
5. Привлечение внимания родительской общественности к реализации технологической карты				
6. Информационная открытость реализации технологической карты				

Разработка плана мероприятий вывода школы из текущей ситуации

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 главным образом обратить внимание на:

- школьную культуру, управление и организацию в целом;
- политику и практику в области преподавания, политику и практику обучения учеников, и учителей;
- результаты учеников и учителей.

Примерные задачи и мероприятия, которые могут быть включены в план, представлены в таблице. Обращаем внимание на то, что в таблице показаны только основные направления решения определенных задач, которые требуют детализации и (или) дополнения для отдельно взятой образовательной организации с учетом выявленных проблемных зон.

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: нельзя в этом разделе перечислять причины, которые находятся за рамками возможностей для их устранения.

Вариант управленческих задач и мероприятий, направленных на перевод школы в эффективный режим работы

№	Задачи / мероприятия
I	Освоение новых педагогических технологий, повышение качества преподавания, обмен опытом
1.1	Внедрение индивидуальных планов профессионального развития педагога в зависимости от дефицитов, затруднений. Определение актуальных методических проблем. Формирование запроса на содержание курсов повышения квалификации Учителей.
1.2	Повышение квалификации педагогов (семинары, курсы, программы ПК и проф. переподготовки) – адресные по заявкам ОО, например, программы повышения квалификации, направленные на повышение компетентности педагогов в области сопровождения и оценки индивидуального прогресса обучающихся, работы с детьми с особыми потребностями, учебными и поведенческими проблемами и т.д.
1.3	Посещение мастер-классов и открытых уроков эффективных педагогов в других ОУ (по возможности)
1.4	Включение в сетевые (Интернет) педагогические сообщества (объединения)
1.5	Создание школьных профессиональных сообществ для повышения качества работы (кружки качества, проектные группы, творческие группы)
1.6	Проведение регулярного группового анализа и обсуждения педагогами результатов, достижений и проблем преподавания (методические объединения, педсоветы)
1.7	Проведение учителями мероприятий, направленных на повышение профессионального уровня учителей-предметников (мастер-классы, обучающие семинары и занятия после прохождения курсов повышения квалификации)
1.8	Введение практики «наставничества» (Национальный ресурсный центр наставничества URL: mentori.ru)
1.9	Тематические педсоветы по актуальным проблемам
1.10	Педагогические мастерские
1.11	Открытые уроки
1.12	Формирование базы лучших практик педагогов, внедрение лучшего опыта работы школ района (других муниципальных образований края), работающих в сложных социальных условиях, при этом, показывающих адекватные образовательные результаты

1.13	Включение вопросов профилактики школьной неуспеваемости в рамках деятельности ШМО
1.14	Разработка плана деятельности школьных методических объединений по Повышению качества предметного образования
II	Развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов
2.1	Разработка и внедрение (совершенствование) внутришкольной системы оценки качества образования
2.2	Разработка индивидуальных образовательных маршрутов и оценка индивидуального прогресса обучающихся
2.3	Исследование учебной мотивации обучающихся, удовлетворенности качеством образования
2.4	Анализ результатов ЕГЭ и ОГЭ с целью определения зоны затруднений обучающихся по каждому разделу содержания предмета. Разработка мер рекомендательного или компенсаторного характера.
2.5	Диагностика проблем освоения обучающимися основных образовательных программ (предметное содержание)
2.6	Диагностика проблем родителей неуспевающих детей
2.7	Формирование банка данных учащихся школы, составляющих «группу риска»
2.8	Организация контроля за обучением школьников, имеющих низкую мотивацию к обучению
2.9	Организация контроля за соответствием результатов внутренней и внешней оценки обучающихся
III	Развитие управления и лидерства
3.1	Внедрение практики управления по результатам
3.2	Совершенствование системы стимулирования педагогов по результатам деятельности
3.3	Вовлечение педагогов в управление (обсуждение проблем школы и принятие решений)
IV	Повышение учебной мотивации учеников
4.1	Развитие системы внутришкольных конкурсов (смотри достижений, конференции, марафоны, олимпиады)

