



**РЕСПУБЛИКА КРЫМ**

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И МОЛОДЕЖИ  
РЕСПУБЛИКИ КРЫМ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ КАЗЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ  
«ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ, АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»  
(ГКУ РК «ИМАЦ»)**

295000, Республика Крым,  
г. Симферополь,  
улица Александра Невского, д. 15

тел: (3652) 621 267  
(3652) 621 268  
e-mail: cpo@crimeaedu.ru

от 15.04.2024 г. № 01-13/59  
на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

**Руководителям муниципальных  
органов управления образованием  
в Республике Крым**

Направляем для использования в работе методические рекомендации  
«Новые подходы к формированию муниципальных систем профилактики  
школьной неуспешности».

Приложение: на 19 л.

**Директор**

**О. ТРЕЩЁВ**

Кузьменко Н.М.  
8 (3652) 621 268

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ КАЗЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ  
«ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ, АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»**

***Новые подходы к формированию  
муниципальных систем профилактики школьной неуспешности  
(методические рекомендации)***

**I. Пояснительная записка**

Принципиальной задачей государственной политики в сфере образования является повышение управляемости системы общего образования. Одним из путей ее решения выступает полноценное включение муниципальных органов власти в вопросы управления качеством образования.

Сложившаяся практика управления муниципальными образовательными системами преимущественно ориентирована на обеспечение инфраструктурных потребностей (финансирование образовательных организаций (далее – ОО), строительство новых и ремонт существующих ОО, обеспечение горячим питанием, подвозом и пр.). При этом можно констатировать низкую степень вовлеченности отдельных муниципальных органов управления образованием (далее – МОУО) в процессы оценки качества образования. Таким образом, перед МОУО стоит задача активного участия в улучшении качества образования, которое не должно ограничиваться мерами воздействия на инфраструктуру образовательных организаций.

Одной из характеристик качества системы управления муниципального уровня является способность справляться со школьной неуспешностью. Школьная неуспешность – проблема комплексная, это нежелание или неспособность ученика выполнять требования образовательной программы, потеря интереса к школьной жизни; педагогическая запущенность, трудновоспитуемость.

Обращаем внимание на необходимость дифференцировать понятия «учебная неуспешность» и «школьная неуспешность». Подробно с подходами к профилактике учебной неуспешности (как части школьной неуспешности) можно ознакомиться, изучив методические рекомендации ГКУ РК «ИМАЦ» «Внутренняя система оценки качества образования как инструмент профилактики учебной неуспешности» (<http://imats.ru/wp-content/uploads/2023/06/MP-по-ВСОКО.zip>).

Важным фактором профилактики школьной неуспешности является работа со школами с низкими образовательными результатами.

Перечень школ с низкими образовательными результатами (далее – ШНОР) формируется по федеральной методике идентификации ШНОР ежегодно на основе результатов восьми внешних оценочных процедур:

- всероссийских проверочных работ (далее - ВПР) по математике за 5 и 6 класс;
- ВПР по русскому языку за 5 и 6 класс;
- основного государственного экзамена (далее – ОГЭ) по математике и русскому языку;
- единого государственного экзамена (далее – ЕГЭ) по базовой/профильной математике и по русскому языку.



Кроме того, в 2024 году Федеральным государственным бюджетным учреждением «Федеральный институт оценки качества образования» (далее – ФИОКО) введена дополнительная классификацию ШНОР (проект):

- «хронические» ШНОР;
- «стабильные» ШНОР;
- «мерцающие/нестабильные» ШНОР;
- «впервые в ШНОР».

Также ФИОКО предложена классификация школ, не входящих в перечень ШНОР (неШНОР). Данные школы, как правило, обладают высоким потенциалом, и их представители могут привлекаться для оказания помощи ШНОР, в качестве экспертов, кураторов, кадрового резерва на муниципальном и/или региональном уровнях:

- «бывшие» ШНОР;
- остальные школы (могут быть предШНОР).

Данная классификация при планировании работы с «рисковыми» школами позволяет учесть их специфику, организовать адресную поддержку и взаимодействие школ всех групп на основе выявленных ресурсов и дефицитов в каждой ОО муниципалитета, оптимизировать методическую работу в муниципалитете.

Таким образом, **цель** данных методических рекомендаций – помочь оптимизировать деятельность муниципалитетов по профилактике школьной неуспешности в разных группах «рисковых» школ.

Профилактика как специфический вид деятельности представляет собой комплексную систему предупреждения появления причин и условий негативных явлений. Под педагогической профилактикой понимают систему превентивных мер, применяемых для выявления и нейтрализации причин и условий возникновения и развития явлений, негативно сказывающихся на качестве образования.

Принимая во внимание, что муниципальная система профилактики должна включать мероприятия регионального, муниципального и школьного уровней, иметь системный характер и обеспечивать единообразие подходов к подготовке документов, считаем обязательным распространение работы по профилактике на все школы муниципалитета, независимо от результативности их работы. При этом необходим индивидуальный подход в соответствии с особенностями образовательных организаций.

