

ПРИНЯТО
решением Ученого совета
ГБОУ ДПО ПОИПКРО,
протокол № 3 от 24 марта 2022 года

**Методические рекомендации по разработке и оформлению
программ перехода школ (ШНОР, ШНСУ) в эффективный режим
функционирования**

Обеспечение высокого качества образования для всех граждан, независимо от места жительства, социального статуса семей в настоящее время является одним из важных приоритетов государственной образовательной политики в РФ.

Одним из эффективных инструментов повышения качества образования и выравнивания образовательных результатов в школах на сегодняшний день является разработка и реализация программ перехода школ в эффективный режим функционирования.

Программа - документ, отражающий системные, целостные изменения в образовательной организации, обеспечивающий её новое качественное состояние.

Программа является документом прямого действия и отличается наличием описания чётко и детально спланированных действий (мероприятий), сроков их осуществления, ответственных исполнителей и необходимых ресурсов.

Программа перехода в эффективный режим работы школы существенно отличается от программ развития школ. Программы развития, как правило, являются основополагающими стратегическими документами и ориентированы на будущее.

Программы перехода в эффективный режим работы школы так же предполагают перспективный переход школы в качественно новое состояние и тоже имеют своей целью развитие. Но развитие не за счёт притока внешних ресурсов, а за счёт развития внутреннего потенциала самой школы. Другими словами, эти программы призваны запускать и сопровождать такие механизмы, которые обеспечивают результативность вне зависимости от материально-технической оснащенности школы, контингента обучающихся, их этнической принадлежности, доходов семей и т.д.

С управленческой точки зрения Программа является основой принятия оперативных управленческих решений в повседневной деятельности образовательной организации. В ходе процесса разработки Программы развития руководитель выявляет собственную позицию к происходящим изменениям в социальном контексте, анализирует потенциал развития учреждения и берет на себя ответственность за поставленные цели развития образовательной организации и способы их достижения.

Программы улучшения строятся на основе модели эффективности школы. Поэтому фокусируются главным образом на:

- школьной культуре, управлении и организации в целом;
- политике и практике в области преподавания и политике, практике обучения для всех - и учеников и учителей;
- результатах и отдаче для учеников и учителей.

При разработке Программы необходимо учитывать ряд факторов, способствующих достижению высокого качества образования.

Фактор школы:

1. Содержательные и реализуемые образовательные программы, которые требуют:

- идентификации предметного содержания, необходимого для всех учеников;
- проверки того, соответствует ли это содержание времени, отведённому на изучение предмета;
- последовательной организации материала, позволяющей ученикам его освоить;
- проверки того, реализуют ли учителя время на основное содержание программ;
- сохранения всего отведённого на преподавание данного предмета времени.

2. Высокие цели и эффективная обратная связь, которые требуют:

- использовать систему оценивания, обеспечивающую своевременную обратную связь относительно достижения определённых знаний и умений;

- установить высокие (амбициозные) учебные цели для всей школы;
- установить специальные учебные цели индивидуально для каждого ученика.

3. Включенность родителей (законных представителей) и сообществ, которая требует:

- наладить средства коммуникации между родителями, школой и сообществами;
- найти разнообразные формы участия родителей и сообществ в повседневной жизни школы;
- построить систему управления школой, включающую родителей и представителей сообществ.

4. Безопасная и упорядоченная среда, которая требует:

- установить ясные общешкольные правила и процедуры, регулирующие поведение в школе;
- ввести и соблюдать правила реагирования на возможные нарушения школьных норм;
- установить программы, поощряющие самодисциплину и ответственность школьников;
- ввести систему, позволяющую рано выявлять учеников, склонных к нарушению школьного распорядка и девиантному поведению.

5. Коллегиальность и профессионализм, требующие:

- установить нормы действия и поведения, способствующего коллегиальности и профессионализму;
- организовать структуру управления, позволяющую учителям включаться в принятие решений и определение школьной политики;
- вовлекать учителей в деятельность по развитию персонала.

Фактор учителя и система действий:

1. Стратегии преподавания, которые требуют:

- предоставить учителю рамку, определяющую формы и методы преподавания и их элементы.

2. Управление на уроке, которое требует:

- чётко сформулировать и поддерживать набор правил и процедур, принятых на уроке;
- применять специальные действия, которые поощряют приемлемое поведение и сопровождают неприемлемое.
- институировать общешкольный подход к вопросам дисциплины;
- помочь учителю установить баланс в том, как он выстраивает собственное доминирование либо сотрудничество во взаимодействии с учениками;
- помочь учителю выявить индивидуальные и типологические особенности учеников и их потребности;
- применять специальные стратегии, способствующие осознанию учениками того, что они делают на уроке;
- применять специальные стратегии, помогающие установить здоровые эмоциональные отношения с учениками.

3. Реализация образовательной программы, которая требует:

- идентифицировать наиболее важные темы и процедуры, на которых должно быть сфокусировано преподавание;
- представлять новое содержание разнообразными способами, используя разнообразные средства и модели;
- различать умения и процессы, в которых ученики должны достичь мастерства, и те, в которых этого не требуется;
- представлять содержание в блоках и категориях, демонстрирующих его критические точки;
- вовлекать учеников в решение сложных задач, предполагающих поиск уникальных решений и личное отношение к предмету.

Фактор ученика и система действий:

1. Домашнее окружение, которое требует:

- обеспечить тренинг и поддержку родителей (законных представителей), чтобы укрепить их взаимодействие с детьми в школьных вопросах, их умение помогать детям в учебе и трезво соотносить свои ожидания в отношении детей со степенью эффективности своего родительского стиля.

2. Способность к обучению и базовые дошкольные знания, которые

требуют:

- вовлекать детей в программы, которые непосредственно повышают объём и качество их жизненного опыта;
- вовлекать детей в программы развития чтения и поддержки речевого развития
- обучать детей словам и выражениям, которые важны для освоения того или иного предметного содержания.

3. Мотивация учеников, которая требует:

- обеспечивать детям обратную связь относительно приобретённых знаний;
- давать детям задания и работу, которые являются увлекательными по своей природе;
- предоставлять детям возможность создавать и осуществлять долговременные проекты, которые они сами придумали;
- рассказывать детям о динамике мотивации и о том, как она влияет на их действия.

Примерная структура Программы

Рекомендуемая структура Программы включает следующие разделы:

1. Титульный лист Программы.
2. Паспорт Программы.
3. Анализ школьной ситуации. Аналитическая справка о состоянии и перспективах развития образовательной организации/ пояснительная записка.
4. Цели и задачи Программы и общая стратегия их реализации в образовательной организации.
5. Описание ожидаемых результатов и целевые индикаторы - измеряемые количественные показатели решения поставленных задач и хода реализации Программы по годам.
6. План программных мер, действий, мероприятий, обеспечивающих переход образовательной организации в эффективное функционирование.
7. Рекомендуемые приложения к программе перехода школ в эффективный режим функционирования.

Примерный объем Программы при обозначенной структуре составит 2530 печатных страниц.

**Основные элементы структуры и содержания программы перехода в
эффективный режим функционирования**

1. Титульный лист Программы.
2. Паспорт Программы (данный раздел не может быть больше 2 страниц, постарайтесь максимально кратко описать основные идеи). Модель Паспорта Программы представлена в таблице.

Таблица 1

Паспорт Программы

Наименование Программы	
Основания для разработки Программы	
Руководитель Программы	
Основные разработчики Программы	
Цель Программы	
Задачи программы	
Основные ожидаемые результаты Программы	
Основные целевые показатели и индикаторы	
Сроки и этапы реализации Программы	
Участники Программы (подпрограмм/подпроектов и основных мероприятий)	
Финансовое обеспечение реализации Программы: - бюджетное, - внебюджетное, - иное	
Система контроля за выполнением Программы	

Анализ школьной ситуации.