4.2	Организация (развитие) ученического самоуправления
4.3	Развитие технологий проектной деятельности
4.4	Развитие ИКТ
4.5	Реализация программ психолого-педагогического сопровождения учащихся
4.6	Создание условий для формирования умений и навыков учебной деятельности у учащихся с низкими учебными возможностями в урочное и внеурочное время (индивидуальные консультации);
V	Развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом
5.1	Активизация работы совета школы, родительского комитета
5.2	Повышение активности школы в жизни местного сообщества
5.3	Модернизация сайта школы
5.4	Подготовка публичного доклада
5.5	Публикации в СМИ
5.6	Информирование и просвещение родителей (родительский университет, всеобуч)
5.7	Презентация учебных достижений обучающихся
5.8	Индивидуальные консультации учителей (классных руководителей) для родителей
5.9	Совместные проекты и мероприятия с семьей
5.10	Совместные психологические тренинги педагогов с родителями
VI	Изменение содержания образования
6.1	Разработка нового вариативного компонента образовательной программы
6.2	Изменение предлагаемого набора факультативов, спецкурсов по выбору
6.3	Развитие внеурочной деятельности
VII	Социальное партнерство и сетевое взаимодействие

7.1	Усиление взаимодействия с учреждениями культуры, спорта, дополнительного образования, ППМС-центрами
7.2	Включение организации в сетевые сообщества образовательных учреждений

Необходимо также по каждой из задач расписать ожидаемые результаты – те признаки (критерии), по которым можно определить, как выполняется та или иная задача.

Лучше выбирать **количественные** критерии, которые могут быть оценены в числах, долях, единицах и так далее. Например, критерием внедрения новой образовательной технологии может быть число или доля обучившихся педагогов, число или доля классов, в обучении которых реализуется данная технология. При этом лучше выбирать критерии не по типу «ноль-единица» (напр., провели – не провели семинар), а с выходом на смысл задачи: по результатам семинара столько-то педагогов (число, доля и пр.) познакомились с новой технологией, столько-то внедрили в практику преподавания. Мероприятия, направленные на достижение целей, задач повышения образовательных результатов, должны формироваться с использованием ресурсов и школьной, и муниципальной, и региональной системы образования. Поэтому рекомендуем на основе составленного плана продумать и понять:

- что школа может сделать сама;
- что школе могут предоставить на муниципальном уровне;
- что школе могут предоставить на уровне региона.

Механизм решения выявленных проблем:

Уровни	Действия	Ожидаемый результат	Сроки	Ответственные
ОО				
Муниципалитет				
Регион				

При этом необходимо определить:

- Что именно необходимо-максимально конкретно. Если речь о модульной программе повышения квалификации, то например, - запрос «Технология формирующего оценивания», если речь идет о методике, то - «Методика исследования учебной мотивации обучающихся такого-то возраста».

- От кого в субъекте можно получить помощь - ГБОУ ДПО ИРОСО, ГБУ РЦОКОСО:

ГБОУ ДПО ИРОСО: **Лацко Наталья Алексеевна** - 300-296.

ГБУ РЦОКОСО: **Орлова Татьяна Дмитриевна** - 300-276.

- Сроки - по полугодиям, на три года вперед.

Литература и электронные ресурсы:

- Выравнивание шансов детей на качественное образование: сб. материалов / Комиссия Общественной палаты Российской Федерации по развитию образования. - М.: Изд. дом ВШЭ, 2012.

- Пинская М.А. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов: сб. материалов для директоров школ и школьных команд. М.: Изд. Дом ВШЭ, 2013.

- Ястребов Г.А., Пинская М.А. Использование контекстных данных в системе оценки качества образования: опыт разработки и апробация инструментария // Вопросы образования. - 2014. № 4. [Электронный ресурс] URL: [www.http://vo.hse.ru](http://vo.hse.ru).

- Технологическая карта выявления проблемных зон школы со стабильно низкими результатами и разработки плана вывода школы из кризисной ситуации (методические рекомендации). Краевое государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования «Камчатский институт развития образования». [Электронный ресурс] URL: <http://kamchatkairo.ru>

Приложение 1.