В практической деятельности следует различать, как минимум, три вида профилактики:

1) поддерживающая профилактика, которая носит «мягкий» характер, не имеет адресного вектора и реализуется только в отношении эффективно работающих образовательных учреждений с целью недопущения случайных ситуаций несоответствия стандартам качества. На практике поддерживающая профилактика чаще всего игнорируется, а ее эффективность плохо диагностируется. Такой вид профилактики характерен для неШНОР («бывшие» ШНОР и остальные ОО);

2) базовая профилактика предусматривает систему мероприятий, выстраиваемых как ответ не на уже проявляющиеся негативные явления, а на выявленные тенденции в той или иной группе образовательных организаций и нацелена на недопущение ухудшения ситуации. Данный вид профилактики включает локальные воздействия на причины и факторы, ограничивается



разовыми акциями и не требует многократных повторений превентивных мер. Такой вид профилактики характерен для предШНОР и для категории «впервые в ШНОР»;

3) усиленная профилактика, предусматривающая систему мероприятий по преодолению причин и факторов негативных явлений, а также устранение самих явлений. Данный вид профилактики применяется как система воздействий по кардинальному улучшению сложившейся ситуации, используются циклические мероприятия с привлечением большого количества ресурсов (в том числе кадровых). Усиленная профилактика более затратна по человеческим, временным, информационным, финансовым ресурсам; является самым распространенным, но, в конечном счете, не всегда гарантирующим результат видом профилактики. Усиленная профилактика необходима при организации работы с «хроническими», «стабильными» и «мерцающими/нестабильными» ШНОР.

Методические рекомендации адресованы руководителям и сотрудникам муниципальных методических служб, ответственным за работу с «рисковыми» школами.

## **II. Нормативная основа**

- ✓ Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- ✓ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»;
- ✓ постановление Правительства Российской Федерации от 05.08.2013 № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования»;
- ✓ постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»;
- ✓ приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.05.2012 № 413 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования»;
- ✓ приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования»;
- ✓ приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования»;
- ✓ приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 19.08.2020 № 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»;
- ✓ письмо Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 16.03.2018 № 05-71 «О направлении рекомендаций по повышению объективности оценки образовательных результатов»;
- ✓ письмо Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 20.04.2021 № 08-70 «О направлении материалов по организации мониторинга системы управления качеством образования органов местного самоуправления».



### III. «Рисковые» школы, их классификация, стратегии работы

Школы с низкими результатами обучения (**ШНОР**) – это школы, демонстрирующие низкие результаты освоения обучающимися образовательной программы в соответствии с государственными образовательными стандартами по результатам массовых независимых стандартизированных процедур оценки качества образования за исследуемый период.

В список ШНОР включаются общеобразовательные организации, в которых выявлено не менее 30% участников, не преодолевших минимальный порог (верхнюю границу отметки «2») по двум и более оценочным процедурам в текущем году или хотя бы по одной оценочной процедуре за два последних года.

Разные группы школ нуждаются в разных стратегиях развития, разных мерах и подходах.

К категории «хронические» ШНОР отнесены образовательные организации, включенные в федеральный список ШНОР в текущем году и 2-3 раза за предыдущие 2-3 года.

К категории «стабильные» ШНОР - образовательные организации, находящиеся в списке ШНОР подряд два последних года.

К категории «мерцающие/нестабильные» ШНОР отнесены школы, периодически попадающие в федеральный перечень ШНОР и находящиеся в перечне в текущем году.

Для данных образовательных организаций необходимы максимум усилий и адресной помощи, разработка антирисковой программы, личное посещение кураторами, методистами, определение «контрольных точек» при планировании работы.

**ПредШНОР** – это общеобразовательные организации, никогда не попадавшие в ШНОР за 4 отчетных года, в которых в текущем году выявлено следующее:

1) по двум и более внешним оценочным процедурам (ВПР, ОГЭ, ЕГЭ) в текущем году были зафиксированы результаты, близкие к низким;

2) по одной и той же оценочной процедуре два года подряд (текущий и предыдущий годы) были зафиксированы результаты, близкие к низким.

Результаты по оценочной процедуре, близкие к низким, фиксируются в случае, если в ОО от 20% до 29,9% от общего числа участников оценочной процедуры получили отметку «неудовлетворительно».

Эти общеобразовательные организации необходимо включить в программу профилактики школьной неуспешности.

Примерный перечень мероприятий для организации работы с «рисковыми» школами («хроническими», «стабильными» и «мерцающими/нестабильными» ШНОР, а также с категорией предШНОР):

- проведение мониторинга (аудита) для определения проблем, создание рискованных профилей деятельности ОО;
- обеспечение адресной поддержки управленческой команды и педагогов в соответствии с выявленными затруднениями;
- организация и проведение методических совещаний, семинаров, семинаров-практикумов, тренингов по профилактике учебной неуспешности и необъективного оценивания как на муниципальном, так и на институциональном (школьном) уровнях;
- составление индивидуальных образовательных маршрутов для педагогических работников (при необходимости);



- методические выезды в образовательные организации по вопросам планирования работы, выявленным проблемам;
- разработка методических рекомендаций (на региональном и/или муниципальном уровнях) по переходу школ с низкими образовательными результатами в эффективный режим работы с учетом выявленных рисков;
- трансляция успешных практик ОО по профилактике учебной неуспешности, необъективного оценивания и рисков снижения образовательных результатов;
- привлечение к работе со ШНОР кураторов из числа школ, которые показывают устойчивые образовательные результаты при выраженных факторах риска («бывшие» ШНОР);
- совершенствование профессиональных компетенций педагогов в ОО и др.

Контроль выполнения работы по профилактике учебной неуспешности может реализовываться через следующие мероприятия: аудит, мониторинг, исследование, отчёты, педагогический консилиум, аналитический круглый стол, экспертные выезды, контрольные собеседования и т.д.

#### **IV. НеШНОР («Бывшие» ШНОР. Остальные школы (кроме предШНОР)).**

Среди школ, в текущем году не попавших в перечень ШНОР (кроме предШНОР), особое внимание следует обратить на «бывшие» ШНОР.

«Бывшие» ШНОР - одна из категорий школ в классификации, предложенной ФИОКО. К данной категории относятся те школы, которые на протяжении последних 4 лет входили в список ШНОР хотя бы один раз, но в текущем году вышли из данного списка.