**Аналитическая справка о состоянии и перспективах развития
образовательной организации / пояснительная записка**

Аналитическая часть Программы включает в себя:

1. *Информационную справку о школе:* местоположение, характеристика территории, описание роли школы в социуме, в территориальной образовательной системе, численный состав обучающихся по уровням образования, наполняемость, характеристика социального статуса семей обучающихся, численный состав педагогических работников с указанием квалификационной категории; степень укомплектованности образовательной организации необходимыми специалистами, соотношение основных работников и совместителей, молодых специалистов, краткое описание системы работы с педагогическими кадрами, виды реализуемых образовательных программ, структура и компетенция органов управления ОО, взаимодействие с родительской общественностью, внешние связи ОО, краткая характеристика материальной базы и оборудования. Рекомендуется дополнить этот раздел информацией, которая считается важной для идентификации школы в образовательном пространстве, например, данные об участии обучающихся школы в предметных олимпиадах, научно-практических конференциях и т.п.

Информационная справка не носит аналитического характера, так как аналитико-прогностическое обоснование Программы приводится в тексте после информационной справки

2. *Проблемно-ориентированный анализ* существующего положения образовательной деятельности организации осуществляется по направлениям: управление, преподавание, школьная культура. Такой анализ проводится путем сопоставления изменения образовательных результатов за определенный период деятельности с изменениями различных показателей за тот же период; выделяются условия, внутренние ресурсы и потенциал изменений. На основе полученной информации можно спрогнозировать как проблемы и угрозы для достижения желаемого будущего, так и благоприятные факторы, способствующие качественным изменениям в школе.

В таблице даны примерные показатели, характеризующие особенности функционирования конкретной школы и позволяющие оценить влияние различных обстоятельств на результаты обучения. Однако показатели могут быть изменены (дополнены/сокращены) в соответствии со спецификой школы. Таким образом,

определяется ряд факторов, оказывающих существенное влияние на учебные результаты: недостатки образовательного процесса и его условий.

Таблица 2

Факторы, которые могут оказать влияние на учебные результаты
обучающихся

	Показатели	Методика расчета	По годам		
	1. Результаты учебной деятельности, необходимые для сравнения				
	Средний балл результатов ЕГЭ по русскому языку				
	Средний балл результатов ЕГЭ по математике				
	Доля обучающихся, сдавших ЕГЭ по математике на «4» и «5»	Отношение числа обучающихся, сдавших ГИА по математике на «4» и «5» к общему числу выпускников, сдававших математику, выраженное в %			
	Доля обучающихся, получивших аттестат об общем образовании без «3»	Отношение числа обучающихся, получивших аттестат об общем образовании без «3» к общему числу выпускников, выраженное в %			
	Доля обучающихся, не получивших аттестат об общем образовании	Отношение числа обучающихся не получивших аттестат об общем образовании к общему числу выпускников, выраженное в %			
	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 %			
	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 %			
	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 %			

	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 %			
	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 %			
	Доля обучающихся, оставшихся на повторный год обучения	Отношение числа обучающихся, оставшихся на повторный год обучения, к общему числу обучающихся, выраженное в %			
2. Контингент обучающихся					
	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 %			
	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 %			
	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 %			
	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 %			
	Доля обучающихся из неблагополучных семей	Отношение числа обучающихся из неблагополучных из соответствующих классов к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в %			
	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 %			

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 %			
Количество пропусков обучающихся без уважительной причины (по уровням образования)				

3. Обучение и преподавание				
Количество обучающихся приходящихся на 1 учителя	Отношение числа обучающихся из соответствующих классов к числу учителей, преподающих в этих классах (результат округляем до десятых долей)			
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 %			
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 %			
Доля учителей, имеющих высшую КК	Отношение числа учителей, имеющих высшую квалификационную категорию и работающих в соответствующих классах к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в %			
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 %			

	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 %			
	Доля работающих учителей пенсионного возраста	Отношение учителей пенсионного возраста и работающих в соответствующих классах к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в %			
	Доля учителей, являющихся участниками сетевых профессиональных сообществ	Отношение числа учителей, являющихся участниками сетевых сообществ и работающих в соответствующих классах к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в %			
		преподающих в этих классах, выраженное в %			
	Число учебных проектов и исследований (по уровням образования)				
	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 %			
	Число часов в неделю из части учебного плана, формируемого УОО, выделенных на занятия/групповые и индивидуальные консультации/элективные курсы по русскому языку	Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам			
	Число часов в неделю из части учебного плана, формируемого УОО, выделенных на занятия/групповые и индивидуальные консультации/элективные курсы по русскому языку	Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам			

	ые курсы по математике				
	Число часов в неделю, выделяемых учителями для поддержки ученикам с учебными проблемами	Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам			
	Число часов в неделю, выделяемых учителями для работы с одаренными / сильными учениками	Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам			
	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 %			
	Укомплектованность УМК	Отношение необходимых УМК в соответствующих классах к фактически используемым УМК в этих классах, выраженное в %			
	Количество обучающихся, приходящихся на 1 персональный компьютер, используемый в учебных целях	Отношение числа обучающихся, чьи родители регулярно посещают родительские собрания из соответствующих классов к общему числу обучающихся в этих классах, выраженное в %			
	Количество административных контрольных работ по уровням)				

Сформулировать проблемы помогут примерные характеристики, представленные в таблице 3.

Таблица 3

Примерные характеристики проблем

Фактор	Возможные характеристики
--------	--------------------------

Контингент	<p><i>Высокая доля:</i></p> <p>детей из неблагополучных и неполных семей;</p> <p>детей из семей для которых русский язык не является языком внутрисемейного общения;</p> <p>детей с особыми потребностями;</p> <p>детей с поведенческими проблемами;</p> <p>педагогически запущенных детей.</p> <p>Высокая текучесть/постоянный отток контингента;</p> <p>Иное....</p>
Кадровый ресурс	<p>низкий уровень преподавания;</p> <p>устаревшие учебные технологии и формы оценивания учебных результатов;</p> <p>неумение отслеживать индивидуальный прогресс ребенка;</p> <p>слабая связь с родителями; изолированность педагогов;</p> <p>слабое развитие практики обмена опытом между учителями;</p> <p>низкая мотивация к профессиональному развитию; незнание способов повышения учебной мотивации обучающихся и др.</p>
Управление	<p>низкие ожидания, отсутствие стратегий; слабое руководство:</p> <p>директор не занимает лидерской позиции, не сфокусирован на результатах работы педагогов, не готов предъявлять требования к персоналу;</p>

	дефицит квалифицированных кадров, ограниченные возможности их ротации; слабая система внутришкольного мониторинга; слабая система воспитательной работы; недостаточная материальная база; приоритет культуры низких ожиданий в отношении результатов деятельности школы, нет стимулов к развитию как педагогов, так и школы и пр.
--	--

В таблице 4 предложены основные показатели состояния школы, позволяющие детально оценить качество её работы. При оценке предлагается определить уровень каждого показателя по условной шкале от 1 (минимальный) до 6 (идеальный или образцовый) (Таблица 5). Такая оценка поможет выделить приоритетные направления изменений, которые будет реализовывать школа в течение ближайшего времени

Таблица 4

Показатель качества	Характеристики	6	5	4	3	2	1
1. Управление							
Руководство	качество руководства; профессиональная компетенция и самоотдача; отношения с людьми и развитие коллективной работы;						
Программа развития школы	соответствие целей и задач деятельности школы реальному состоянию школы (в том числе уровню образовательных результатов)						
Постановка задач и выработка руководящих установок	ясность и соответствие целей; эффективность процедуры выработки руководящих установок						
Планирование улучшений	план развития; планирование мер; воздействие планирования;						
Учебный план в части, формируемой участниками образовательных	охват и сбалансированность, учет интересов обучающихся, соответствие реальным образовательным результатам						

отношений							
Кадровая обеспеченность	укомплектованность, соответствие образовательному цензу, наличие специалистов (педагог-психолог, логопед и пр.)						

