

# **Экспертно-аналитические материалы по итогам круглого стола «Снижение разрыва между образовательными организациями с лучшими и худшими результатами деятельности».**

## **2.1 Кейс задание**

Владимир Путин в статье «Строительство справедливости. Социальная политика для России» отмечает: «Дети не должны быть заложниками социального или культурного статуса своих семей. Если школы работают в трудных социальных условиях, то и они, а не только гимназии и лицеи, работающие, как правило, с благополучными детьми, должны получать специальную поддержку - и методическую, и кадровую, и финансовую». Об эффективности системы образования можно судить по тому, насколько успешно она оказывает поддержку своим «слабым элементам» - ученикам, учителям, школам, - компенсируя существующее неравенство и дефициты образовательных и иных ресурсов. Британские педагоги по этому поводу утверждают - критерий хорошей образовательной системы - это мера, в которой наименее обеспеченные члены общества имеют возможность преуспеть.

В России в последние годы все острее ощущается рост неравенства образовательных возможностей. Проблема эта – не только и даже не столько вопрос нравственности и справедливости. Это и вопрос экономического благополучия страны. Задача качественного обучения и обеспечения равного доступа к нему для всех детей, вне зависимости от социального, экономического и культурного уровня их семей, - одна из ключевых для современного образования. Последние исследования американских экономистов доказали, что приобретённый социальный капитал, который рассматривается и в аспекте продолжительности обучения и качества академических результатов, и в аспекте приобретённых общих и социальных компетенций<sup>1</sup>, определяет успешную социализацию и жизненные достижения, а, следовательно, и социальную продуктивность гражданина. Показано, что школа может переломить предопределённость социального и культурного статуса семьи, дать старт вертикальной социальной мобильности. Важно подчеркнуть этот оптимистический вывод, поскольку, начиная с масштабных социологических исследований J.S. Coleman и его коллег ( Report Equality of Educational Opportunity") , проведённых в 1966 г. в США и выявивших существенный разрыв в достижениях разных групп учащихся внутри

---

<sup>1</sup> Eliot A. Jamison & Dean T. Jamison & Eric A. Hanushek, 2006. "[The Effects of Education Quality on Income Growth and Mortality Decline](#)," [NBER Working Papers](#) 12652, National Bureau of Economic Research, Inc.  
Eric A. Hanushek & Ludger Woessmann, 2008. "[The Role of Cognitive Skills in Economic Development](#)," [Journal of Economic Literature](#), American Economic Association, vol. 46(3), pages 607-68.

одного образовательного учреждения, обусловленный разницей в их социальном происхождении, акценты расставлялись иначе. Демографические, социальные, экономические характеристики семей стали рассматриваться как определяющие учебные достижения школьников и их дальнейшие образовательные и жизненные траекторий. Авторы, изучавшие проблему социального расслоения, бедности и образовательного неравенства<sup>2</sup> укрепили общий пессимизм в отношении школы и её возможностей повысить жизненные шансы детей, пришедших из социально уязвимых семей, не имеющих достаточного уровня подготовки и ресурса для преодоления проблем в обучении. Выявленные социологами школы Бурдые механизмы культурного воспроизводства лишь поддержали общее печальное признание того факта, что ситуация, в которой определённые группы учеников имеют меньшие шансы реализовать свой потенциал, в то время как другие группы обладают очевидными преимуществами для достижения успеха, не может найти решения в пространстве школы.

Исследования последних лет, в том числе получившие Нобелевскую премию по экономике исследования J. Heckman<sup>3</sup>, и более ранние работы группы E.A. Hanushek), показали, что эта пессимистическая позиция не стопроцентно верна. Они показали, что не продолжительность, но качество обучения, а, значит, квалификация и профессионализм учителя, могут преодолевать «проклятие социального происхождения»<sup>4</sup>.

В ставшей популярной модели эффективной школы<sup>5</sup> качество работы школы определялось именно как её способность повышать жизненные шансы каждого ученика, независимо от индивидуальных стартовых возможностей и семейного контекста.

Особенно важной эта оптимистическая установка стала для школ в наименее обеспеченных территориях, находящихся в максимально сложных условиях (in extremely challenging conditions), обучающих преимущественно учеников из неблагополучных семей<sup>6</sup>. На

---

<sup>2</sup> Levin H., 1977 A decade of policy developments in improving education and training for low-income population. N-Y: Academic Press

Lamont, M. and Lareau, A. (1988) 'Cultural capital: Allusions, gaps and glissandos'. Sociological Theory 6 153-168.

<sup>3</sup> См. например, Heckman, J. (2007) Beyond Pre-K. Rethinking the Conventional Wisdom on Educational Intervention Education Week, #11.

<sup>4</sup> Hanushek, Eric, 1971. "Teacher Characteristics and Gains in Student Achievement: Estimation Using Micro Data," American Economic Review, American Economic Association, vol. 61(2), p. 280-88.

<sup>5</sup> Whitty, G., & Mortimore, P. (1997). Can School Improvement Overcome the Effects of Social Disadvantage? London Institute of Education.

Reynolds, D., Hopkins, D., Potter, D., & Chapman, C. (2001). School Improvement for Schools Facing Challenging Circumstances: A Review of Research and Practice. London: Department for Education and Skills.

Harris, A and Chapman, C (2004) Towards differentiated improvement for schools in challenging circumstances, British Journal of Educational Studies, Vol. 52, No. 4.