В данной категории школ полезно выявить лучшие действующие управленческие практики, которые позволили образовательной организации выйти из перечня ШНОР. Особое внимание следует обратить на школы из категории «бывших», которые смогли удержать результат на протяжении двух и более лет, т.к. именно они могут являться носителями позитивного опыта.

#### **V. Конструктор формирования системы программных мероприятий по профилактике школьной неуспешности в муниципальной системе образования**

Школьная профилактика как управляемый процесс состоит из четырёх этапов, соответствующих управленческому циклу (*таблица 1*):

*Таблица 1*

№	Содержание этапа	Функции управления
1.	Диагностика	Анализ (аудит)
	Выявление причин неуспешности	
2.	Определение путей и средств профилактики	Планирование
3.	Реализация профилактических мероприятий	Организация, координация
4.	Оценка эффективности профилактики	Контроль
	Коррекция недостатков	



Очевидно, что при данном подходе планирование профилактических мероприятий возможно только после анализа причин неуспешности и выявления рисков их появления.

Результаты входного аудита, предусматривающего выявление негативных факторов, их ключевых параметров по каждой образовательной организации, могут быть оформлены следующим образом (*таблица 2*):

Таблица 2

№	Фактор негативного влияния (риска)			Перечень ОО, в работе которых проявляются негативные факторы
	Наименование фактора риска	Параметры	Код параметра	
1.			1.1.	
			1.2.	
			...	
2.			2.1.	
			2.2.	
			...	
3.				

Для заполнения приведенной таблицы с результатами входного аудита разработан «Конструктор формирования системы программных мероприятий по профилактике школьной неуспешности в муниципальной системе образования». Его структура включает 7 компонентов, по каждому из которых разработаны содержательные блоки профилактики школьной неуспешности на уровне муниципалитета. В *таблице 3* приведена примерная структура данного Конструктора:

Таблица 3

№	Наименование фактора риска	Параметры фактора (код параметра)
1.	Низкий уровень оснащения школы	1.1. Нехватка или плохое состояние учебных материалов 1.2. Нехватка компьютеров для учителей 1.3. Нехватка компьютеров для обучающихся 1.4. Плохое качество интернет-соединения/ недоступность подключения 1.5. Нехватка или плохое состояние помещений школы (выраженные потребности в ремонте помещений) 1.6. Слабая оснащенность помещений школы (проблемы с отоплением, освещением, отсутствие необходимого оборудования специализированных кабинетов) 1.7. Отсутствие помещений/возможностей для проведения групповых занятий, мини-конференций, организации межпредметных занятий и др.
2.	Специфика контингента обучающихся. Высокая доля обучающихся с рисками школьной неуспешности	2.1. Наличие обучающихся из многодетных семей 2.2. Наличие обучающихся из малообеспеченных семей 2.3. Наличие обучающихся из семей, в которых оба родителя являются безработными 2.4. Наличие обучающихся из семей, в которых хотя бы один из родителей является инвалидом 2.5. Наличие обучающихся из приёмных семей, в т.ч. находящихся под опекой 2.6. Наличие обучающихся из семей, находящихся в социально опасном положении 2.7. Наличие обучающихся, состоящих на учёте в комиссиях по делам несовершеннолетних 2.8. Большое количество обучающихся с ОВЗ (отклонения в интеллектуальном и психическом развитии) и др. 2.9. Наличие обучающихся, которым учителя рекомендуют дополнительные занятия с целью ликвидации отставания по учебной программе 2.10. Низкая мотивация школьников к учению 2.11. Наличие учителей, испытывающих неуверенность при работе с обучающимися с ОВЗ и др.