Схема комплексной характеристики школьных проблем

Эффективность и размещение персонала с дополнительными обязанностями	круг обязанностей и практическая работа; индивидуальная эффективность; коллективная эффективность;						
Развитие и мотивация персонала	наличие графика повышения квалификации, адекватное положение о стимулирующих выплатах						
Внутришкольный контроль	положение о ВСОКО/положение о мониторинге/положение о внутришкольном контроле						
Педагогические/методические советы	соответствие тематики актуальным вопросам (в том числе повышению учебных результатов, повышению мотивации обучающихся и пр.)						
Связи с местными властями и другими руководящими органами, с другими школами, организациями и работодателями	связи с местными властями и другими руководящими органами; связи с другими образовательными учреждениями; связи с добровольческими организациями, широкой общественностью и работодателями; связи с официальными организациями						
Управление школьными финансами	понимание механизма финансирования школы меры, принимаемые с целью управления школьным бюджетом использование финансов с целью поддержки школьного планирования, учебы и обучения						
Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения	работы и использование поощрений; создание условий для утверждения моральных установок при достижении результатов в работе						

2. Преподавание и обучение

[illegible]

Система внеучебных мероприятий	наличие комплексной системы воспитательной работы, направленной на создание условий для приобретения обучающимися позитивного социального опыта, на обеспечение личного развития учащихся, работа пришкольных лагерей в течение учебного года и в летний период						
Личное и социальное развитие	планируемые мероприятия для обеспечения личного и социального развития; прогресс учащихся в деле развития позитивного отношения друг к другу,						
	а также в развитии личных и общественных черт характера; организация дополнительных занятий и других видов деятельности учащихся						
Система внеурочной деятельности обучающихся по учебным предметам	наличие комплекса мероприятий для обеспечения развития обучающихся (организация дополнительных занятий, факультативов, олимпиад, участие в проектах, исследовательской деятельности и "р.)						
Наставничество в рамках учебного плана и в отношении выбора профессии	подготовка к выбору направления в образовании, обучении или в работе; точность и соответствие действительности сведений и рекомендаций; степень, в которой наставничество должно основываться на соответствующих консультациях						
Самоуправление и социальные практики	наличие органов ученического самоуправления, участие обучающихся в социальных проектах, волонтерском движении						

Отслеживание прогресса и достижений	процедура отслеживания; характеристики прогресса и развития учащихся; меры, принимаемые для использования полученной информации						
Помощь в учебном процессе	программы помощи учащимся в процессе обучения; прогресс учащихся и успеваемость; выполнение задач по предоставлению помощи в учебе						
Инфраструктура школы дает возможность для индивидуальной и групповой самостоятельной работы учащихся	обеспечение безопасности функционирования организации, сменность, работа организации в режиме полного дня, обеспечение детей 2-х разовым горячим питанием						
Инфраструктура школы обеспечивает образовательную	обеспеченность литературой (учебной, художественной, справочной); обеспеченность программно-аппаратными						
культурно информационную среду	средствами и системами учебных кабинетов, возможность работы с персональным компьютером во внеучебное время, доступность сети Интернет и пр.						
Инфраструктура школы дает возможность для демонстрации результатов учебной и проектной работы в пространстве школы	наличие стендов и (или) витрин, специального раздела на сайте ОО для демонстрации результатов учебной и проектной деятельности, другие способы						
Инфраструктура школы дает возможность для занятий спортом	уровень оснащения спортивного зала, пришкольных спортивных площадок, организация спортивных секций, спортивных мероприятий						
Ресурсная обеспеченность и привлечение дополнительных		ресурсов					
Размещение учащихся и средства обеспечения	достаточность, количество и соответствие; меры для охраны здоровья и для обеспечения безопасности;						

Обеспечение ресурсов	достаточность доступного финансирования; достаточность, размеры и пригодность ресурсов						
Привлечение дополнительных ресурсов	привлечение ресурсов образовательной сети; привлечение ресурсов территории и сообщества; привлечение родителей (законных представителей)						
Кадровая работа	обеспечение кадров; опыт, квалификация и профессионализм кадров; привлечение дополнительных кадров						
Эффективность и размещение сотрудников	эффективность учителей и коллективной работы; формирование классов и размещение учителей; обеспечение связей с целью помощи учащимся; эффективность и размещение вспомогательного персонала						
Анализ кадрового состава и его развитие	связь между анализом кадрового состава, его развитием и						
	самооценкой школы и школьным планированием процедура анализа кадрового состава развитие кадрового состав						

Таблица 5

Условная шкала уровней основных показателей общеобразовательной
организации

Уровень 6	отлично	отличные достижения во всех аспектах
Уровень 5	очень хорошо	явные сильные стороны
Уровень 4	хорошо	сильные стороны в важных областях работы при наличии аспектов
Уровень 3	адекватно	сильные стороны несколько перевешивают слабые стороны
Уровень 2	слабо	слабость в важных областях работы
Уровень 1	неудовлетворительно	явные слабые стороны

В процессе самодиагностики и оценки состояния школы надо ответить на три главных вопроса.

Как мы работаем?

- Для этого надо сосредоточиться на тех результатах, которые ожидаются от поставленных школой задач.

Как нам это узнать?

- Выберите соответствующие показатели качества.
- Определите те моменты в работе, которые следует увидеть, ориентируясь на соответствующие рекомендации со стороны органов управления или применяя примеры других школ к своей ситуации.
- Решите для себя, какие фактические данные вам понадобятся, чтобы показать, что упомянутые результаты и моменты в работе присутствуют и имеют значение.
- Соберите эти фактические данные и составьте суждение о качестве того, что вы наблюдаете.

Что мы собираемся делать?

- Определите главные сильные стороны в работе и те области, которые требуют улучшения.
- Позаботьтесь об установлении обратной связи с коллективом школы и дайте возможность всем высказаться.
- Составьте отчёт о сегодняшнем состоянии школы.
- Определите первоочередные задачи, которые следует включить в план развития школы.

Как найти фактический материал?

Фактический материал можно собирать разными способами. Спросите окружающих, что они думают (формы: индивидуальные интервью, групповые дискуссии, рабочие группы для исследования вопроса, исследования и опросы учащихся и родителей (законных представителей), собрания коллектива).

Просмотрите документацию и источники данных (работа учащихся, отчеты родителям (законным представителям) и управляющему совету, программы и планы работы, отчеты о ходе выполнения плана развития, протоколы собраний).

Займитесь непосредственным наблюдением (проследите за отдельными учащимися, проследите за работой класса, попросите присутствовать на уроках, запишите на

видео то, как вы сами ведете занятия, поменяйтесь классами, понаблюдайте друг за другом парами, поработайте бок о бок с другими учителями).

Проанализируйте следующие данные (прогресс, достигнутый по сравнению с прежним уровнем успеваемости, общий прогресс в движении к поставленным школой целям, результаты экзаменов по установленной форме, успеваемость на уровне начальной и основной школы, данные, собранные на национальном или местном уровне, показатели прироста в качестве работы).

В результате проведенного анализа по каждому из представленных в таблице 4 показателей, необходимо составить характеристику.

Заполнение таблицы «Схема комплексной диагностики школьных процессов» (на основе таблицы 4), поможет определить доступные для воздействия области школьных улучшений, опираясь на наиболее эффективные участки деятельности и определить те зоны, на которые школа не может повлиять, но о которых необходимо знать и учитывать их для справедливой и адекватной оценки ожидаемых улучшений.

Выявленные в ходе анализа проблемы должны стать основой поиска идей, которые помогут решить эти проблемы. При этом их необходимо ранжировать по значимости. Задача анализа состоит в том, чтобы конкретизировать и структурировать общую проблему, обеспечивая тем самым возможность ее решения по частям. Рекомендуемая схема анализа предполагает движение «от конца к началу», т.е. от выявления того, что не удовлетворяет в результатах работы школы, к недостаткам образовательной деятельности по направлениям управление, содержание образования, школьная культура, а затем к недостаткам в условиях, определяющих дефекты образовательной деятельности.

На основе сформулированных проблем для создания программы целесообразно выбрать от 2-х до 4-х основных приоритетов, индивидуальных для каждой школы. Эти приоритеты школа будет реализовывать в течение трёх ближайших лет. В числе возможных приоритетов могут быть:

- улучшение предметных и/или метапредметных результатов;
- совершенствование системы оценивания и учёта результатов;
- актуализация партнерства с родителями (законными

представителями);

- поддержка профессионального развития учителей;
- улучшение школьной среды (здание, двор);
- улучшение психологического климата в школе;
- индивидуальная поддержка учеников;
- и т.д.

Итогом аналитической работы должна стать пояснительная записка/информационно-аналитическая справка, включающая в себя анализ текущей ситуации, перечень «сильных» и «слабых» сторон образовательной организации и формулировку основных проблем, оказывающих влияние на учебные результаты обучающихся. В этом разделе нельзя перечислять причины, которые находятся за рамками возможностей для их устранения.