Факторы, которые могут оказать влияние на учебные результаты обучающихся

	Показатели	Методика расчета	По учебным годам		
			2015-2016	2016-2017	2017-2018
1. Результаты учебной деятельности, необходимые для сравнения					
1.1	Доля обучающихся, сдавших ЕГЭ по математике (базовый уровень) на «4» и «5»	Отношение числа обучающихся, сдавших ЕГЭ по математике (базовый уровень) на «4» и «5» к общему числу выпускников, сдававших математику на базовом уровне, выраженное в %			
1.2	Доля обучающихся, получивших аттестат о среднем общем образовании без «3»	Отношение числа обучающихся, получивших аттестат о среднем общем образовании без «3» к общему числу выпускников 11 (12) классов, выраженное в %			
1.3	Доля обучающихся, не получивших аттестат о среднем общем образовании	Отношение числа обучающихся не получивших аттестат о среднем общем образовании к общему числу выпускников 11 (12) классов, выраженное в %			
1.4	Доля обучающихся, сдавших ОГЭ по русскому языку на «4» и «5»	Отношение числа обучающихся, сдавших ОГЭ по русскому языку на «4» и «5» к общему числу выпускников 9-х классов, выраженное в %			
1.5	Доля обучающихся, не сдавших ОГЭ по русскому языку с первой попытки	Отношение числа обучающихся, не сдавших ОГЭ по русскому языку с первой попытки к общему числу выпускников 9-х классов, выраженное в %			
1.6	Доля обучающихся, сдавших ОГЭ по математике на «4» и «5»	Отношение числа обучающихся, сдавших ОГЭ по математике на «4» и «5» к общему числу выпускников 9-х классов, выраженное в %			
1.7	Доля обучающихся, не сдавших ОГЭ по математике с первой попытки	Отношение числа обучающихся, не сдавших ОГЭ по математике с первой попытки к общему числу выпускников 9-х классов, выраженное в %			
1.8	Доля обучающихся, не получивших аттестат об основном общем образовании	Отношение числа обучающихся не получивших аттестат об основном общем образовании к общему числу выпускников 9-х классов, выраженное в %			

1.9	Доля обучающихся, оставшихся на повторный год обучения	Отношение числа обучающихся, оставшихся на повторный год обучения, к общему числу обучающихся, выраженное в %			
2. Контингент обучающихся					
2.1	Количество обучающихся по уровням образования				
2.1.1	в 5 – 9 классах				
2.1.2	в 10 – 11 классах				
2.2	Доля обучающихся из неполных семей по уровням образования:	Отношение числа обучающихся из соответствующих классов из неполных семей к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в %			
2.2.1	в 5 – 9 классах				
2.2.2	в 10 – 11 классах				
2.3	Доля обучающихся из малообеспеченных семей по уровням образования:	Отношение числа обучающихся из соответствующих классов из малообеспеченных семей к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в %			
2.3.1	в 5 – 9 классах				
2.3.2	в 10 – 11 классах				
2.4	Доля обучающихся, у которых оба родителя имеют высшее образование	Отношение числа обучающихся из соответствующих классов из семей, где оба родителя имеют высшее образование к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в %			
2.4.1	в 5 – 9 классах				
2.4.2	в 10 – 11 классах				
2.5	Доля обучающихся, для которых русский язык не является языком внутрисемейного общения	Отношение числа обучающихся из соответствующих классов, для которых русский язык не является языком внутрисемейного общения к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в %			
2.5.1	в 5 – 9 классах				
2.5.2	в 10 – 11 классах				
2.6	Доля обучающихся из неблагополучных семей	Отношение числа обучающихся из неблагополучных из соответствующих классов к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в %			

2.6.1	в 5 – 9 классах				
2.6.2	в 10 – 11 классах				
2.7	Доля обучающихся с ОВЗ и детей-инвалидов	Отношение числа обучающихся с ОВЗ и детей-инвалидов из соответствующих классов к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в %			
2.7.1	в 5 – 9 классах				
2.7.2	в 10 – 11 классах				
2.8	Доля обучающихся с девиантным поведением, стоящих на учете различного уровня	Отношение числа обучающихся из соответствующих классов с девиантным поведением к общему числу обучающихся этих классов, выраженное в %			
2.8.1	в 5 – 9 классах				
2.8.2	в 10 – 11 классах				
2.9	Количество пропусков обучающихся без уважительной причины				
2.9.1	в 5 – 9-х классах				
2.9.2	в 10 – 11 классах				
3. Обучение и преподавание					
3.1	Количество обучающихся приходящихся на 1 учителя	Отношение числа обучающихся из соответствующих классов к числу учителей, преподающих в этих классах (результат округляем до десятых долей)			
3.1.1	в 5- 9 классах				
3.1.2	в 10-11 классах				