<sup>6</sup> Eric A. Hanushek & John F. Kain & Steven G. Rivkin, 2001. "Why Public Schools Lose Teachers," NBER Working Papers 8599, National Bureau of Economic Research, Inc.

повестку дня был поставлен вопрос, «как улучшить учебные достижения детей из бедных семей»<sup>7</sup>, возвратив образовательным институтам роль социального лифта.

Эта задача, с которой столкнулось большинство развитых стран, была долго неизвестна в России. Советская педагогика, поставившая себя на службу задаче радикальной трансформации социальной структуры общества, выработала эффективные механизмы выравнивания и поддержки детей из семей рабочих и крестьян, из семей с низким культурным капиталом<sup>8</sup>. Была создана система позитивной дискриминации и жесткая меритократическая система поддержки способных и трудолюбивых школьников. Эти механизмы выравнивания имели и негативные последствия для качества образования, но задачу обеспечения вертикальной социальной мобильности они решали относительно успешно (в координации и с другими социально-политическими механизмами вертикальной мобильности). Однако в постсоветские годы система позитивной дискриминации по социальному признаку была в значительной части демонтирована, культура поддержки детей с низким культурным капиталом сменилась культурой удовлетворения заказа семей.<sup>9</sup> В течение ряда лет, начиная с 2000 года, сравнительные международные исследования образовательных достижений на разных ступенях школьного обучения (PIRLS, PISA) демонстрируют значительные различия в результатах российских школьников, в зависимости от экономического и образовательного ресурса их родителей<sup>10</sup>. Именно социально-экономическое положение и образование родителей выступают ведущими факторами, определяющими достижения ученика, а, следовательно, его дальнейшую образовательную и жизненную траекторию.

Это подтверждают и данные ЕГЭ: выпускники городских школ успешнее сдают экзамен по русскому языку, информатике и английскому языку.<sup>11</sup> Это значит, что они не только имеют больше шансов на продолжение образования, но и оказываются более конкурентоспособными на рынке труда, в большей степени обладая наиболее востребованными сегодня умениями. Значит ли это, что российская школа совершенно потеряла свои компетенции по работе с детьми из семей с низким социальным и культурным

---

<sup>7</sup> V.A.Jacob, J.Ludwig. Improving Educational Outcomes for Poor Children. CLOSUP Paper Series, # 13, 2009.

<sup>8</sup> И.Фрумин, Введение в теорию и практику демократического образования. - Красноярск, 1998.

<sup>9</sup> И.Фрумин, Кухаркины дети. "Огонёк", NN24-26, М.,1992.

<sup>10</sup> Основные результаты международного исследования «Изучение качества чтения и понимания текста». Аналитический отчёт, Москва 2007. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ международного исследования образовательных достижений учащихся PISA-2006. Аналитический отчёт, Москва 2007.

Тюменева Ю.А. Сравнительная оценка факторов, связанных с успешностью в PIRLS: вторичный анализ данных PIRLS-2006 по российской выборке. Вопросы образования, № 1, 2009.

<sup>11</sup> В.Собкин, Д.Адамчук. Ю.Коломиец. И.Лиханов, А.Иванова. Социологическое исследование результатов ЕГЭ. Доклад. 2009.

Г.Ковалёва, Единый государственный экзамен в системе оценки качества образования. Доклад. ИСМО РАО. 2009.

капиталом? Данные говорят о более сложной картине, которая не схватывается усредненными показателями. Если бы все дети из «трудных семей» были равномерно распределены по школам и если бы все школы были одинаковы, то это означало бы, что фактор социального и культурного статуса является предопределяющим. Однако оказывается, что разница в образовательных достижениях детей обусловлена не только их социальным и культурным происхождением, но и разным качеством обучения. При этом речь идет не просто об отдельных учителях, но о целых школах, которые не расширяют шансов детей.

Мы понимаем под «слабыми» школы, находящаяся в проблемной ситуации и нуждающиеся в дополнительной поддержке. Очевидно, что это школы, стабильно демонстрирующие низкие результаты. Однако причина таких результатов далеко не всегда зависти от самой школы и связана с её внутренней политикой (слабое руководство, недостаточная квалификация педагогов и т.п.). Зачастую низкие результаты во многом определяются проблемным социальным контекстом, в котором находится школа. Такие школы, как правило, располагаются в экономически слабо развитых территориях, в них обучаются дети из наименее благополучных социальных слоёв. Как правило это школы, обучающие сложных детей из неблагополучных семей и к тому же не имеющие для этого достаточного кадрового ресурса.

Обратимся к данным международного сравнительного исследования PISA (Programme for International Student Assessment), проводимой Организацией экономического сотрудничества и развития (OECD) начиная с 2000 года.

Напомним, что PISA – это международная программа, в рамках которой проводится оценка способности 15-летних учащихся использовать приобретенные в школе знания и опыт для широкого диапазона жизненных задач в различных сферах человеческой деятельности, общения и социальных отношений. Исследование проводится трёхлетними циклами. Ключевой вопрос исследования – «Обладают ли учащиеся 15-летнего возраста, получившие общее обязательное образование, знаниями и умениями, необходимыми им для полноценного функционирования в обществе?». Основными объектами для оценки являются читательская грамотность, математическая грамотность и естественнонаучная грамотность.