3.	Недостаток кадровых ресурсов. Низкий уровень сформированности профессионализма и компетентности педагогов	<p>3.1. Дефицит педагогических сотрудников</p> <p>3.2. Дефицит профильных специалистов (психолога, логопеда, тьютора)</p> <p>3.3. Нехватка других сотрудников (администрации, лаборантов, уборщиц, охраны и др.)</p> <p>3.4. Нагрузка учителей более 27 часов в неделю</p> <p>3.5. Низкая предметная подготовка учителей</p> <p>3.6. Низкая методическая подготовка учителей</p> <p>3.7. Низкий уровень компетенций учителей в области индивидуализации учебного процесса</p> <p>3.8. Низкий уровень применения современных практик и приёмов в образовательной деятельности (цифровых технологий, методик развития метапредметных компетенций, интерактивных методик и др.)</p> <p>3.9. Наличие учителей со стажем менее 5 лет</p> <p>3.10. Большое количество учителей пенсионного возраста</p> <p>3.11. Низкое качество профессионального взаимодействия между учителями школы</p> <p>3.12. Низкое количество учителей, включённых в процесс профессионального сопровождения после прохождения курсов повышения квалификации</p> <p>3.13. Низкое количество учителей, прошедших курсы повышения квалификации, соответствующих их профессиональным потребностям</p> <p>3.14. Недостаточное число учителей, вовлечённых в систему наставничества и др.</p>
4.	Отсутствие объективной и сбалансированной ВСОКО. Проблемы в управлении ОО	<p>4.1. Расхождение между результатами внутришкольного и внешнего оценивания, вхождение школы в число учреждений с признаками необъективных результатов по итогам мониторинга ФИОКО</p> <p>4.2. Наличие потенциальных медалистов, не подтвердивших образовательные результаты на ЕГЭ (необъективное оценивание)</p> <p>4.3. Перегруженность или недостаточность графика внутришкольных оценочных процедур</p> <p>4.4. Отсутствие внутришкольного контроля за достижением обучающимися метапредметных образовательных результатов, формированием функциональной грамотности</p> <p>4.5. Наличие административных работников, имеющих стаж руководящей работы менее 5 лет</p> <p>4.6. Наличие вакансий административных работников</p> <p>4.7. Преподавание административными работниками учебных предметов с нагрузкой более 18 часов и др.</p>
5.	Неудовлетворительное качество взаимодействия с родителями (законными представителями) обучающихся	<p>5.1. Слабая информированность родителей о динамике образовательных достижений обучающихся и возможностях для их улучшения</p> <p>5.2. Неудовлетворённости родителей качеством обучения</p> <p>5.3. Дистанцирование родителей от учебного процесса и внеурочной деятельности школы</p> <p>5.4. Низкая посещаемость родителями собраний и мероприятий школы</p> <p>5.5. Отсутствие родительской поддержки детей в учёбе и др.</p>
6.	Отсутствие (неудовлетворительное состояние) атмосферы школьного благополучия	<p>6.1. Эмоциональное неблагополучие в школе (конфликты между учителями; конфликты между учениками (открытые конфликты или случаи буллинга))</p> <p>6.2. Вандализм в школе</p> <p>6.3. Нежелание учителей участвовать в различных формах профессионального развития</p> <p>6.4. Распространённость деструктивных педагогических практик (по ответам обучающихся)</p> <p>6.5. Несистемность профориентационной деятельности</p> <p>6.6. Выраженные проблемы с поведением у большого количества обучающихся</p> <p>6.7. Отсутствие учёта индивидуальных возможностей обучающихся в учебном процессе и др.</p>
7.	Низкая эффективность работы муниципальной методической службы	<p>7.1. Низкий уровень квалификации специалистов МОУО и методических служб (далее – МС)</p> <p>7.2. Наличие вакансий в МОУО и МС</p> <p>7.3. Высокая доля специалистов МОУО и МС, имеющих стаж работы в должности менее 5 лет</p> <p>7.4. Отсутствие педагогического образования у специалистов МОУО и МС, курирующих учебную и воспитательную работу</p> <p>7.5. Отсутствие мер социальной поддержки для молодых педагогов на уровне муниципалитета</p> <p>7.6. Низкая привлекательность муниципалитета для проживания (экономические и экологические факторы) и др.</p>



## **VI. Формирование Дорожной карты по повышению качества образования через профилактику школьной неуспешности в муниципальной системе образования**

Для формирования Дорожной карты необходимо продумать направления деятельности в соответствии с выявленными факторами риска (*см. таблицу 3*).

### **1. Низкий уровень оснащения школы:**

- организация грантовых конкурсов, направленных на поддержку школьных инициатив;
- подготовка документации для участия в федеральной программе «Модернизация школьных систем образования»;
- оказание организационной помощи в установлении сетевого партнёрства образовательных организаций и др.

### **2. Специфика контингента обучающихся. Высокая доля обучающихся с рисками школьной неуспешности:**

- координация деятельности службы, ответственной за организацию воспитательной работы, социальных и других соопредельных служб;
- организация постоянно действующих семинаров для вышеназванных специалистов;
- консультативная помощь для специалистов;
- организация деятельности муниципальных МО педагогов-психологов, логопедов, дефектологов, социальных педагогов;
- содействие повышению квалификации учителей по вопросу обучения детей с ОВЗ и др.

### **3. Недостатки кадровых ресурсов школы. Низкий уровень сформированности профессионализма и компетенций педагогов:**

- организация целевого обучения;
- проведение методических мероприятий по вопросу открытия педагогических классов;
- наличие системы работы с резервом управленческих кадров;
- организация сопровождения педработников;
- поддержка профессионального развития педагогов на уровне муниципалитета;
- тематические мониторинги по различным направлениям деятельности ОО;
- мониторинг и контроль наличия в каждой ОО муниципалитета эффективно работающей внутришкольной системы повышения квалификации и др.

### **4. Отсутствие объективной и сбалансированной ВСОКО. Проблемы в управлении ОО:**

- контроль объективности оценивания образовательных результатов;
- контроль подготовки обучающихся к ГИА (проведение пробных экзаменов);
- организация ВШК, привлечение (при необходимости) кураторов, методистов МС;
- организация работы «Школы молодого администратора», кураторства и др.

### **5. Неудовлетворительное качество взаимодействия с родителями (законными представителями) обучающихся**

- мониторинг качества информационно-разъяснительной работы;
- проведение муниципальных родительских собраний с привлечением медийных личностей, компетентных в вопросах образования и воспитания, узких специалистов, имеющих высокий уровень квалификации (психологов, логопедов, дефектологов, педиатров, неврологов);
- проведение родительских лекториев и др.



### 6. Неудовлетворительная атмосфера школьного благополучия:

– организация муниципальных методических мероприятий по вопросам объективности оценивания образовательных достижений, применения современных образовательных технологий; формирования личностно-ориентированной позиции педагогов в работе с обучающимися и их родителями (законными представителями); готовности к сотрудничеству; профилактики деструктивных форм поведения и др.;

– организация участия педагогов в региональных и федеральных мероприятиях и др.

### 7. Низкая эффективность работы методической службы:

– регулярное повышение квалификации (формальное, неформальное, информальное) специалистами МОУО и МС;

– формирование кадрового резерва специалистов МОУО и МС;

– обучение, в том числе корпоративное, начинающих специалистов МОУО и МС, стажировки в других муниципалитетах и др.

Каждая из указанных позиций требует детализации конкретными мероприятиями, которые будут составлять содержание муниципальной Дорожной карты. В зависимости от выявленных негативных факторов с использованием данного Конструктора муниципалитетом формируется специфическое наполнение Дорожной карты. При этом инвариантными и обязательными для всех ОО являются мероприятия по мониторингу наличия и качества внутришкольных систем профилактики и собеседования с руководителями школ по их реализации. Так профилактика школьной неуспешности на уровне муниципалитета будет проводиться со всеми школами, иметь системный и управляемый характер (*Приложение 1*).