Определившись с проблемами можно приступить к разработке основного инструмента программы, включающего определение цели, задач, предполагаемого результата в соответствии с алгоритмом:

1. Приоритет. Обсуждается для того, чтобы определить:
2. Цели / Направления. Продумываются критерии успеха
3. Задачи. Есть ли возможность их реализовать?
4. Подготовительные действия
5. План действий

Цели и задачи программы перехода школ в эффективный режим функционирования и общая стратегия их реализации в образовательной организации

Цель - более общая формулировка того, что мы хотим получить в результате реализации программы. В методической литературе предъявляются определенные требования к постановке цели. Цель должна быть:

- реалистичной, посильной, достижимой;
- однозначной, представляющей в обобщенном виде конечный продукт

Программы;

- проверяемой, контролируемой, в отдельных случаях -

диагностируемой;

- определенной во времени (в соответствии со сроками реализации Программы);

- операциональной (цель распределена на задачи);

- без специальных (профессиональных) терминов;

- без неоднозначных выражений и понятий;

- ориентированной на пути, средства, методы реализации Программы;

- соответствующей заявленной проблеме.

Задачи - это конкретизированные или более частные цели; желаемый результат деятельности, достижимый за намеченный интервал времени и характеризующийся набором количественных данных и параметров этого результата.

Технология формирования задач состоит в «расщеплении» цели на более мелкие составляющие. Одновременно в своей совокупности они должны давать представление о том, каким путём будет достигнута цель. Именно поэтому, задачи формулируются в виде перечисления (изучение, описание, формулировка, установка, развитие и т.д.).

Целесообразно конкретизировать задачи в соответствии с управленческим аспектом, деятельности, организацией методического сопровождения, аналитической составляющей и пр.

Достижение поставленных цели и задач предусматривает применение стратегий превентивной и адресной поддержки, к которым мы относим:

Управленческие стратегии. Они подразумевают создание нормативноправовой базы, организационных условий на уровне образовательной организации, способствующих эффективной реализации Программы.

Стратегии, направленные на совершенствование методической (организационно-методической) работы. Процесс повышения профессиональной компетентности педагогических работников может происходить:

- путем обмена знаниями между учителями как внутри школы, так и общеобразовательных организаций муниципалитета;

- средствами участия в педагогических сообществах;

- на основе использования ресурсов сетевого взаимодействия, в том числе в рамках профессиональных интернет-сообществ;
- в процессе создания банков методических продуктов и трансляции педагогического опыта и т. д

Педагогические стратегии. Они обеспечат системное использование психолого-педагогических знаний в педагогической работе с детьми с разными образовательными потребностями.

Описание ожидаемых результатов реализации Программы и целевые индикаторы - измеряемые количественные показатели решения поставленных задач и хода реализации Программы по годам

Критерием успешности разработки всей Программы является ее результат. Именно результат (ожидаемый) определяет цель Программы. И именно ожидаемый результат реализации Программы должен ответить на вопрос: что конкретно изменится в образовательной организации по завершении Программы?

Цель Программы и ее результат - взаимосвязаны. Формулируя цель, разработчики Программы сразу же должны определить круг возможных результатов. Чем конкретнее сформулированы планируемые результаты, тем понятнее всем участникам будет цель, и тем легче она будет реализовываться.

В качестве примера представим основные ожидаемые результаты в таблице

Таблица 7

Основные ожидаемые результаты реализации Программы

№	Ожидаемые результаты	Показатель	Целевые индикаторы		
			2021	2022	2023
	РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ (снижена доля учащихся, не освоивших основную общеобразовательную программу):				
1	Повышение качества образования, освоение	разработаны и реализуются индивидуальные образовательные маршруты для отдельных категорий учащихся (%)			
	обучающимися ООП с учетом их особых образовательных потребностей (улучшение предметных и метапредметных результатов обучения, через повышение мотивации учащихся).	доля учащихся со сформированной учебной мотивацией (%)			
		общая и качественная успеваемость (снижение количества неуспевающих по итогам учебного года) (%)			
		увеличение среднего балла выполнения ВПР			
		результаты ГИА (увеличение среднего балла ОГЭ по предметам русский язык и математика)			
		доля учащихся, получивших аттестат (%)			
2	Образовательная мобильность	доля обучающихся, принимающих участие на школьном, муниципальном, региональном этапах ВсОШ от общего числа обучающихся	наличие положительной динамики		
		доля обучающихся, принимающих участие в конкурсном и олимпиадном движении на муниципальном, региональном, всероссийском уровнях от общего числа обучающихся 1 -9 классов	наличие положительной динамики		
		кол-во обучающихся, вовлеченных в деятельность предметных лабораторий (естественно-научной / гуманитарной)	наличие положительной динамики		
		доля учащихся, участвующих в проектной, научноисследовательской деятельности	наличие положительной динамики		

	КАЧЕСТВО ПРЕПОДАВАНИЯ <i>(повысился уровень компетентности администрации и педагогических работников школы, в части управления образовательной организацией и системы преподавания):</i>				
3	Повышение компетентности педагогов (предметная, методическая, в области сопровождения и оценки индивидуального прогресса обучающихся, работы с детьми с особыми потребностями, учебными и поведенческими проблемами).	доля педагогических работников, прошедших переподготовку или повышение квалификации по актуальным вопросам повышения качества образования обучающихся			
		доля педагогов, прошедших курсы ПК по совершенствованию предметной и методической компетенций			
		прохождение процедуры добровольной сертификации			
4	Осуществление организационно-методического сопровождения и методического обеспечения профессионального взаимодействия	доля представителей администрации, педагогов включенных в профессиональные сообщества			
		функционируют предметные /межпредметные объединения			
		осуществляется партнёрство школы с общеобразовательными организациями с более высокими результатами обучения <i>(да/нет)</i>			
		доля педагогов, владеющих современными образовательными технологиями			
5	Фасилитация участия педагогов в различных образовательных мероприятиях, профессиональных конкурсах и проектах муниципального и регионального уровней.	Участие в конкурсах профмастерства, конференциях, семинарах, вебинарах по обмену опытом			
		доля учителей, принимающих участие в «адресных» мероприятиях			
		доля учителей, инициаторов и участников инновационных проектов школьного и муниципального уровней (%)			

	КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ: (осуществлено резонансное управление, предусматривающее согласование целей, задач и направлений профилактики снижения результатов обучения, позволяющее консолидировать информационно-методические и организационные ресурсы для принятия управленческих решений по вопросам достижения требуемого качества общего образования):				
6	Реализация управленческих решений по повышению качества образования (обучения, преподавания) и качества управления системой образования в школе	своевременная корректировка и внесение изменений в локальные-нормативные акты школы в соответствии с требованиями законодательства и выявленными проблемами (да/нет)			
		усовершенствована внутришкольная системы управления и оценки качеством образования, обеспечен комплексный мониторинг (да/нет)			
		процент укомплектованности школы педагогическими кадрами / молодыми специалистами			
		внедрение индивидуальных планов профессионального развития (ИППР) педагога в зависимости от дефицитов, затруднений (%)			
		степень удовлетворённости учащихся образовательным процессом (%)			
		степень удовлетворённости родителей образовательным процессом (%)			
		доля педагогов, удовлетворенных условиями для осуществления профессиональной деятельности			
		увеличение количества внешних партнеров, сотрудничающих со школой	наличие положительной динамики		
7	Обеспечение адресного повышения квалификации педагогов	обучение педагогов по выявленным методическим и предметным проблемам (%)			
8	Обеспечение подготовки педагогов и введение практики «наставничества»	доля педагогов, включенных в различные формы наставничества			

9	Совершенствование системы стимулирования педагогов по результатам деятельности	удовлетворенность педагогов системой стимулирования (%)			
10	Социальное благополучие образовательной среды:	доля обучающихся, состоящих на различного вида учетах, их доля об общего числа обучающихся (%)	отсутствие положительной динамики		
		доля мероприятий конкурсного и олимпиадного движения (из федерального перечня), в которых участвуют школьники (%)			
		реализуемые программы кружков и секций (кол-во)	наличие положительной динамики		
		доля родителей, охваченных родительским всеобучем (%)			
		доля родителей, активно взаимодействующих со школой (%)			
		создание творческих групп (для реализации инновационных проектов) (да/нет)			
		организована работа консультативных пунктов (да/нет)			
11	Коллегиальность принятых администрацией и педагогами решений	совместное обсуждение проблем школы и принятие управленческих решений (да/нет)			
12	Благоприятный эмоционально - психологический	доля педагогов, удовлетворенных психологическим микроклиматом			
	климат в коллективе				
13	Улучшена материальнотехническая база	оснащение новой мебелью, техникой, обеспечен высокоскоростной интернет и пр.	наличие положительной динамики		

Ключевая фигура в работе над повышением эффективности работы школы - учитель, профессиональные компетенции которого требуется пересмотреть и модифицировать. В соответствии этим акцентируем особое внимание на данном моменте.