Наиболее «впечатляющий» результат, который продемонстрировали наши дети, а точнее наша система образования, состоит в том, что почти четверть российских учеников находятся в зоне неуспеха, т.е. не достигли второго уровня в классификации PISA, Рис. 1).

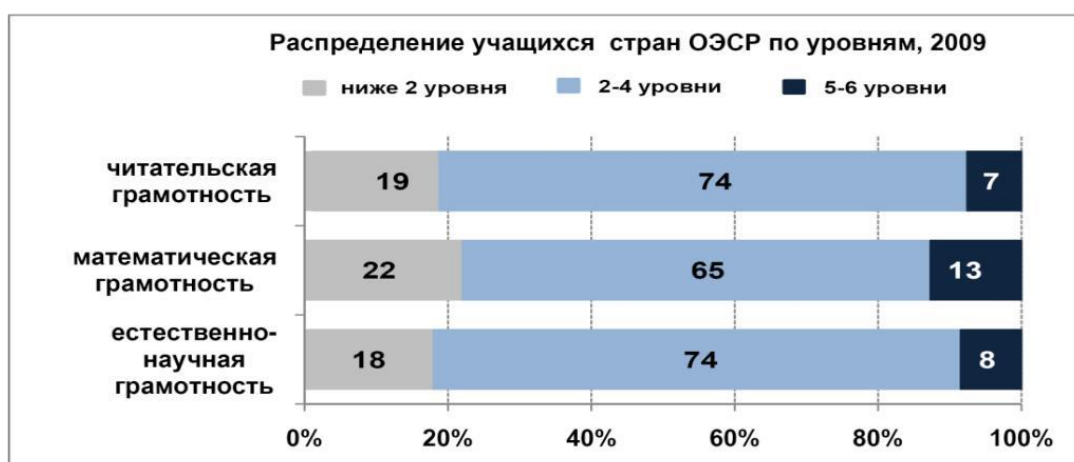
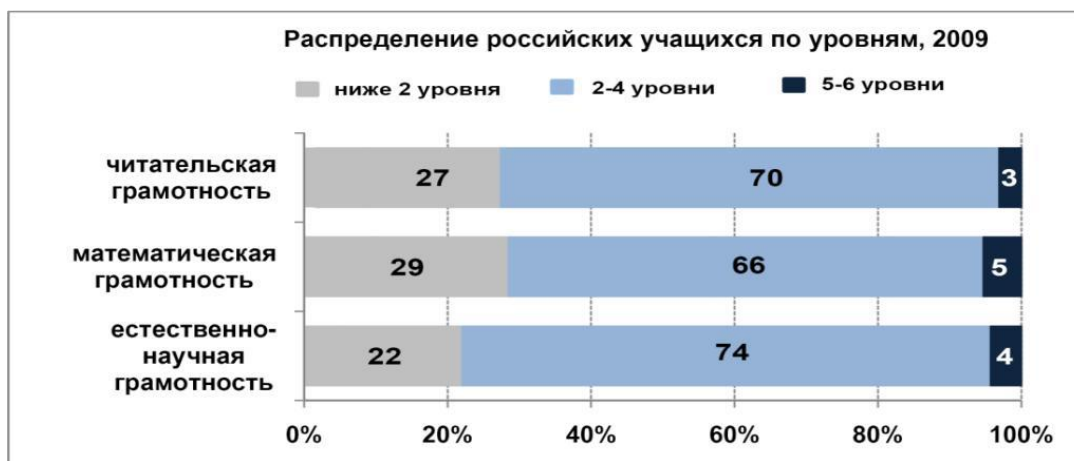


Рис. 1. Распределение российских учащихся и учащихся стран ОЭСР по уровням достижений в PISA-2009.

Поясним, что *2 уровень* считается пороговым, при достижении которого учащиеся начинают демонстрировать применение знаний и умений в простейших учебных ситуациях. На *4 уровне* проявляется способность использовать имеющиеся знания и умения для получения новой информации. Достижение же *5-6 уровней* означает, что учащиеся самостоятельно мыслят и способны действовать в сложных условиях.

Таким образом, приведённые выше результаты показывают, что более чем четвертая часть наших школьников не способны демонстрировать применение своих знаний в самых простейших учебных ситуациях. При этом доля таких низких результатов по странам ОЭСР ниже российских.

Если же мы зададимся вопросом - *А какова динамика доли таких слабых детей*, то ответ будет простой – эта доля остаётся практически неизменной. В таблице 1 приведены результаты исследования в сравнении 2009 года и тех лет, когда в PISA делался углублённый акцент на конкретный вид грамотности (две трети заданий теста были ориентированы на этот вид грамотности). Как видно, за 9 лет и 4 среза PISA мы так и не сумели побороть этот негативный тренд и создать условия для помощи детям, нуждающимся в поддержке.

Таблица 1. Доля российских учащихся, чьи результаты не достигли 2 уровня в исследовании PISA.

<b>Виды грамотности</b>	<b>2000</b>	<b>2003</b>	<b>2006</b>	<b>2009</b>
Читательская	<b>27,4</b>			27,4
Математическая		<b>30, 2</b>		28,6
Естественнонаучная			<b>22,2</b>	22,0

Ещё один повод для серьёзных раздумий нам даёт сопоставление результатов Финляндии и России в PISA. Как мы знаем, маленькая, социально ориентированная и экономически развитая Финляндия является одним из постоянных лидеров данного исследования. В то время как Россия демонстрирует устойчиво невысокие результаты, находясь ниже среднего международного уровня и занимая не самые высокие места. Давайте посмотрим, за счёт чего мы проигрываем финнам. Для этого обратимся к данным Центра образовательного оценивания Хельсинского университета.