Риск-ориентированная профилактика включает четыре этапа, предусматривает диагностику проявления негативных факторов и построение Дорожной карты, включающей профилактические мероприятия по их устранению.

Таким образом, Дорожная карта по повышению качества образования через профилактику школьной неуспешности позволит зафиксировать негативные факторы, выявленные в каждой школе, и представить комплекс профилактических мероприятий по их устранению (*таблица 4*):

**Таблица 4**

№	Мероприятие	Код параметра	Участники	Зона контроля/помощи	Дата проведения	Ответственные	Отметка о выполнении

## VII. Алгоритм действий при планировании профилактической работы по повышению качества образования в муниципалитете

### 1. Аудит деятельности каждой ОО муниципалитета.

Необходим **внешний аудит** «рисковых» школ (ШНОР и предШНОР) силами специалистов органов управления образованием и методических служб, руководителей



муниципальных методических объединений, кураторами, экспертами из «бывших» ШНОР и школ с высоким уровнем достижений, закрепленными за школой.

При этом «бывшие» ШНОР, школы, показывающие позитивную динамику результатов, школы с высоким потенциалом (никогда не попадавшие в ШНОР) могут работать «на доверии», т.е. проводить **внутренний аудит** деятельности (самодиагностику). Чек-листы (примерная форма) для проведения аудита деятельности ОО представлены в *Приложении 2*.

Во время самодиагностики школы изучают результаты внешних мониторингов и оценочных процедур, результаты муниципальных, региональных диагностик (при наличии), школьных контрольных работ. Затем эти результаты открыто обсуждаются внутри коллектива, школьные команды анализируют качество работы каждого члена педагогического коллектива, таким образом, обнаруживают запросы на повышение квалификации. Школы анализируют показатели работы системы дополнительного образования, вовлеченность во внеклассные мероприятия, внеурочную деятельность, систему работы с талантами (одаренными детьми), частотность и результативность участия в конкурсах и олимпиадах. Таким образом, школы отвечают на вопрос: «Что мешает нашему развитию» и определяют факторы риска низких образовательных результатов, характерные именно для их школы.

Более подробно с подходами к проведению внутреннего аудита можно ознакомиться, изучив методические рекомендации ГКУ РК «ИМАЦ» «О проведении внутреннего аудита в ОО с низкими образовательными результатами» ([http://imats.ru/wp-content/uploads/2023/04/01-13\\_184.pdf](http://imats.ru/wp-content/uploads/2023/04/01-13_184.pdf)).

**ВАЖНО:** при проведении внешнего/внутреннего аудита у каждой школы муниципалитета (на начальном этапе реализации проекта возможно участие нескольких школ с последующим распространением опыта на все ОО муниципалитета) определяются не только «риски» (проблемные зоны), но и «ресурсы» (то, что у школы хорошо получается, чем она может поделиться с другими).

**2. Разработка схемы** взаимодействия школ, участвующих в проекте. В результате возникнут пары/группы ОО «по интересам» (возможно, в рамках сетевого взаимодействия), деятельность которых является взаимодополняющей для оказания помощи друг другу.

**ВАЖНО:** в данном взаимодействии обязательно участвуют МОУО и МС, возможно также привлечение к взаимодействию учреждений дополнительного образования и других социальных партнеров (при необходимости).

**3. Разработка Дорожной карты** по повышению качества образования в муниципалитете, включающей в себя все направления деятельности муниципалитета.

**ВАЖНО:** как правило, мероприятия по повышению качества образования планируются отдельно, воспитательная работа – отдельно, работа руководителей ОО – отдельно, работа с педагогами – отдельно... Сотрудники управлений образованием и муниципальных методических служб отвечают каждый за свой «фронт работ», зачастую не зная, чем заняты их коллеги. При этом весь этот объем работы «валится на головы» управленческих команд и педагогов школ. Считаем, что создание единой Дорожной карты не только облегчит планирование и контроль на муниципальном и институциональном уровнях, но и оптимизирует деятельность муниципалитета в целом и каждой школы в отдельности. Кроме того, все направления деятельности школы взаимосвязаны, поэтому улучшение взаимодействия с



родителями, внесение качественных изменений во ВСОКО, улучшение атмосферы школьного благополучия и т.д. опосредованно повлияют и на успешность обучающихся школы.

#### 4. Реализация мероприятий, запланированных в Дорожной карте.

**ВАЖНО:** при формировании дорожной карты учитываем ее адресность – в колонке «Код параметра» указываем код (номер) выявленной проблемы (см. *таблицы 2, 4*). В колонке «Зона контроля/ помощи» указываются школы из перечня ОО, в которую осуществляется выезд в рамках конкретной оценочной процедуры для контроля проведения и/или оказания методической помощи, при этом необходимо указать наименование ОО и категорию, к которой она относится («хронические» ШНОР, предШНОР и др.).

#### 5. Анализ эффективности принятых мер.

**ВАЖНО:** «рисковая» школа за один год не может решить все свои проблемы, поэтому в Дорожной карте планируется поэтапное решение проблем (с учетом рисков, выявленных в процессе аудита и планирования зоны ближайшего развития – ЗБР). Вывод об эффективности принятых мер делается только после сравнения результатов минимум за 2 года. При этом если школа по-прежнему находится в категории ШНОР/предШНОР, но показывает позитивную динамику, проведенная работа является эффективной.