Ожидаемые результаты учительского роста проявляются в обогащении методического арсенала педагогов; формировании у педагогов

дополнительных компетенций; восполнении имеющихся дефицитов предметных и технологических знаний, развитии опыта решения профессиональных задач и положительные изменения в общих и специальных компетенциях учителей.

Рассмотрим общие компетенции педагога:

I. Мировоззренческая компетенция, которая включает умение понимать смыслы и ставить цели профессиональной деятельности.

II. Коммуникативная компетенция выражена в умении:

- выбрать приемлемую форму общения;
- управлять педагогическим общением;
- управлять учебными группами с целью вовлечения обучающихся в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебно-познавательную деятельность.

В рамках коммуникативной компетенции так же можно выделить:

1. Информативно-коммуникативную компетенцию, которая проявляется в знании основ психодидактики, поликультурного образования, закономерностей поведения в социальных сетях.

2. Регулятивно-коммуникативную компетенцию, а именно:

- умение регулировать благодаря общению не только собственное поведение, но и поведение других людей;
- умение регулировать поведение обучающихся для обеспечения безопасной образовательной среды;
- умение воздействовать на психическое состояние и поведение детей, стимулировать какие-либо действия ребёнка, умело применяя просьбу, совет и пр.;
- умение «подстраивать» своё поведение для реализации совместной деятельности;
- соблюдение правил толерантного поведения, способствующих усвоению детьми социально-значимых ценностей.

3. Аффектно-коммуникативную компетенцию:

- умение создавать гуманный фон взаимодействия между людьми;
- умение проектировать ситуации, развивающие эмоциональноценностную сферу ребенка, культуру переживаний и ценностные

ориентации ребенка;

- умение формировать толерантность и навыки поведения в изменяющейся поликультурной среде.

III. Нормативно-правовая компетенция, подразумевает знание федеральных государственных образовательных стандартов общего образования, нормативных правовых документов, руководящих и инструктивных документов, регулирующих организацию деятельности образовательной организации, умение на их основе организовать свою педагогическую деятельность.

IV. Психолого-педагогическая компетенция проявляется в виде гностических умений -анализа и синтеза:

- умение видеть педагогическое явление во взаимосвязи всех компонентов;

- умения выделять в педагогических явлениях отдельные компоненты - условия, причины, мотивы, стимулы, средства, формы и т.д.;

- умение осуществлять диагностику педагогических явлений;

- умение вычленять педагогическую задачу;

- умения проектировать, определять способы решения педагогической задачи.

V. Рефлексивная компетенция.

- умение размышлять о представлениях других участников образовательных отношений, о том, что они знают и думают (информационная рефлексия);

- умения размышлять о том, какие принципы в принятии решений используют другие участники образовательных отношений (стратегическая рефлексия);

- умение фиксировать изменения в эмоционально-чувственной, мотивационной, когнитивной, нравственной и других сферах других участников образовательных отношений; умения определять причины этого состояния (успешность деятельности, интересное содержание занятий, значимость обсуждаемых проблем и т.п.);

- умение оценивать продуктивность своего развития в результате

взаимодействия с другими участниками образовательных отношений.

Важное значение в повышении профессионального роста педагога имеют и специальные компетенции учителей: предметная и методическая.

Под предметной компетенцией понимается:

- знание преподаваемого предмета в пределах требований федеральных государственных образовательных стандартов и основной общеобразовательной программы;
- знание путей достижения образовательных результатов и способов оценки результатов обучения;
- знание основ методики преподавания, основных принципов деятельностного подхода, знание видов и приемов современных педагогических технологий.

Методическая компетенция предполагает владение формами и методами обучения, в том числе выходящими за рамки учебных занятий (проектная деятельность, лабораторные эксперименты и т.п.;

- умение объективно оценивать знания обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей;
- умение использовать специальные подходы к обучению в целях включения в образовательный процесс всех обучающихся, в том числе с особыми потребностями в образовании: обучающихся, проявивших выдающиеся способности; обучающихся, для которых русский язык не является родным; обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;
- владение ИКТ-компетентностями;
- умение организовывать учебно-исследовательскую внеурочную деятельность.

План/план-график программных мер, действий, мероприятий, обеспечивающих переход образовательной организации в эффективное функционирование

План - это управленческое решение задачи достижения поставленной цели.

План представляет систему мероприятий, предусматривающую порядок, последовательность, сроки и средства их выполнения.

Можно использовать разные варианты оформления плана действий, например, в виде плана - графика, в основу которого положен календарный принцип формирования (таблица 8) но лучше в виде конкретного плана, раскрывающего действия и мероприятия по выполнению задач Программы по этапам реализации.

Таблица 8

Схема плана

№	Мероприятия	Ожидаемый результат	Срок реализации	Ответственный	Ресурсы
	Блок: Реализация эффективных механизмов управления				
	Блок: Развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов				
	Блок: Организационно-методическая работа				
	Блок: Развитие взаимодействия с родителями (законными представителями), местным сообществом. Социальное партнерство и сетевое взаимодействие.				
	Блок: Организация работы с учащимися				

Для того чтобы проанализировать насколько разработанный план действий включает необходимые мероприятия, рекомендуем воспользоваться материалами для проведения экспертизы, представленными в приложении 2.

Приложение 1.

Преподавание и обучение являются центральными пунктами, в которых должны произойти изменения, чтобы улучшились результаты учащихся. Они требуют тщательного наблюдения и анализа. Ниже представлено два уровня организации учебного процесса: высокий, который может быть ориентиром и образцом, и начальный, который можно обозначить как стартовый.

Описание начального уровня позволяет определить проблемные зоны и необходимые изменения. Подробное описание высокого уровня для каждого показателя служит основой для планирования изменений, а также дает учителю информацию для повышения профессиональной квалификации и совершенствования профессиональных умений.

Показатель: Составление планов учителями (планирование преподавания предметных программ и ежедневной деятельности).

Высокий уровень.

Учебные планы в сжатой и ясной форме конкретизируют, что должны изучить учащиеся и каким образом и когда они должны это сделать. В них четко указываются ожидаемые учебные результаты и то, как они будут оцениваться. Персонал школы эффективно использует результаты оценивания для того, чтобы определить нужды учащихся и запланировать их следующие шаги. Занятия учащихся, включая домашнюю работу, планируются таким образом, чтобы эффективно использовалось время самих учащихся и время учителей. Используются также возможности составления планов совместно с коллегами.

Начальный уровень.

Учебные планы дают лишь общую или неполную картину того, что должны изучить учащиеся и каким образом и когда они должны это сделать. В них недостаточно внимания уделяется тому, как они должны выполняться. Ожидаемые учебные результаты и то, как они будут оцениваться, описываются нечетко. При планировании того, как будут удовлетворяться нужды учащихся, а также, какие следующие шаги им нужно сделать, на результаты оценивания делаются общие ссылки, но уделяется недостаточное внимание. Занятия учащихся, включая домашнюю работу, не всегда планируются таким образом, чтобы эффективно

использовалось время самих учащихся и время учителей. Не всегда используются возможности для совместного планирования с коллегами.

Показатель: процесс обучения (приемы обучения, взаимодействие между учителем и учащимся, ясность и целевая направленность опросов учащихся).

Высокий уровень.

Приемы обучения, включающие применение информационных технологий, соответствуют нуждам учащихся. Они максимально увеличивают возможности непосредственной работы с учащимися с участием всего класса, группы или отдельных учащихся. Домашняя работа хорошо планируется и тесно увязана с работой в классе. Учителя успешно развивают навыки учащихся к самостоятельной учебе.

Учителя разъясняют цели уроков учащимся. Их разъяснения, демонстрации и инструкции недвусмысленны и соответствуют возрастным особенностям учеников. Обсуждения, проводимые с учащимися, способствуют совершенствованию учебного процесса и укрепляют доверие. Предложения, вносимые учащимися, поощряются и ценятся. Эффективно используется похвала.

Опросы проводятся учителями умело, ответы учащихся выслушиваются и эффективно используются в классной работе. Прилагаются усилия к тому, чтобы вовлечь в работу всех учащихся. Если в знаниях и понимании учащихся отмечаются пробелы, принимаются меры к тому, чтобы определить, где изучение предмета пошло неверным путем, и найти и исправить ошибки.

Начальный уровень.

Приемы обучения, включая применение информационных технологий, в целом правильны, однако применяются ограниченно. Они не всегда подбираются так, чтобы учитывались нужды учащихся. Используемые приемы не включают в себя либо не используют возможность непосредственной работы с учащимися с участием всего класса, группы или отдельных учащихся. Хотя домашняя работа задается, она не всегда хорошо спланирована и тесно увязана с работой в классе. Учителя пренебрегают развитием навыков учащихся к самостоятельной учебе.

Учащиеся иногда не понимают целей уроков. Разъяснения, демонстрации и

инструкции учителей часто требуют дополнительных пояснений. Обсуждения, проводимые с учащимися, не всегда способствуют совершенствованию учебного процесса или укреплению доверия. Отмечаются такие недостатки, как нежелание поощрять и ценить предложения, вносимые учащимися, слишком редкие или необоснованные случаи похвалы учащихся.

В ходе опросов, проводимых учителями, от учащихся требуются лишь поверхностные ответы, не заметна направляющая роль преподавателей. Учителя могут не слушать ответов учащихся, не использовать их в классной работе и не вовлекать в эту работу всех учащихся. Среди недостатков отмечается неумение определить пробелы в знаниях и понимании учащихся.

Показатель: Навыки усвоения материала учащимися (учебная атмосфера, которая стимулирует и побуждает учащихся учиться, темпы учебы, личная ответственность в отношении учебы, независимость мышления и активное участие в учебном процессе, взаимодействие).

Высокий уровень.

Обстановка побуждает и вызывает интерес к учёбе. Предлагаемые учащимся материалы учитывают их интерес, предыдущий опыт и будущее развитие. Учащихся поощряют работать хорошо и инициативно в отсутствие тесной опеки.

Темпы обучения дают возможность учащимся добиваться хороших результатов.

Учащиеся берут на себя ответственность за свою учебу и принимают в ней активное участие. Учащиеся часто размышляют сами, задумываются над проблемами, вопросами и практическими делами. Они очень хорошо понимают, что им необходимо улучшить в своей учебе.

Учащиеся работают в сотрудничестве друг с другом в самых различных обстоятельствах и в группах, различающихся по своему составу и размеру.

Начальный уровень.

Обстановка не побуждает и не вызывает интереса к учебе. Предлагаемые учащимся материалы в целом учитывают их интерес, предыдущий опыт и будущее развитие, однако один момент или несколько моментов в них опущены или чрезмерно выделены. Хотя большинство учащихся работает хорошо в отсутствие

тесной опеки, внимание других можно легко отвлечь.

Темпы обучения часто либо слишком медленны, либо слишком быстры и не всегда дают возможность учащимся добиваться хороших результатов в ходе работы.

Учащиеся иногда берут на себя ответственность за свою учебу и принимают в ней активное участие. Они делают то, что попросит делать учитель, но часто остаются пассивными слушателями или наблюдателями, или же занимаются заданиями, которые не требуют чрезмерной работы мысли. Нередко они не понимают, что им необходимо улучшать в своей учебе.

Учащиеся редко работают в сотрудничестве друг с другом, и рабочие группы учащихся не различаются по своему составу и размеру.

Показатель: Удовлетворение нужд учащихся (выбор заданий, видов деятельности и учебной литературы и пособий, обеспечение учащихся с различными возможностями и склонностями, определение нужд учеников).

Высокий уровень.

Задания и работа очень хорошо соотносятся с нуждами отдельных учащихся, учебная литература и пособия очень хорошо подобраны, методы обучения помогают учащимся продвигаться вперед. Учащиеся принимают участие в постановке учебных целей. Установлены связи с другими предметами и практическим опытом. Правильно учитывается языковой и культурный багаж учащихся.

Организовано тщательно взвешенное соответствие задач и приёмов обучения особенностям отдельных учащихся или групп учащихся с отличающимися возможностями или склонностями.

Систематически выявляются нужды, возникающие при обучении, а препятствия решительно устраняются. Со стороны учителей и других штатных специалистов оказывается эффективная помощь в удовлетворении нужд учащихся.

Начальный уровень.

Принимаются некоторые меры к тому, чтобы задания и работа соотносились с нуждами отдельных учащихся, однако методы обучения не всегда помогают учащимся достигать поставленных целей. Учителя сообщают учащимся о целях

обучения, однако не привлекают их к определению таких целей. Отдельные задания и виды работы выполняются в отрыве от других сфер обучения. Не всегда правильно учитывается языковой и культурный багаж учащихся.

Учащихся с отличающимися возможностями или склонностями недостаточно обеспечены и не достигают требуемых результатов.

Хотя в целом нужды, возникающие при обучении, выявляются, делается это не систематически. Мало делается для устранения препятствий на пути обучения. Со стороны учителей и других штатных специалистов оказывается недостаточная по своим размерам и/или эффективности помощь в удовлетворении нужд учащихся.

Показатель: Оценка работы как часть процесса обучения (методы оценки и средства ведения учета, суждения в процессе обучения, использование информации, касающейся оценки).

Высокий уровень.

Методы оценивания точно соответствуют учебным целям. Применяется достаточное количество оценочных методик, чтобы вынести обоснованное суждение о выполнении задач, поставленных в учебном плане. Ведутся записи, позволяющие свести воедино информацию оценивания. При необходимости эффективно используются тесты.

Учителя знают учащихся и постоянно стремятся выяснить, как отдельные учащиеся справляются с основными учебными заданиями, насколько они успешно с этим справляются и какие испытывают трудности. Принимаются правильные меры для того, чтобы суждения учителей проходили последующий арбитраж и оценку.

Учителя регулярно сообщают учащимся сведения о продвижении вперед и успеваемости. Учащиеся сами принимают участие в обсуждении собственного прогресса, и их мнения ценятся. Большой упор делается на то, чтобы оценить отдельные достижения и наметить следующие шаги в обучении. Краткие сводки и записи периодически используются для того, чтобы информировать учащихся, а также родителей и поддерживать непрерывность в обучении при переходе от одного этапа к другому. Учителя всесторонне используют оценочную информацию

для того, чтобы определить эффективность обучения.

Начальный уровень.

Применяется ограниченный набор оценочных методик. Некоторые из них не подходят для оценки прогресса в запланированных учебных целях. Оценочная информация записывается, однако в некоторых важных аспектах она неадекватна или бесполезна. Тесты используются формально - например, время проведения тестов не увязывается с прогрессом учащихся.

Учителя знают учащихся неодинаково. Их сильные и слабые стороны иногда не замечаются, а суждения, сделанные «на месте», поверхностны. Имеются серьезные недостатки в выборе мер для последующего арбитража и оценки суждений учителей.

Учителя иногда обсуждают с учащимися сведения об их продвижении, однако обратная связь с учащимися нерегулярна. Та обратная связь, которая существует, не используется, чтобы отмечать прогресс или определять следующие шаги в обучении. Записи ведутся, однако они не отражают всех ключевых моментов работы. Они не часто используются для того, чтобы информировать учащихся и не могут служить основой для составления отчетов для родителей. Оценочная информация в недостаточной мере используется для определения эффективности обучения, а также/или для учебного планирования.