3.2	Доля учителей, имеющих высшее педагогическое образование	Отношение числа учителей, работающих в соответствующих классах и имеющих высшее педагогическое образование к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в %			
3.2.1	в 5-9 классах				
3.2.2	в 10 – 11 классах				
3.3	Доля учителей, имеющих первую квалификационную категорию	Отношение числа учителей, имеющих первую квалификационную категорию и работающих в соответствующих классах к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в %			
3.3.1	в 5-9 классах				
3.3.2	в 10-11 классах				
3.4	Доля учителей, имеющих высшую квалификационную категорию	Отношение числа учителей, имеющих высшую квалификационную категорию и работающих в соответствующих классах к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в %			
3.4.1	в 5 – 9 классах				
3.4.2	в 10 – 11 классах				
3.5	Доля учителей, прошедших курсы повышения квалификации по направлению деятельности за последние три года	Отношение числа учителей, прошедших курсы повышения квалификации за последние три года и работающих в соответствующих классах к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в %			
3.5.1	в 5 – 9 классах				
3.5.2	в 10 – 11 классах				
3.6	Доля молодых учителей (до 35 лет)	Отношение числа молодых учителей (до 35 лет), и работающих в соответствующих классах к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в %			
3.6.1	в 5 – 9 классах				
3.6.2	в 10 – 11 классах				

3.7	Доля работающих учителей пенсионного возраста	Отношение учителей пенсионного возраста и работающих в соответствующих классах к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в %			
3.7.1	в 5 – 9 классах				
3.7.2	в 10 – 11 классах				
3.8	Доля учителей, являющихся	Отношение числа учителей, являющихся участниками			
	участниками сетевых профессиональных сообществ	сетевых сообществ и работающих в соответствующих классах к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в %			
3.8.1	в 5 – 9 классах				
3.8.2	в 10 – 11 классах				
3.9	Число учебных проектов и исследований на уровне:				
3.9.1	основного общего образования				
3.9.2	среднего общего образования				
3.10	Доля обучающихся, вовлечённых в проектную и исследовательскую деятельность	Отношение числа обучающихся из соответствующих классов, вовлеченных в проектную и исследовательскую деятельность к общему числу обучающихся из этих классов выраженное в %			
3.10.1	в 5 – 9-х классах				
3.10.2	в 10 – 11 классах				
3.11	Число часов в неделю из школьного компонента, выделенных на дополнительные занятия/групповые и индивидуальные консультации/элективные курсы по русскому языку	Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам			
3.11.1	в 5 – 9 классах				
3.11.2	в 10 – 11 классах				

3.12	Число часов в неделю из школьного компонента, выделенных на дополнительные занятия/групповые и индивидуальные консультации/элективные курсы по математике	Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам			
3.12.1	в 5 – 9 классах				
3.12.2	в 10 – 11 классах				
3.13	Число часов в неделю, выделяемых учителями для поддержки ученикам с учебными проблемами	Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам			
3.13.1	в 5 – 9 классах				
3.13.2	в 10 – 11 классах				
3.14	Число часов в неделю, выделяемых учителями для работы с одаренными / сильными учениками	Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам			
3.14.1	в 5 – 9 классах				
3.14.2	в 10 – 11 классах				
3.15	Доля обучающихся, находящихся на дистанционном обучении (в том числе в других образовательных организациях)	Отношение числа обучающихся, находящихся на дистанционном обучении из соответствующих классов к общему числу обучающихся в этих классах, выраженное в %			
3.15.1	в 5 – 9 классах				
3.15.2	в 10 – 11 классах				

3.16	Укомплектованность УМК	Отношение необходимых УМК в соответствующих классах к фактически используемым УМК в этих классах, выраженное в %			
3.16.1	в 5 – 9 классах				
3.16.2	в 10 – 11 классах				
3.17	Количество обучающихся, приходящихся на 1 персональный компьютер, используемый в учебных целях	Отношение числа обучающихся к числу персональных компьютеров, используемых для учебных целей, выраженное в %			
3.18	Доля обучающихся, чьи родители регулярно посещают родительские собрания	Отношение числа обучающихся, чьи родители регулярно посещают родительские собрания из соответствующих классов к общему числу обучающихся в этих классах, выраженное в %			
3.18.1	в 5 – 9 классах				
3.18.2	в 10 – 11 классах				
3.19	Количество административных контрольных работ:				
3.19.1	- в 5-9 классах				
3.19.2	- в 10-11 классах				