Для того чтобы те или иные меры по исправлению ситуации в конкретной школе (а также на уровне муниципалитета) были эффективны, необходимо, чтобы в системе образования существовали внутренние механизмы, обеспечивающие мониторинг результативности принимаемых мер. Наиболее существенными являются следующие механизмы: внутришкольная система объективной оценки качества подготовки обучающихся; система оценки качества подготовки обучающихся на муниципальном уровне; система мониторинга качества повышения квалификации педагогов на муниципальном уровне; система методического сопровождения педагогов. Для повышения эффективности системы мероприятий, в которых принимают участие не только ШНОР, и осуществления эффективных преобразований необходимо четкое понимание имеющихся проблем, реалистичное целеполагание, объективные показатели, готовность педагогического коллектива к преобразованиям.

### VIII. Заключение

Данные методические рекомендации описывают процесс создания единой муниципальной Дорожной карты профилактики школьной неуспешности, охватывающей мероприятия со всеми ОО муниципалитета независимо от их категории. Такой подход позволит вместо минимум трех Дорожных карт по направлению (работа со ШНОР; работа со школами «зоны риска»/предШНОР; работа с остальными ОО по профилактике) создать **одну Дорожную карту по повышению качества образования во всех ОО** муниципалитета. При этом планирование будет адресным, т.е. осуществляться с опорой на проблемы, выявленные в каждой школе в результате аудита (внешнего и/или внутреннего), что позволит существенно повысить эффективность принимаемых мер и, соответственно, повысить качество образования в школах муниципалитета.

Кроме того, применение риск-ориентированного подхода (решение возникших и/или профилактика предполагаемых проблем) позволяет говорить также о ресурсном подходе к планированию. Традиционно считается, что школы с высокими результатами являются



помощниками для «рисковых» школ. При этом потенциал «рисковых» школ используется слабо или не используется вовсе. Однако в ШНОР и/или предШНОР может быть прекрасно организована воспитательная работа, работа с молодыми педагогами, может иметься административный ресурс и т.д. Таким образом, используя ресурсный подход, муниципалитет не будет выстраивать традиционные отношения между сильными и слабыми школами «донор – реципиент», а сможет выстроить партнерские отношения между школами, когда каждая из школ, участвующих в проекте по повышению качества образования в муниципалитете, одновременно может быть и наставником, и школой, принимающей помощь, по разным вопросам организации учебно-воспитательной деятельности.

Следует отметить, что приведенный в данных методических рекомендациях риск-ориентированный (ресурсный) подход не является единственно возможным при организации работы по профилактике учебной неуспешности. Органы управления образованием и методические службы осуществляют планирование, учитывая особенности муниципалитета.

Приложение: на 7 л.



Директор

**О. ТРЕЩЁВ**



Муниципальная дорожная карта по профилактике учебной неуспешности на ... год  
(примерный план работы (фрагмент Дорожной карты) по 3-му фактору риска

3. Недостаток кадровых ресурсов. Низкий уровень сформированности профессионализма и компетентности педагогов							
№	Мероприятие	Код параметра	Участники	Зона контроля/ помощи	Дата проведения	Ответственные	Отметка о выполнении
1.	Расширенная коллегия управления образования «Итоги работы муниципалитета с педагогами в ... году. Планирование работы на ... год»	3.	все ОО (администрации)	-	Январь	МОУО	
2.	Семинар-практикум «Развитие цифровых компетенций педагогов»	3.8.	ШНОР (педагоги и администрации)	-	Февраль	МС	
3.	Практическое занятие №1 Школы молодого педагога	3.9.	Все ОО	На базе предШНОР №4	Февраль	МОУО МС	
4.	Методический выезд в ОО для оказания помощи учителям русского языка и математики по вопросам подготовки обучающихся к сдаче ГИА	3.5.	ШНОР предШНОР	Выезд методистов по русск. яз. и матем. в ШНОР №3, предШНОР №2	Март	МС	
5.	Практическое занятие № 2 Школы молодого педагога	3.9.	Все ОО	На базе ШНОР №5	Апрель	МОУО МС	
6.	Конференция «Развитие кадрового потенциала - условие развития системы образования»	3.	все ОО (администрации)	-	Август	МОУО МС	
7.	Организация работы педагогических классов в ОО муниципалитета	3.1.	Все ОО	-	Август	МС	
8.	Организация сетевого взаимодействия по реализации ООП	3.1.	Все ОО	-	Август	МОУО	
9.	Методический выезд в ОО по вопросам ведения учебной документации, корректировки учебных планов, рабочих программ в соответствии с ФГОС и ФООП	3.5. 3.6.	ШНОР предШНОР	Выезд сотрудников МОУО в ШНОР №3, предШНОР №4	Август	МОУО МС	
10.	Закрепление наставников за молодыми и малоопытными специалистами. Разработка наставниками адресных программ (планов) для молодых и малоопытных педагогов	3.14	«Бывшие» ШНОР и «остальные» ОО	Выезд сотрудников МС в ШНОР №1	Сентябрь	МС	
11.	Методический семинар для наставников «Разработка индивидуального образовательного маршрута педагога»	3.14	«Бывшие» ШНОР и «остальные» ОО	-	Сентябрь	МОУО МС	
12.	Методический выезд в ОО по вопросам планирования и организации работы МО, оказание консультационной помощи руководителям МО	3.6	ШНОР предШНОР	Выезд сотрудников МС в ШНОР №5, предШНОР №2	Октябрь	МС	
13.	Практическое занятие №3 Школы молодого педагога	3.9.	Все ОО	На базе ШНОР №3	Октябрь	МОУО МС	