Показатель: Отслеживание прогресса и достижений (Процедура наблюдения за прогрессом, характеристики прогресса и развития учащихся, меры, принимаемые для использования полученной информации).

Высокий уровень.

Педагоги систематически следят за прогрессом отдельных учащихся и регулярно тщательно изучает результаты оценивания. Запланированные и достигнутые результаты сопоставляются через регулярные промежутки времени, а тенденции (позитивные или негативные) обсуждаются в ходе бесед с учащимися и, если это необходимо, с родителями, чтобы согласовать дальнейшие действия. Учащимся предоставлена возможность оценивать свой собственный прогресс и вносить предложения по учебным планам.

Запланированное и достигнутое учениками систематически регистрируется.

В личных делах накапливается всесторонняя информация, отражающая индивидуальные склонности учащихся, их прогресс и успеваемость. В сборе информации активно участвуют сами учащиеся. При необходимости такого рода личные дела могут служить подтверждением достижений учащегося за пределами школы.

Педагоги эффективно используют собранную информацию для того, чтобы обсудить учебные цели и дать возможность учащимся разработать свои собственные учебные планы. Налицо эффективный обмен информацией о достижениях учащихся между администрацией, классными преподавателями, преподавателями-предметниками, дополнительными специалистами и родителями. Учащиеся используют информацию из своих личных дел. Персонал школы использует систематически эти данные для составления характеристик учеников.

Начальный уровень.

Педагоги не регулярно следят за прогрессом отдельных учащихся и не всегда тщательно изучают результаты оценивания. В план внесены задачи по сопоставлению достигнутых результатов с запланированными, но не системно и не чётко. Учащимся предоставлена ограниченная возможность оценивать свой собственный прогресс и планировать следующие шаги в учебе.

Только ограниченная часть фактических данных о достижениях учащихся отражается в записях. В них содержатся сведения об успеваемости учащихся за ряд лет, однако нет или мало сведений, касающихся мотивации, склонностей к каким-либо профессиям, привычек и интересов. В личных делах мало сведений о достижениях учащегося за пределами школы.

Педагоги в ограниченной степени используют имеющуюся информацию. Хотя в личных делах приводятся фактические данные об успеваемости и об отдельных упражнениях в самооценке, они редко используются для того, чтобы обсудить учебные цели и дать возможность учащимся разработать свои собственные учебные планы. Связь между администрацией, классными преподавателями / преподавателями-предметниками, дополнительными специалистами и родителями ограничена. Учащиеся не имеют доступа к информации. Персонал школы не использует систематически эти данные для

составления характеристик учеников.

Показатель: Помощь в учебном процессе (программы помощи учащимся в процессе обучения, прогресс учащихся и успеваемость, предоставление помощи в учебе).

Высокий уровень.

Программы хорошо спланированы и дифференцированы так, чтобы дать учащимся возможность добиться максимального прогресса в учёбе. Тщательно выбраны цели, задачи и формы работы с учетом индивидуальных нужд учащихся. В тех случаях, когда это необходимо, систематически вводятся в план и предлагаются учащимся дополнительные виды деятельности, включая ИКТ, чтобы помочь им преодолеть возникшие серьезные трудности по каким-либо предметам.

Почти все учащиеся с особыми образовательными нуждами и/или физическими недостатками добиваются весьма значительных успехов в достижении учебных целей, заявленных в учебных планах. Принимая во внимание их потребности, следует отметить, что уровень успеваемости таких учащихся высокий.

Отдельным учащимся предоставляются услуги опытных специалистов.

Начальный уровень.

Основные элементы учебного плана только в общих чертах адаптированы к тем трудностям, которые испытывают в учебе школьники. Дополнительные специалисты вносят незначительный вклад в дело выполнения намеченных программ работы.

Большинство учащихся с особыми образовательными нуждами и/или физическими недостатками добиваются успехов в достижении поставленных целей, однако зачастую это происходит медленно и общая успеваемость низка.

Учебный процесс с применением наглядных пособий и коллективной работы спланирован плохо. Педагогам и классным руководителям не дается достаточно рекомендаций, касающихся учебного плана, индивидуальных программ работы и методов удовлетворения потребностей учащихся. Услуги специалистов эффективно удовлетворяют потребности учеников, но оказываются лишь отдельным школьникам. Заметна необходимость в повышении качества работы сотрудников

школы для удовлетворения нужд учащихся.

Показатель: Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения (результаты работы и использование поощрений; создание условий для утверждения моральных установок при достижении результатов в работе).

Высокий уровень.

Персонал школы ожидает высоких результатов в успеваемости, посещаемости и поведении учащихся. Хорошо создается важность поощрений в качестве побудительного стимула и позитивной стороны школьной жизни. Похвала уместно используется во всех областях школьной жизни. Учащиеся настроены на высокие результаты в своей собственной работе и в работе других.

Персонал школы стремится к установлению высоких моральных стандартов. Преподаватели успешно создают среду обучения, ясно ориентированную на высокое качество работы учащихся. У учащихся наблюдается большое стремление добиться высоких результатов, отражающееся в их позитивном подходе к работе. От всех учащихся ожидают соответствующих высоких показателей в разнообразных областях учебы. Школа ценит, признает и сообщает об этих достижениях вышестоящим органам, родителям, членам семей учащихся и более широкой общественности.

Начальный уровень.

Персонал школы не всегда уверен в результатах в области успеваемости, посещаемости и поведения учащихся. Учащиеся не всегда положительно относятся к этим аспектам школьной жизни. Поощрения применяются, но понимание или признание их ценности ограничено либо поощрения используются неправильно. Учащиеся не настроены на высокие результаты в своей собственной работе и в работе других. Возможность выполнять какие - либо поручения предоставляется им не всегда, а если предоставляется, то, например, только старшим школьникам. Преподаватели стремятся создать положительную среду обучения, однако не доводят до учащихся в достаточно ясной степени, какое качество работы от них ожидается, либо не устанавливают соответствующих высоких стандартов в учебе.

Персонал школы не всегда стремится к установлению высоких моральных стандартов. Хотя в некоторых аспектах работы высокое качество достижений

ценится, это отношение не распространяется на всю школьную жизнь. У учащихся наблюдается неоправданно скромное стремление добиться высоких результатов.

Высоких показателей в работе в разнообразных областях учебы ждут только от определенных групп учащихся. Школа не часто пользуется возможностью отметить эти достижения и сообщить о них вышестоящим органам, членам семей учащихся и более широкой общественности.

Материалы для проведения экспертизы и коррекции школьных программ улучшения результатов

Блок 1 «Общий»

№		В полной мере	Частично	Нет
1	Основываются ли все запланированные действия (мероприятия) на данных самоанализа?			
2	Охватывают ли запланированные действия (мероприятия) все выявленные в самоанализе области, нуждающиеся в изменениях?			
3	Насколько запланированные действия (мероприятия) адекватны целям и задачам улучшения результатов учащихся?			
4	Конкретизированы ли сроки, необходимые для реализации каждого действия (мероприятия)?			
5	Реалистичны ли данные сроки?			
6	Проинформированы ли работники школы и общественность о разработке программы?			
7	Определены ли исполнители (ответственные) по каждому действию (мероприятию)?			
8	Информированы ли ответственные о своих задачах?			
9	Определены ли для каждой из задач показатели успешности их решения?			
10	Сформулированы ли по каждому мероприятию конкретные ожидаемые результаты?			
11	Насколько конкретно сформулированы результаты?			
12	Определены ли индикаторы, позволяющие судить о достижении результатов?			
13	Определены ли ресурсы, необходимые для реализации каждого мероприятия?			
14	Достаточно ли ресурсов для реализации каждого мероприятия?			

15	Насколько полно отражены в программе возможности использования ресурсов «внешней среды»: местного уровня (район города, поселение), муниципального уровня, регионального уровня, социальных партнеров?			
16	Определены ли источники информации для мониторинга реализации программы по каждой задаче?			
17	Определены ли ответственные за сбор данных по каждой задаче?			
18	Определена ли периодичность сбора данных?			
19	Предусмотрено ли в рамках мониторинга изучение мнений родителей/учащихся/работников школы?			
20	Определены ли способы информирования работников школы и общественности о результатах мониторинга?			
21	Предусмотрен ли анализ (обсуждение) хода и результатов реализации программы командой проекта?			

Блок 2. «Реализация программы»

Определите, какие из описанных задач и действий включены в программу. Какие из них и в какой степени реализуются?

	Задачи-действия	Включены- не включены	Реализуются частично	Реализуются активно
1.	Повышение качества преподавания, обмен опытом			
	Анализ результатов ГИА и ВПР, корректировка и составление плана адресной работы (систематическое консультирование учителей по трудным вопросам преподавания учебного предмета)			
	Внедрение индивидуальных планов профессионального развития педагога в зависимости от дефицитов, затруднений. Определение актуальных методических проблем. Формирование запроса на содержание курсов повышения квалификации учителей.			

	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			
	Посещение мастер-классов и открытых уроков эффективных педагогов в других ОУ			
	Проведение учителями мероприятий, направленных на повышение профессионального уровня учителей-предметников (мастер-классы, обучающие семинары и занятия после прохождения курсов повышения квалификации)			
	Включение в сетевые (Интернет) педагогические сообщества (объединения)			
	Создание школьных профессиональных сообществ для улучшения качества работы (ПСО, кружков качества, проектных групп, творческих групп)			
	Проведение регулярного группового анализа и обсуждения педагогами результатов, достижений и проблем преподавания (методические объединения, педсоветы)			
	Взаимопосещение уроков			
	Введение практики «наставничества». Организация и проведения учебно-методических мероприятий по обновлению содержания общего образования, методам обучения на стажерских площадках и у учителей-наставников.			
	Тематические педсоветы			
	Педагогические мастерские			
	Сопровождение процесса самообразования учителей-предметников, в том числе, вовлечение их в освоение программ дистанционного образования, реализуемых ведущими школами и вузами страны. Организация взаимообучения (проведение открытых уроков, мастер-классов; взаимопосещения уроков коллег и т.д.)			

	Сопровождение деятельности школьных методических объединений для помощи учителям, испытывающим затруднения в отдельных вопросах преподавания и оценивания результатов обучения			
	Формирование базы лучших практик педагогов, внедрение лучшего опыта работы школы			
	Включение вопросов профилактики школьной неуспеваемости в рамках деятельности школьных методических объединений			
	Разработка плана деятельности школьных методических объединений по повышению качества предметного образования			
	Разработка индивидуальных рекомендаций по осуществлению профессионального роста учителя с учетом специализации учителя и выявленных профессиональных дефицитов			
	Обеспечение участия в работе муниципальной каникулярной школы для учителей математики, русского языка по оказанию консультативной методической помощи в трудных вопросах подготовки к ГИА, ВПР.			
	Проведение промежуточной диагностики, корректировка планов методического сопровождения			
2.	Развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов			
	Совершенствование внутришкольной системы оценки качества образования (создание единой системы мониторинга и контроля качества образования, качества преподавания, соответствия условий организации образовательного процесса нормативным требованиям и социальным ожиданиям)			
	Организация и проведение профессиональной экспертизы деятельности учителя, выявление профессиональных дефицитов.			
	Разработка и внедрение (совершенствование) внутришкольной системы оценки качества образования			
	Разработка индивидуальных образовательных маршрутов и оценка индивидуального прогресса обучающихся			
	Кластерный анализ результатов			

	Исследование учебной мотивации учащихся, удовлетворенности качеством образования			
	Анализ результатов ЕГЭ и ОГЭ с целью определения зоны затруднений обучающихся по каждому разделу содержания предмета. Разработка мер рекомендательного или компенсаторного характера			
	Диагностика проблем освоения обучающимися основных образовательных программ (предметное содержание)			
	Проведение мониторинга адаптации выпускников школы в социуме			
	Диагностика проблем родителей неуспевающих детей			
	Формирование банка данных учащихся школы, составляющих «группу риска»			
	Организация контроля за обучением школьников, имеющих низкую мотивацию к обучению			
	Организация контроля за соответствием результатов внутренней и внешней оценки обучающихся			
	Проведение мониторинга удовлетворенности мероприятиями по повышению квалификации педагогических работников			
	Проведение внутришкольных и муниципальных контрольно-оценочных работ (мониторинг учебных достижений обучающихся)			
	Определение уровня удовлетворенности качеством образования			
3.	Развитие управления и лидерства			
	Разработка локальных нормативных актов, обеспечивающих реализацию Программы, включая план мероприятий по повышению качества образования			
	Реализация комплекта программ, в том числе адресных, по повышению качества образования			
	Внедрение практики управления по результатам			
	Совершенствование системы стимулирования педагогов по результатам деятельности (внесение изменений в локальные-нормативные акты ОО)			
	Разработка и реализация системы мер по поддержке молодых учителей			

	Заключение договора о сотрудничестве с ОО с высокими результатами обучения			
	Вовлечение педагогов в управление (обсуждение проблем школы и принятие решений).			
	Организация и активизация работы Совета школы, родительского комитета			
	Реализация плана работы по кадровому обеспечению ОО			
	Создание и организация деятельности творческих групп по переходу школы в эффективный режим функционирования, по разработке инновационных проектов, по внедрению в образовательный процесс современных технологий обучения и пр.			
	Организация деятельности школьных методических объединений для помощи учителям, испытывающим затруднения в отдельных вопросах преподавания и оценивания результатов обучения			
	Участие в работе муниципальных стажировочных площадок для директоров общеобразовательных организаций на базе школ, эффективно работающих в сложных социальных условиях			
4.	Повышение учебной мотивации учеников/помощь ученикам			
	Контроль за посещаемостью обучающихся и принятие мер по недопущению пропусков уроков (необучения), оказание помощи.			
	Реализация программ психолого-педагогического и социально-педагогического сопровождения учащихся			
	Развитие системы внутришкольных конкурсов (смотри достижений, конференции, марафоны, олимпиады)			
	Организация (развитие) ученического самоуправления			
	Развитие технологий проектной деятельности			
	Развитие ИКТ			
	Создание условий для формирования умений и навыков учебной деятельности у учащихся с низкими учебными возможностями в урочное и внеурочное время (индивидуальные консультации);			
5	Развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом			

	Активизация работы совета школы, родительского комитета			
	Повышение активности школы в жизни местного сообщества: разработка и реализация инициатив			
	Модернизация сайта школы			
	Подготовка отчета о самообследовании (публичного доклада).			
	Публикации в СМИ			
	Информирование и просвещение родителей (родительский университет, всеобуч)			
	Информирование и просвещение родителей о независимых оценочных процедурах через сайт, СМИ			
	Презентация учебных достижений ребенка семье			
	Индивидуальные консультации учителей (классных руководителей) для родителей			
	Совместные проекты и мероприятия с семьей			
	Совместные психологические тренинги педагогов с родителями			
6	Изменение содержания образования			
	Разработка нового содержания рабочих программ по учебным предметам с учетом выявленных затруднений (внесение изменений в рабочие программы)			
	Изменение предлагаемого набора факультативов, спецкурсов по выбору			
	Внесение изменений в план внеурочной деятельности			
	Изменение в учебном плане в части, формируемой участниками образовательных отношений предлагаемого набора курсов по выбору, направленных на компенсацию недостатков в обучении школьников. Разработка рабочих программ: модульных программ и др.			
7	Социальное партнерство и сетевое взаимодействие/привлечение ресурсов (организация реализации рабочих программ или отдельных частей, тем для обучающихся, испытывающих затруднения в достижении планируемых результатов в сетевой форме (силами «сильных» учителей города: может быть проведение онлайн-уроков или выездные уроки, как для учащихся, так и для учителей, в том числе в форме погружения учеников в тему)			

	Заключение договоров с учреждениями культуры, спорта, дополнительного образования, ППС-центрами, вузами			
	Включение учреждения в ассоциации, сетевые сообщества образовательных учреждений			
8	Совершенствование материально-технической базы			

Блок 3 «Ресурсы поддержки» (требуют конкретизации с учетом возможностей школы).

Освоение новых педагогических технологий, повышение качества преподавания и обмен опытом. Развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов. Развитие управления и лидерства.

Повышение учебной мотивации учеников.

Развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом.

Изменение содержания образования.

Социальное партнерство и сетевое взаимодействие.