Мы можем увидеть, что наши самые сильные школьники по читательской и математической грамотностям показывают результаты выше лучших финских школьников (750 баллов против 744 и 797 баллов против 783, соответственно), да и по естественнонаучной грамотности они почти на одном уровне. При этом результаты наших наиболее «слабых» учеников очень сильно уступают финнам: мы проигрываем 60 баллов по читательской грамотности, 19 баллов – по математической и аж 85 баллов по естественнонаучной.

Таким образом, справедливо выдвинуть весьма правдоподобную гипотезу о том, что наши посредственные результаты в PISA связаны именно с неадекватно низкими результатами самых слабых российских учащихся.

Логично предположить, что адресная поддержка самых «слабых» школьников и школ должна быть одним из государственных образовательных приоритетов.

В последние годы государство на федеральном и региональном уровнях стало выделять ресурсы, получателями которых являются все школы страны, а не только признанные лидеры. Речь идёт и о подключении школ к сети Интернет, и о поставке различного учебного оборудования, и о повышении квалификации учителей, и о ряде других мероприятий.

Тем не менее, явный акцент в наших модернизационных усилиях всё же сделан именно на работу с лидерами и «сильными». Вот примеры хорошо известных государственных инициатив.

1. Всероссийский конкурс «Лучшие школы России» (Минобрнауки России).
2. Поддержка талантливых и одарённых (президентская инициатива «Наша новая школа»)
3. Инновационные школы (ПНПО).
4. Лучшие учителя (ПНПО).
5. Федеральные и исследовательские университеты (ПНПО).
6. Инновационные образовательные программы вузов (ПНПО).
7. Инновационные образовательные программы учреждений НПО/СПО (ПНПО).
8. Инновационная сеть «Школы Сколково» - государственная программа «Развитие образования».

Почему же мы с таким завидным постоянством делаем ставку на «сильных»? Думается, что здесь комплекс причин. Назовём три наиболее правдоподобные:

1. «Лидерство» часть нашей национальной культуры. У России есть исторически сложившаяся черта лидера, победителя и т.п. Претензия на лидерство и превосходство в культуре, политике, науке, военном деле (список можно продолжать) для нас вещь вполне естественная. Это черта естественным образом переносится и на социальную сферу, включая образование.

Как следствие мы имеем: 1) кроме сети детско-юношеских спортивных школ, самые сильные спортивные школы – например, школы олимпийского резерва; 2) среди музыкальных школ есть элитные специальные музыкальные школы; 3) различные специализированные школы, например, физико-математические, такие как СУНЦ МГУ; 4) победители международных олимпиад; 5) инновационный центр «Сколково» и т.д..

2. Денег на развитие немного, поэтому надо ставить на лидеров. А они как локомотив вытаскают всех остальных – подадут положительный пример, вдохновят, поделятся опытом.

3. Выделенные в рамках нацпроекта «Образование» государственные средства надо очень быстро потратить и при этом продемонстрировать какие-то положительные результаты. Чтобы было быстро и хорошо, надо дать деньги тем, кто сможет «освоить» средства и дать результат. Ну конечно, это наиболее сильные школы в регионах России. У них всегда есть, что продемонстрировать (и без нацпроекта).

К сожалению, ставка на образовательных лидеров не сможет улучшить ситуацию во всей системе образования. Надежда, что школы-лидеры покажут всем вдохновляющий

пример работы, станут образцом для подражания, апробируют и предложат другим образцы «правильной» и эффективной работы, является несбыточной мечтой и не более того.

Зарубежные исследователи <sup>12)</sup> занимающиеся работой со «слабыми» школами, показали, что стратегии, которые используются сильными школами для собственного развития, не подходят для «слабых» школ, не могут ими использоваться в силу ряда причин (культурных, социальных, ресурсных, человеческих и т.п.). Таким образом, ставка на сильных в надежде, что они вытащат из болота остальных, не срабатывает.

Отсюда понятно, что любые меры поддержки лишь лучших и успешных только усиливают разрыв между сильными и слабыми, консервируют ситуацию образовательного и социального неравенства.

Из выше сказанного ясно, что следует менять акценты в наших образовательных приоритетах. Иначе говоря, необходимо менять стратегию Поддержка сильных в условиях забвения слабых на стратегию Поддержка слабых в условиях предоставления автономии сильным.

Лидеры являются самодостаточными игроками в образовании, они нуждаются не столько в дополнительных ресурсах (которым рады, конечно, все), сколько в реальной автономии, доверии и снижении бюрократической нагрузки (контроль и отчётность со стороны вышестоящих органов). Для них должен работать принцип, сформулированный Майклом Барбером, - *вмешательство со стороны государства должно быть обратно пропорционально успеху*, то есть чем выше успехи, тем слабее контроль.

«Слабым» же школам требуется реальная помощь. Самостоятельно им трудно выбраться из сложной ситуации. Для этого следует проводить программы поддержки - адресные, ограниченные во времени и базирующиеся на выявлении факторов, обуславливающих «слабость» конкретной школы.

Одно из возможных решений лежит на поверхности и могло бы быть реализовано в рамках приоритетного национального проекта «Образование» без каких-либо дополнительных усилий и финансовых вливаний. Речь идёт о модели выделения грантов школам-лидерам. Критерий выделения 1 млн. рублей мог бы быть следующим – средства получает «сильная» школа из региона РФ при условии, что она реализует проект по кооперации с 1-2 менее успешными школами. В этом случае средства гранта тратятся не только на реализацию программы развития школы-победителя, но и на проведение совместных мероприятий по поддержке учителей и учащихся более «слабых» образовательных учреждений.

---

<sup>12)</sup> По данным Института образования Лондонского университета



Справедливости надо отметить, что такие прецеденты имели место – например, подобный критерий при проведении ПНПО был применён в Ханты-Мансийском автономном округе – Югра, - но они были редким исключением из общего правила.

Другой, более системный подход к работе со «слабыми» школами связан с изменением способа анализа и использования управленцами результатов различных оценочных процедур. Традиционно мы ориентированы на принятие «простых» решений, когда выстраивается линейный рейтинг результатов, показанных школами (например, по результатам ЕГЭ), а затем принимается решение поощрить «сильных» (находящихся вверху рейтинга) и наказать «слабых» (находящихся внизу рейтинга).

Такая модель совершенно не учитывает условия, в которых находятся школы, и происходит сравнение «пингвинов с помидорами». Мы почему-то наивно полагаем, что школа с большим количеством детей из семей с низким социально-экономическим статусом должна демонстрировать результаты, сопоставимые с теми, которые показывают образовательные учреждения, обучающие детей из обеспеченных семей.

Справедливое сравнение должно основываться на кластерном анализе данных и выявлении факторов, лежащих в основе низких результатов конкретного образовательного учреждения (рис. 2).

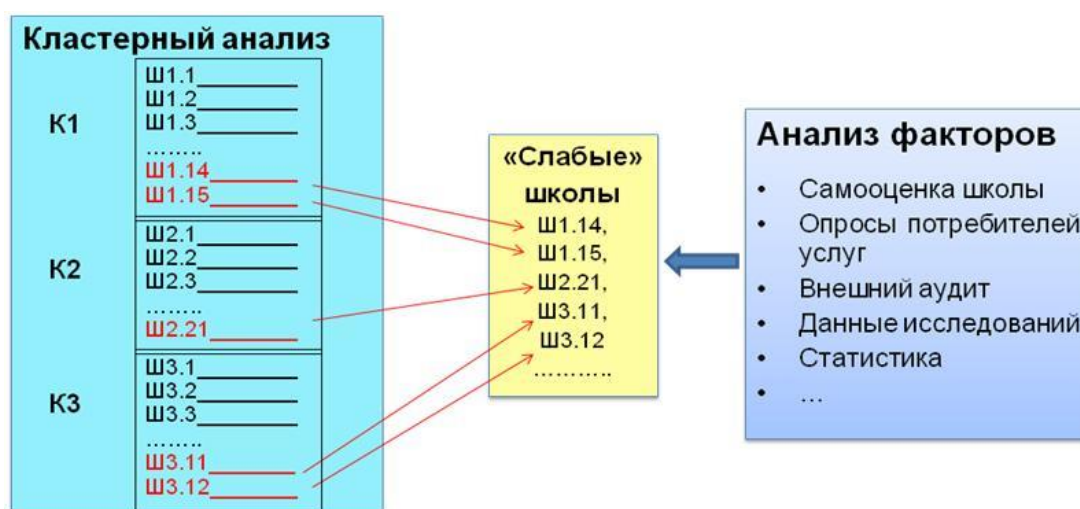


Рис. 2. Определение «слабых» школ на основе кластерного анализа результатов.

При таком подходе слабая школа – это образовательное учреждение, находящееся внизу списка группы школ (кластера), схожих по ряду характеристик (место расположения, число детей из семей с низким социально-экономическим статусом, число учащихся с неродным русским языком и т.п.). Каждая «слабая» школа несчастлива по-своему, в основе её неуспеха лежит уникальная комбинация причин. Поэтому важно проводить анализ факторов, обуславливающих низкие результаты, и формулировать адресные меры поддержки.

Таким образом, при оценке деятельности школ необходимо отказаться от линейного рейтинга и перейти к кластерному сравнению результатов и анализу факторов, лежащих в основе низких результатов, рис. 3.

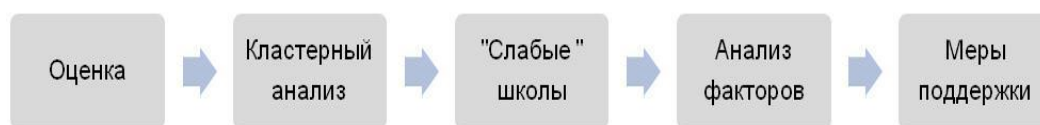


Рис. 3. Управленческий цикл, ориентированный на поддержку «слабых».

Начиная обсуждение, хочется поставить вопрос, а есть ли перспективы перехода к реальной поддержке «слабых» школ, должна ли эта тема объектом внимания государственной образовательной политики?

Пока о конкретных шагах говорить не приходится, но позитивным сигналом является начавшееся в публичном пространстве обсуждение этого важного вопроса. Вот свидетельства, которые удалось обнаружить.

1. Последние три года НИУ Высшая школа экономики ведёт научные исследования по школам, работающим в сложных социальных контекстах. Их результаты активно обсуждаются в профессиональном сообществе.

2. Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013-2020 годы включает основное мероприятие 2.2. Развитие общего образования, в рамках которого будет проводиться «Поддержка школ с высокой долей обучающихся, находящихся в трудной жизненной ситуации; школ, показывающих низкие образовательные результаты».

3. Разрабатываемая стратегия социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года также говорит о «поддержке образовательных учреждений, работающих с наиболее сложными контингентами учащихся, реализующих программы образовательной и социальной интеграции».

## 2.2 Кейс рекомендации

### Стратегические цели:

Обеспечение учебной успешности каждого ребенка, независимо от места жительства, социально-экономического статуса семьи.

Сокращения разрыва в качестве образования между наиболее и наименее успешными школами.

Создание механизмов реализации потенциала образования как социального лифта.

### Задачи:

Выравнивание возможностей доступа обучающихся к современным условиям обучения и образовательным ресурсам.

Создание механизмов учета особенностей контингента обучающихся в системах финансирования, оценки качества деятельности, оплаты труда школ и педагогов.

Повышение качества педагогического состава в школах, работающих в сложном социальном контексте.

Формирование в профессиональном педагогическом сообществе культуры лидерства и высоких ожиданий.

Формирование инфраструктуры поддержки школ в разработке и реализации программ улучшения результатов.

### **Планируемые результаты:**

Всем обучающимся будут предоставлены основные современные виды условий обучения.

В школах, работающих в сложном социальном контексте, в т.ч. с низкими образовательными результатами, будут сформированы коллективы педагогов с высоким уровнем квалификации, руководимые директором – педагогическим лидером.

Всем детям в трудной жизненной ситуации будут предоставлены возможности получения индивидуальной психолого-педагогической помощи в образовательном учреждении или профильном центре.

### **Ожидаемые эффекты**

Будут ликвидированы школы с устойчиво низкими (в течение 3 лет и более) результатами образования

Сократится численность учащихся, не достигающих базового уровня функциональной грамотности (по данным национальных мониторингов и международных обследований).

Увеличится доля обучающихся из школ, работающих в сложном социальном контексте, поступивших в ведущие университеты страны.

Снизится доля обучающихся, не освоивших основную общеобразовательную программу.

Основные меры и инструменты помощи школам, работающим в сложных социальных контекстах, в том числе школам, показывающим низкие образовательные результаты

### **Федеральный уровень**

1) Разработка и утверждение национальной стратегии (плана) обеспечения равенства шансов детей на получение качественного образования, в которой центральное место

занимает создание системы помощи школам, работающим в сложных социальных контекстах, в том числе школам, показывающим низкие образовательные результаты.

2) Включение показателей, характеризующих разрыв между группами школ с наиболее высокими и школа с наиболее низкими результатами итоговой аттестации учащихся (ГИА, ЕГЭ, национальные мониторинговые исследования), в показатели оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти и местного самоуправления, руководителей органов, осуществляющих управление в сфере образования, систему показателей федеральных и региональных стратегий, государственных и целевых программ в сфере образования.

4) Включение мероприятий по поддержке общеобразовательных учреждений, работающих в сложном социальном контексте, демонстрирующих низкие образовательные результаты, в Государственную программу Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 г., в т.ч. :

- субсидий (грантов) общеобразовательным учреждениям, демонстрирующих низкие образовательные результаты, на реализацию программ развития (перехода в эффективный режим работы);

- субсидий на конкурсной основе субъектам РФ на реализацию программ поддержки общеобразовательных учреждений, работающих в сложном социальном контексте (с обязательствами по софинансированию, формированию системы сопровождения программ улучшения результатов школ, показателям результативности реализации программ);

- субсидий на конкурсной основе социально-ориентированным некоммерческим организациям, профессиональным ассоциациям (образовательных учреждений, руководителей, педагогов), реализующим проекты поддержки школ, работающих в сложном социальном контексте, с низкими образовательными результатами;

- включение в государственное задание ведущих образовательных учреждений высшего профессионального образования программ повышения квалификации педагогических работников и руководителей школ, работающих в сложном социальном контексте, с низкими образовательными результатами;

- конкурсный отбор организаций для реализации программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки экспертов-консультантов по развитию образовательных учреждений.

5) Поддержка исследований, направленных на изучение проблемы образовательного неравенства, факторов, снижающих и повышающих эффективность деятельности школ, разработку современных технологий повышения эффективности деятельности школ,

работающих в сложном социальном контексте, демонстрирующих низкие образовательные результаты.

6) Продвижение и трансляция лучших практик деятельности школ, работающих в сложном социальном контексте, реализации программ развития школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты, в т.ч. создание банка лучших практик, проведение всероссийских конференций и семинаров.

7) Введение практики систематического информирования общественности о положении дел в области обеспечения равенства шансов детей на получение качественного образования, включая информацию о содержании и эффективности реализуемых мер, подготовка и публикация периодического национального доклада.

8) Разработка методических рекомендаций по организации и проведению субъектами РФ мониторинговых исследований, направленных на выявление школ, работающих в сложных социальных контекстах, в том числе школ, показывающих низкие образовательные результаты и комплексную оценку условий деятельности, управленческого и педагогического потенциала.

9) Разработка методических рекомендаций:

по разработке специальных (повышенных) нормативов для расчета субсидии общеобразовательным учреждениям, работающим в сложном социальном контексте на реализацию основной общеобразовательной программы,

по включению в перечни государственных (муниципальных) услуг по реализации дополнительных образовательных программ, предусматривающих привлечение специалистов психолого-педагогического сопровождения, педагогов дополнительного образования, организацию индивидуальных занятий и др.,

по формированию государственных (муниципальных) заданий на оказание данных услуг общеобразовательными учреждениями, работающими в сложном социальном контексте;

по учету в расчете базовой части заработной платы учителей параметров, характеризующих сложность контингента учащихся;

по включению в показатели, используемые при распределении стимулирующих выплат педагогам в рамках новой системы оплаты труда, показателей, характеризующих активность педагогов в индивидуальной работе с отстающими обучающимися, с семьями обучающихся, индивидуального прогресса обучающихся, приобретение профессиональных компетенций, повышающих качество преподавания.

10) Разработка методических рекомендаций по механизмам финансового обеспечения программ развития общеобразовательных учреждений, демонстрирующих низкие образовательные результаты, в рамках которых школы обязуются повысить общешкольные и индивидуальные результаты учащихся, а органы власти и местного самоуправления, осуществляющие управление образованием, берут на себя обязательства по предоставлению необходимых ресурсов.

11) Включение в целевой, содержательный и организационный разделы примерных основных образовательных программ общего образования позиций, обеспечивающих сопровождение детей, находящихся в трудной жизненной ситуации.

12) Включение в федеральные стандарты педагогического образования и профессиональной переподготовки вопросов педагогического оценивания, обеспечивающего обратную связь и совершенствование преподавания, в т.ч. формирующего оценивания.

### **Региональный и муниципальный уровень**

#### ***Выравнивание условий и поддержка в развитии***

1) Включение мероприятий по поддержке общеобразовательных учреждений, работающих в сложном социальном контексте, демонстрирующих низкие образовательные результаты, в государственные и долгосрочные целевые программы субъектов Российской Федерации, программы социально-экономического развития и развития образования муниципальных образований.

2) Проведение мониторинговых исследований, направленных на выявление школ, работающих в сложных социальных контекстах, в том числе школ, показывающих низкие образовательные результаты и комплексную оценку условий деятельности, управленческого и педагогического потенциала.

3) Установление специальных (повышенных) нормативов для расчета субсидии общеобразовательным учреждениям, работающим в сложном социальном контексте на реализацию основной общеобразовательной программы, включая порядок отнесения школ к данной категории.

4) Формирование государственных (муниципальных) заданий на оказание услуг общеобразовательными учреждениями, работающими в сложном социальном контексте, по реализации дополнительных образовательных программ (программ сопровождения).

5) Поддержка (программ развития общеобразовательных учреждений, демонстрирующих низкие образовательные результаты, в рамках которых школы обязуются повысить общешкольные и индивидуальные результаты учащихся, а органы власти и

местного самоуправления, осуществляющие управление образованием, берут на себя обязательства по предоставлению необходимых ресурсов (включая финансовое обеспечение)

6) Реализация в рамках региональных и муниципальных программ адресных мер по доведению ресурсной базы школ до уровня не ниже среднего по субъекту РФ (муниципальному образованию).

7) Определение задачи выравнивания ресурсной базы школ, работающих в сложном социальном контексте, демонстрирующих низкие образовательные результаты, в качестве приоритетов в планах ремонта и закупки оборудования в рамках проектов модернизации региональных систем общего образования.

8) Внедрение подходов к формированию образовательных сетей и комплектованию школ, препятствующих возникновению выраженной стратификации школ по составу контингента.

9) Создание в субъекте РФ структур (на базе региональных центров оценки качества образования, Институтов повышения квалификации, муниципальных методических центров), осуществляющих функции экспертно-консультационного сопровождения программ развития школ с низкими образовательными результатами.

### ***Кадровое развитие***

1) Внедрение в практику управления общеобразовательным учреждением и профессиональным развитием педагогов методов управления результатами (performance management), в т.ч. индивидуальных планов профессионального развития педагогов.

2) Внесение изменений в нормативные акты, регулирующие вопросы оплаты труда учителей, изменений: 1) обеспечивающих учет при расчете базовой части заработной платы учителя параметров, характеризующих сложность контингента учащихся; 2) определяющих порядок учета при расчете рабочего времени учителей, времени на индивидуальные занятия с отстающими школьниками, время на обмен опытом, совместное планирование и анализ практики с другими учителями.

3) Подготовка экспертов-консультантов, осуществляющих функции сопровождения программ развития школ с низкими образовательными результатами на базе ведущих организаций высшего и дополнительного профессионального образования.

4) Разработка и реализация программ повышения квалификации директоров общеобразовательных учреждений, работающих в сложном социальном контексте, направленных на формирование лидерских компетенций, включая программы коучинга, наставничества и взаимодействия с коллегами.

5) Разработка и реализация программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогов общеобразовательных учреждений, в школах, работающих в сложном социальном контексте, демонстрирующих низкие образовательные результаты, на основе индивидуальных программ профессионального развития.

6) Привлечение (конкурсный отбор директоров школ, педагогов (управленческих и педагогических команд) для работы в школах, работающих в сложном социальном контексте, демонстрирующих низкие образовательные результаты, обеспечение им систематической поддержки, стимулирование их деятельности, в том числе за счет установления связи между заработной платой руководителя и сложностью контингента школы, динамикой реализации программ улучшения результатов.

7) Создание системы финансовых и карьерных стимулов для привлечения и удержания высококвалифицированных учителей для работы в школах в сложном социальном контексте, демонстрирующих низкие образовательные результаты.

#### ***Партнерство и сетевое взаимодействие***

1) Стимулирование создания школьных и межшкольных обучающихся профессиональных сообществ, в которых педагоги обмениваются профессиональным опытом и развивают навыки преподавания.

2) Включение школ с низкими образовательными результатами в программы дистанционного образования, реализуемые ведущими школами и вузами.

3) Поддержка проектов партнерства школ с низкими образовательными результатами с ведущими школами, включающих обмен опытом администрации и педагогов, взаимопосещение уроков с обсуждениями, преподавание в классах школ-партнеров.

4) Поддержка проектов партнерства школ с низкими образовательными результатами с ведущими вузами, профессиональными объединениями образовательных учреждений и педагогов.

5) Поддержка создания и развития различных форм профессионального взаимодействия в субъекте РФ (муниципальном образовании): профессиональных сообществ директоров, педагогов; ассоциаций, сетей и консорциумов школ, территориальных предметных педагогических объединений (межшкольных предметных «кафедр»).

6) Стимулирование практики сотрудничества школ с низкими образовательными результатами и центрами психолого-медико-социального сопровождения.

7) Поддержка проектов взаимодействия школ с низкими образовательными результатами с учреждениями дополнительного образования детей, культуры, спорт.



8) Расширение возможностей школ в использовании дополнительных ресурсов времени для занятий в обучающимся: школа полного дня, образовательные лагеря, зимние и летние школы и др.

9) Реализация межшкольных программ для учащихся из школ с низкими образовательными результатами: летние и зимние школы с ведущими педагогами общеобразовательных учреждений и вузов региона, программы профильного обучения и программ подготовки к ЕГЭ на базе школ с сильными кадровыми ресурсами.

10) Стимулирование и поддержка участия школ, работающих в сложном социальном контексте, в т.ч. педагогов и учащихся школ, в конкурсах и межшкольных проектах на муниципальном и региональном уровне.

11) Оказание поддержки школам с низкими образовательными результатами в формировании органов коллегиального управления с участием общественности (включающих авторитетных представителей местного сообщества, депутатского корпуса), в разработке и реализации программ вовлечения местного сообщества в деятельность школ.

12) Организация подготовки общественных управляющих – членов органов коллегиального управления школ, работающих в сложном социальном контексте, демонстрирующих низкие образовательные результаты, по специальным программам, направленных на усиление их вовлеченности в разработку и реализацию программ перевода в эффективный режим работы, освоение необходимых компетенций.

13) Поддержка школ, работающими в сложном социальном контексте, в разработке и реализации (в т.ч. совместно с центрами психолого-медико-социального-сопровождения, центрами помощи семье и детям и др.) программ вовлечения семей в образование детей, демонстрирующих низкие образовательные результаты, включая посещение педагогами семей, проведение консультаций для семей и т.п.

14) Реализация специальных программ, включающих лекции и мастер-классы ведущих педагогов, ученых, деятелей искусства для учащихся школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты.

15) Привлечение студентов и аспирантов вузов в качестве репетиторов и тьюторов для работы в школах с низкими образовательными результатами.

### ***Система оценки качества образования***

1) Включение в систему региональных исследований (мониторингов) качества образования систематических исследований, направленных на выявление школ, работающих в сложном социальном контексте, школ, демонстрирующих низкие

образовательные результаты, динамики показателей качества образования в данных группах школ.

2) Включение в региональные системы оценки качества образования инструментария и процедур учета при оценке деятельности школ и педагогов контекстных показателей, в т.ч. с использованием индексов социального благополучия.

3) Введение в общеобразовательные учреждения социальных паспортов, обучающихся как инструмента сбора данных по контекстным показателям.

4) Развитие информационных систем и систем данных для диагностики состояния дел в школах, демонстрирующих низкие образовательные результаты, выявления факторов, затрудняющих получение обучающимися образования высокого качества.

5) Поддержка развития внутришкольных систем оценки качества образования, инструментов формирующего оценивания на уровне класса, ориентированных на выявление индивидуального прогресса учащихся и использование данных оценки для улучшения преподавания.

б) Включение в показатели стимулирующих выплат педагогам в рамках новой системы оплаты труда показателей, характеризующих активность педагогов в индивидуальной работе с отстающими обучающимися, с семьями обучающихся, приобретение профессиональных компетенций, повышающих качество преподавания, показатели индивидуального прогресса обучающихся.

### ***Информирование и продвижение***

1) Использование инструментов общественного признания достижений школ, работающих в сложном социальном контексте, педагогов, обучающихся детей из неблагополучных семей.

2) Введение практики систематического информирования общественности о положении дел в области обеспечения равенства шансов детей на получение качественного образования, включая информацию о содержании и эффективности мер, реализуемых на региональном, муниципальном уровне, результатах реализации программ развития школ.