14.	Проведение мониторинговых исследований и диагностик для выявления профессиональных дефицитов педагогических работников	3.13	ШНОР	Выезд сотрудников МС в ШНОР №1	Ноябрь	МС	
15.	Актуализация плана-графика курсовой переподготовки с учетом выявленных профессиональных дефицитов педагогических работников	3.5. 3.6. 3.13	ШНОР, предШНОР	-	Декабрь	МС	
16.	Профориентационная работа с обучающимися. Выявление способностей к педагогической деятельности»	3.1.	Все ОО	-	В течение года	МОУО МС	
17.	Курсы повышения квалификации как часть индивидуального образовательного маршрута педагога на основе выявленных профдефицитов	3.13.	Все ОО	-	В течение года	МОУО МС	
18.	Круглый стол «Учитель-наставник». Представление эффективных практик	3.11. 3.14.	«Бывшие» ШНОР и «остальные» ОО + ШНОР	На базе ШНОР и предШНОР	В течение года	МС	
19.	Заседания муниципальных МО «Организация работы школьных методических объединений по повышению методической компетенции педагогов»	3.5.	Все ОО (педагогические предметники)	-	В течение года	МС	



ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ (САМО-)ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МОУО со ШНОР

наименование муниципального						
наименование школы						
Адресная работа МОУО со школой (выберите один из ответов: да или нет)						
№	Показатель	Учебный год				Примечание
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	
1.	Проведен ли адресный анализ причин попадания школ муниципального перечень ШНОР					
2.	Выявлены ли основные причины попадания в ШНОР					Если «да», указать, какие причины выявлены в данной школе
3.	Проведен ли анализ динамики образовательных результатов в ШНОР за 2 и более года					
4.	Составлен ли в МОУО план работы со ШНОР с учетом выявленных проблем					Если «да» - указать, какие мероприятия реализованы для данной школы
5.	Является ли план работы МОУО со ШНОР адресным					
6.	Изучена ли объективность внутреннего оценивания в сравнении с внешним					
7.	Изучались ли профессиональные дефициты педагогов на уровне ММС					Если «да», указать, какие меры принимались
8.	Осуществлялись ли выезды специалистов МОУО, ММС в школы с целью изучения особенностей работы, причин попадания в ШНОР					Если «да» - предоставить аналитические документы
9.	Осуществляется ли адресная помощь школе специалистами ММС и МОУО					Если «да» - указать, какая помощь
10.	Были ли обращения (жалобы) по школе на муниципальном/ региональном/федеральном уровнях					Если «да» - указать темы обращений, подтвердились или нет



## ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ (САМО-)ОЦЕНКИ МТБ ОО

№	Показатель	Наличие (да/нет)	Примечание
<b>1.</b>	<b>Материально-технические условия</b>		
1.1.	Помещение школы нуждается в капитальном ремонте		Если «да», то имеется ли ПСД
1.2.	Большинство школьных помещений в хорошем состоянии (недавний ремонт, комфортная температура, освещение, мебель и др.)		
1.3.	В школе ощущается дефицит учебных материалов (лабораторных материалов, наглядности, укомплектованность учебных кабинетов, спортзала)		
<b>2.</b>	<b>Оборудование учебных кабинетов достаточное, в том числе, для проведения практических занятий:</b>		
2.1	физики		
2.2	химии		
2.3	биологии		
2.4	труда (технология)		
2.5	ОБЗР		
2.6	информатики		
<b>3.</b>	<b>Наличие оборудованных объектов спорта:</b>		
3.1	Спортивный зал		
3.2	Спортивная площадка		
<b>4.</b>	<b>Оборудование библиотеки</b>		
4.1	В школьной библиотеке имеется достаточное количество учебной литературы для организации учебного процесса		
4.2	Учебная литература, используемая в образовательном процессе, в массе своей устаревшая, плохого качества		
4.3	В библиотеке установлено достаточное количество компьютеров с выходом в интернет		Указать количество
<b>5.</b>	<b>Доступ к информационным системам и информационно-телекоммуникационным сетям</b>		
5.1	В школе достаточное количество компьютеров для педколлектива и обучающихся		Указать количество
5.2	В школу проведен скоростной интернет		
5.3	Интернет-подключение есть в каждом кабинете школы		
5.4	В школе есть беспроводная сеть Wi-Fi с доступом в интернет		
5.5	Качество беспроводной сети Wi-Fi обеспечивает достаточно стабильное подключение к интернету во всех учебных помещениях школы		
5.6	Компьютеры и другая цифровая техника часто используется учениками на уроках в учебных целях (кроме уроков информатики)		
5.7	Только учителя могут подключаться к школьному интернету		
<b>6.</b>	<b>Размещение информации на сайте</b>		
6.1	На сайте ОО в Разделе «Сведения об образовательной организации» оформлен Подраздел «Материально-техническое обеспечение и оснащенность образовательного процесса. Доступная среда»		



ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ (САМО-)ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОО  
по работе с педагогами\*

1. Общее количество педагогов, реализующих ООП:

Уч. годы	Членов администрации	Всего педагогов**	Из них основных	Совместителей	Вакансии
2021/2022					
2022/2023					
2023/2024					
2024/2025					

2. Показатели по работе школы с педагогами:

№	Показатель	2024/2025 уч.г.		Примечание
		Кол-во*	%	
1.	Наличие вакансий			Если «да», указать, по каким предметам
2.	Нагрузка педагогов в учебном году превышает 1,5 ставки			Если «да», указать предметы
3.	В ОО имеются «переученные» учителя			
4.	Один учитель ведет несколько предметов			Если «да», указать предметы
5.	В ОО работают молодые учителя (стаж – до 3 лет)			Если «да», указать предметы
6.	В ОО работают учителя со стажем работы более 35 лет			Если «да», указать предметы
7.	Учителя УВЕРЕННО используют в работе цифровые, компьютерные и интернет-ресурсы			
8.	Учителя, имеющие I или высшую квалификационную категорию, звания			Если «да», указать предметы

\*Указываем количество ВСЕХ педагогов, реализующих ООП, включая совместителей

\*\* В колонке «Всего педагогов» учитываются те члены администрации, которые имеют педагогическую нагрузку (таким образом, они учитываются дважды). Если у члена(ов) администрации нет педагогической нагрузки, они учитываются только в колонке «Члены администрации».

ДОКУМЕНТЫ ОО, ПОДЛЕЖАЩИЕ АНАЛИЗУ:

- 1. Тарификация
- 2. План работы ШМС (с анализом работы за прошлый(ые) год(ы))
- 3. Документы по наставничеству (при наличии)

НА САЙТЕ:

- 1. Подраздел «Руководство» (ФИО (при наличии) директора; наименование должности; контактные телефоны; адрес электронной почты).
- 2. Подраздел «Педагогический состав» (Информация о каждом педагоге: ФИО (при наличии); занимаемая должность (должности); преподаваемые учебные предметы, курсы, дисциплины, модули; уровень образования с указанием наименования направления подготовки и (или) специальности, в том числе научной, и квалификации; ученая степень (при наличии); ученое звание (при наличии); повышение квалификации за последние 3 года и профессиональную переподготовку – при наличии; стаж работы в профессиональной сфере, соответствующей образовательной деятельности по реализации учебных предметов, курсов, дисциплин, модулей; наименование ООП, в реализации которой участвует педагогический работник).



**Чек-лист оценки эффективности функционирования ВСОКО и обеспечения качества подготовки обучающихся в ОО**

№	Показатель	Наличие (да/нет)	Примечание
<b>1.</b>	<b>Анализ регламентации и функционирования ВСОКО в ОО</b>		
1.1.	Наличие <b>локального нормативного акта</b> , регламентирующего обеспечение функционирования <b>ВСОКО</b> в ОО		
1.2.	Наличие плана (программы/ графика процедур) ВСОКО на учебный год (включая ВШК)		
<b>2.</b>	<b>Реализация управленческого цикла</b>		
2.1	Наличие информационно-аналитических материалов по результатам проведения процедур ВСОКО		
2.1.1	<b>ГИА</b> - организационный приказ - анализ итогов процедуры - сравнение с итоговой отметкой ( <i>объективность внутреннего оценивания</i> ) - выявление причин низких результатов - адресные рекомендации		
2.1.2.	<b>ВПр</b> - организационный приказ - анализ итогов процедуры - сравнение с годовой (четвертной) отметкой, ( <i>объективность внутреннего оценивания</i> ) - выявление причин низких результатов - адресные рекомендации		
2.1.3	<b>Иные муниципальные, региональные, федеральные оценочные процедуры</b> - организационный приказ - анализ итогов процедуры - выявление причин низких результатов - адресные рекомендации		
2.1.4	<b>Мероприятия по плану ВСОКО</b> - организационный приказ - анализ итогов процедуры - выявление причин низких результатов - адресные рекомендации		
2.2	Определение динамики результатов оценочных процедур за 2 и более года, оценка эффективности проделанной работы		
<b>3.</b>	<b>Оценка эффективности осуществления оценочной деятельности в ОО</b>		
3.1	Наличие в ОО <b>локального нормативного акта</b> , регламентирующего формы, периодичность, порядок проведения <b>текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации</b> обучающихся		
3.2	Наличие <b>единого графика оценочных процедур</b> на учебный год		
3.3	Наличие в планах и материалах педагогических советов, совещаний, методических объединений, родительских собраний работы <b>по разъяснению всем участникам образовательных отношений подходов к оценке образовательной деятельности</b> , в том числе, важности объективного оценивания		
<b>4.</b>	<b>Оценка образовательных результатов обучающихся</b>		
4.1	Академическая задолженность ликвидируется в соответствии с локальным нормативным актом ОО ( <i>см. документы по ликвидации академической задолженности</i> )		
4.2	Разрабатываются ли в ОО индивидуальные образовательные маршруты ( <i>см. ИОМ</i> )		
4.3	Проводятся ли в ОО дополнительные занятия с «отстающими» ( <i>см. материалы</i> )		
4.4	Положение о ведении журнала ( <i>наличие</i> ) <b>В электронном журнале:</b> - накопляемость отметок за четверть в соответствии с локальным нормативным актом		



	- ликвидация пробелов знаний (закрытие «2») в соответствии с локальным нормативным актом, регламентирующим текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию - объективность выставления «н/а» за четверть (полугодие, год) в соответствии с локальным нормативным актом, регламентирующим текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию.		
4.5	Своевременная фиксация результатов контрольных, проверочных, практических, лабораторных работ в соответствии с локальным актом ОО		
4.6	Администрацией проводится анализ результатов контроля ведения классных журналов (выводы по результатам контроля)		
4.7	Осуществляется оценка эффективности принятых мер (повторный контроль классных журналов по исполнению учителями-предметниками, классными руководителями данных рекомендаций)		
5.	Наличие отчета о самообследовании ОО		

#### ДОКУМЕНТЫ ОО, ПОДЛЕЖАЩИЕ АНАЛИЗУ:

1. План ВСОКО (включая ВШК)
2. Локальный акт, регламентирующий обеспечение функционирования **ВСОКО**
3. Локальный акт, регламентирующий формы, периодичность, порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся
4. Положение о ведении журнала
5. Отчет о самообследовании **ОО**

#### НА САЙТЕ:

##### Подраздел «Документы» раздела «Сведения об образовательной организации»:

- отчет о самообследовании;
- локальный акт, регламентирующий формы, периодичность, порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся