Государственное образовательное автономное учреждение

Ярославской области

«Институт развития образования»

**Методические рекомендации по написанию**

**Программ перехода школ в эффективный режим работы**

В рамках регионального проекта

«Разработка и внедрение региональной стратегии помощи школам, работающим в сложных социальных контекстах и показывающим низкие образовательные результаты»

Ярославль, 2015

Оглавление

[Введение 2](#_Toc430939003)

[Понятие «Эффективная школа» 5](#_Toc430939004)

[Факторы школы 6](#_Toc430939005)

[I. Заявка на участие в Конкурсе 7](#_Toc430939006)

[II. Структура программы 8](#_Toc430939007)

[III. Анализ 9](#_Toc430939008)

[1. Анализ школьной документации и сбор информации по основным показателям качества школьных процессов 9](#_Toc430939009)

[2. Самооценка образовательного учреждения 12](#_Toc430939010)

[3. SWOT-анализ 15](#_Toc430939011)

[4. Карта приоритетов 16](#_Toc430939012)

[5. Таблица соотношения целей и задач 18](#_Toc430939013)

[6. План совместных действий 18](#_Toc430939014)

[7. Детализированный план реализации по каждому из приоритетов 19](#_Toc430939015)

[IV Бюджет программы 19](#_Toc430939016)

[V. Критерии оценки программ 20](#_Toc430939017)

[Критерии для проведения II тура экспертизы (очного) 21](#_Toc430939018)

[VI Титульный лист 22](#_Toc430939019)

# Введение

Проблема школ, работающих в сложных социальных контекстах и показывающих низкие образовательные результаты, была определена в Ярославской области как проблема региональной образовательной политики в 2009 году, когда Институт образования НИУ Высшая школа экономики предложил Ярославской области в сотрудничестве с образовательными системами трех регионов РФ (Московская и Ярославская области, Республика Карелия) войти в проект «Школы, работающие в сложных социальных контекстах: возможности улучшения результатов».

Исследования, проведенные Институтом образования НИУ ВШЭ, показали, что в общем массиве школ выделяются образовательные организации, стойко демонстрирующие высокие результаты по комплексу учебных показателей, и устойчиво неуспешные школы, в течение ряда лет не ликвидирующие своего отставания. Часть школ стабильно занимает среднее положение.

Региональная специфика, в соответствии с которой меняется доля неблагополучных школ, такова, что в число устойчиво неуспешных попадают как сельские, так и городские школы. В Ярославской области 54% (216) образовательных учреждений расположены в сельской местности, и 187 школ считаются городскими, и это означает разный уровень возможностей школ. Шансы детей на равное качественное образование в зависимости от расположения школы также могут существенно меняться.

На первом этапе проекта по результатам анализа статистических данных НИУ ВШЭ были выделены кластеры проблемных школ. Далее была проведена диагностика школ, работающих в проблемных социальных контекстах, в трех регионах: исследованы особенности контингента, динамика учебных достижений, образовательные стратегии и педагогические технологии, применяемые в школах.

Школы, которым было предложено участие в проекте, обладают некоторыми специфическими характеристиками, которые не позволяют говорить о том, что школа может решить свои проблемы собственными силами. Эти школы работают со сложным контингентом учащихся – это дети безработных и малообеспеченных родителей, родителей с низким уровнем образования, дети с девиантным поведением, из семей мигрантов, не владеющих русским языком. В этих школах налицо кадровые и финансовые ограничения, которые не позволяют успешно решать задачи качественного образования. Дефицит управленческих кадров и проблемы менеджмента также являются препятствиями на пути школьных улучшений.

В связи с этим остро встала задача разработки региональной стратегии поддержки школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, в том числе школ, показывающих низкие образовательные результаты. Необходимо искать такие формы воздействия на школу, и школа должна выстроить такую стратегию собственных действий, которые помогут нивелировать или ослабить действие контекстных факторов. И работу эту надо вести системно на уровне региона, муниципального образования и самой образовательной организации.

В 2012 году Департаментом образования Ярославской области и ГОАУ ЯО «Институт развития образования» был разработан региональный проект «Разработка и внедрение региональной стратегии помощи школам, работающим в сложных социальных контекстах и показывающих низкие образовательные результаты», стратегической целью которого стало обеспечение учебной успешности каждого ребенка, независимо от места жительства, социально-экономического статуса семьи.

Задачами проекта стали:

1. Разработка региональной программы поддержки школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, в том числе школ, показывающих низкие образовательные результаты.
2. Формирование инфраструктуры поддержки школ в разработке и реализации программ перехода в эффективный режим работы
3. Внедрение в практику управления ОУ и профессиональным развитием педагогов методов управления результатами, в т.ч. индивидуальных планов развития педагогов.
4. Создание и развитие различных форм профессионального взаимодействия в региональной (муниципальной) системе образования.
5. Стимулирование (создание условий) и поддержка участия школ, работающих в сложном социальном контексте, в конкурсах и проектах регионального и муниципального уровнях.

С материалами Проекта можно ознакомиться по ссылке: <http://www.iro.yar.ru/index.php?id=633>

# Понятие «Эффективная школа»

Эффективной принято называть школу, которая может обеспечивать «повышение жизненных шансов» всем своим ученикам, то есть создавать такую среду, в которой все ученики вне зависимости от того, каковы их возможности и проблемы, включая проблемы семьи, получают возможность для максимальных достижений и благополучного развития. Эффективная школа стала основой для разработки программ улучшения результатов школ, работающих в сложных социальных контекстах, то есть обучающих детей из наименее благополучных семей и часто работающих в неблагополучных районах.

Портрет эффективной школы можно описать так: это школа, в которой

* Учение находится в центре школьной деятельности.
* Весь школьный коллектив функционирует как единое целое.
* Школьная культура (ценности, убеждения и поведение всех вовлечённых в жизнь школы) является позитивной:

- учение ценится ради учения, и достижения ожидаются и поощряются,

- к людям относятся с доверием и уважением.

Характер школы:

1. Приоритет образовательных задач школы,
2. Позитивный, поддерживающий климат внутри школы,
3. Упор на качество преподавания и учебных результатов,
4. Высокие ожидания от учеников и четкие учебные задачи,
5. Система внутришкольного мониторинга учебных достижений,
6. Постоянное профессиональное развитие учителей,
7. Включенность родителей и сотрудничество с ними,
8. Поддержка и сотрудничество с органами управления, другими образовательными институтами и сообществами.

Стиль жизни школы:

«Живое» управление – не механическое, подвижное, гибкое.

Общая система ценностей – консенсус по поводу высоких ожиданий, заявленных целей, четких правил, поддержки каждого ученика. Активное взаимодействие и сотрудничество – сочетание поддержки и требовательности, как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне. Совместное планирование и анализ действий – с участием педагогов и партнеров школы.

## Факторы 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.

1. *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.

1. *Включенность родителей и местного сообщества*, которая требует:

* наладить средства коммуникации между родителями, школой и местным сообществом;
* найти разнообразные формы участия родителей и партнеров школы в повседневной жизни школы;
* построить систему управления школой, включающую родителей и партнеров школы.

1. 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.

1. *Коллегиальность и профессионализм*, которые требуют:

* 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 профессиональному развитию.

# I. Заявка на участие в Конкурсе

В оргкомитет Конкурса

**Заявка на участие**

**в конкурсе общеобразовательных учреждений,**

**работающих в сложном социальном контексте,**

**на лучшую программу перехода в эффективный режим работы**

Коллектив ОУ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (полное наименование образовательного учреждения по Уставу)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Адрес учреждения:

улица \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

дом №\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

населённый пункт (город, село) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

район \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

почтовый индекс \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

контактные телефоны, факс\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

адрес электронной почты\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

заявляет о своем участии в конкурсе на лучшую программу перехода в эффективный режим работы общеобразовательных учреждений, работающих в сложном социальном контексте.

**Сведения об образовательном учреждении**:

численный состав обучающихся \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

численный состав педагогических работников \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ФИО руководителя (полностью) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

педагогический стаж руководителя\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**банковские реквизиты ОУ**:

расчетный счет\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

открытый в\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

корреспондентский счет \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

БИК\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ИНН\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ОКПО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ОКОНХ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

КПП \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Код дохода\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Руководитель

образовательного \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

учреждения (подпись) (расшифровка подписи)

М.П.

# II. Структура программы

1. Титульный лист Программы
2. Паспорт Программы.

*(данный раздел не может быть больше 2 страниц, постарайтесь максимально кратко описать основные идеи)*

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование Программы |  |
| Основание разработки – актуальность для школы |  |
| Заказчики |  |
| Основные разработчики |  |
| Цели и задачи |  |
| Перечень разделов |  |
| Ожидаемые конечные результаты реализации |  |
| Сроки и этапы реализации Программы |  |
| Ответственные лица, контакты |  |

1. Основания разработки Программы;
2. Аналитическая справка по текущей ситуации (SWOT-анализ)
3. Цели и задачи;
4. Сроки реализации Программы;
5. Кадровое, финансовое и материально-техническое обеспечение;
6. Порядок осуществления руководства и контроля над выполнением данной Программы;
7. Ожидаемые результаты реализации Программы;
8. Бюджет Программы.
9. Приложения:

* Карта приоритетов для программы улучшений
* Таблица соотношений целей и задач
* План совместных действий
* Детализированный план реализации по каждому из приоритетов

# III. Анализ

По результатам проведенного согласно данным методическим рекомендациям анализа школьной ситуации нарабатывается материал, который помогает более объективно подойти к написанию следующих разделов программы:

* Аналитическая справка по текущей ситуации (SWOT-анализ)
* Цели и задачи
* Ожидаемые результаты реализации Программы
* Карта приоритетов для программы улучшений
* Таблица соотношений целей и задач
* План совместных действий
* Детализированный план реализации по каждому из приоритетов

## 1. Анализ школьной документации и сбор информации по основным показателям качества школьных процессов

Блок 1. Результаты

В целом по школе

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Показатель*** | *2013* | *2014* | *2015* |
| Средний балл ЕГЭ по русск. языку |  |  |  |
| Макс. балл ЕГЭ по русск. языку |  |  |  |
| Мин. балл ЕГЭ по русск. языку |  |  |  |
| Средний балл ЕГЭ по математике |  |  |  |
| Макс. балл ЕГЭ по математике |  |  |  |
| Мин. балл ЕГЭ по математике |  |  |  |
| Число экзаменов, сданных по выбору |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Показатель*** | *2013* | *2014* | *2015* |
| Число /доля окончивших без «3» 4-й кл. |  |  |  |
| Число окончивших без «3» 9-й класс |  |  |  |
| Число/доля окончивших без «3» 11-й кл. |  |  |  |
| Число/доля оставшихся на повторное обучение |  |  |  |

По отдельным группам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Показатель*** | *2013* | *2014* | *2015* |
| Доля успешно окончивших начальную школу среди детей с проблемами обучения и поведения |  |  |  |
| Доля успешно окончивших основную школу среди детей с проблемами обучения и поведения |  |  |  |
| Доля учеников, обучающихся по коррекционным программам, перешедших на основные программы |  |  |  |
| Доля обучающихся по коррекционным программам, успешно окончивших основную школу |  |  |  |
| Другое (не обязательно) |  |  |  |

Блок 2. Организация учебного процесса и содержание образования(*Показатели заполняются за 2014-2015 учебный год)*

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель |  |
| Число углублённых и элективных курсов: | Доля посещающих их учеников от общего числа учащихся: |
| Число элективных курсов: | Доля посещающих их учеников от общего числа учащихся: |
| Число учебных проектов и исследований на начальной ступени: | Доля вовлечённых учеников от общего числа учащихся: |
| Число учебных проектов и исследований на основной ступени: | Доля вовлечённых учеников от общего числа учащихся: |
| Число учебных проектов и исследований на старшей ступени: | Доля вовлечённых учеников от общего числа учащихся: |

Блок 3. Контингент

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Число учащихся** | 2013 | 2014 | 2015 |
| На начальной ступени |  |  |  |
| На основной |  |  |  |
| На старшей |  |  |  |

Блок 4. Обучение и преподавание

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | 2013 | 2014 | 2015 |
| Число молодых учителей (до 35 лет) |  |  |  |
| Средний возраст учителей |  |  |  |
| Число учителей, вовлечённых в проектную и исследовательскую деятельность |  |  |  |
| Число учителей-наставников |  |  |  |
| Число учителей – участников профессиональных конкурсов |  |  |  |
| Число учителей, дающих регулярные мастер-классы и открытые уроки |  |  |  |

Блок 5. Мониторинг и помощь ученикам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | 2013 | 2014 | 2015 |
| Число педагогов и специалистов, оказывающих поддержку ученикам с учебными проблемами |  |  |  |
| Число часов в неделю, выделяемых учителями для поддержки ученикам с учебными проблемами |  |  |  |
| Число педагогов, дополнительно занимающихся с  Одарёнными / сильными учениками |  |  |  |
| Число часов в неделю, выделяемых учителями для работы с одаренными / сильными учениками |  |  |  |

Блок 6. Моральные установки и климат

(*Показатели заполняются за год 2014-2015 учебный год)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | Число прогулов | Число правонарушений | Число состоящих на внешнем учёте |
| Начальная ступень |  |  |  |
| Основная ступень |  |  |  |
| Старшая ступень |  |  |  |

## 2. Самооценка образовательного учреждения

Ниже представлена таблица, в которой собраны основные показатели состояния школы, которые позволяют оценить качество/эффективность планирования и организации обучения; поддержки и мотивации учащихся; школьного климата и ценностей; руководства и управления. В представленной таблице основные показатели состояния школы или качества школьных процессов разделены на составляющие их элементы. При оценке предлагается оценить уровень каждого показателя по условной шкале от 1 (минимальный) до 6 (идеальный или образцовый). Такая оценка поможет выделить приоритетные направления изменений, которые будет реализовывать школа в течение трех лет.

***Уровни***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 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, требующих улучшения |
| Уровень 3 | *адекватно* | сильные стороны несколько перевешивают слабые стороны |
| Уровень 2 | *слабо* | слабость в важных областях работы |
| Уровень 1 | *неудовлетворительно* | явные слабые стороны |

***Схема комплексной диагностики школьных процессов***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Показатель качества** | **Темы** | **6** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| **1.Учебный план** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1 | Структура учебного плана | охват и сбалансированность всех элементов учебного плана |  |  |  |  |  |  |
| 1.2 | Курсы и программы | широта, сбалансированность и возможность выбора |  |  |  |  |  |  |
| **2.Успеваемость** | | | | | | | | |
| 2.1 | Общее качество успеваемости | прогресс учащихся в учебе |  |  |  |  |  |  |
| **3.Учеба и обучение** | | | | | | | | |
| 3.1 | Процесс обучения | диапазон и соответствие приемов обучения |  |  |  |  |  |  |
| 3.2 | Удовлетворение нужд учащихся | обеспечение учащихся с различными возможностями и склонностями |  |  |  |  |  |  |
| 3.3 | Оценка работы как часть процесса обучения | методы оценки и средства ведения учета (*использование информации, касающейся оценки*) |  |  |  |  |  |  |
| 3.4 | Связь с родителями | сведения, передаваемые родителям о том, как учится каждый учащийся (способность школы откликаться на мнения родителей и их запросы о том, как учится их ребенок) |  |  |  |  |  |  |
| **4.Помощь учащимся** | | | | | | | | |
| 4.1 | Воспитательная работа | меры для удовлетворения духовных, материальных и социальных нужд отдельных учащихся |  |  |  |  |  |  |
| 4.2 | Личное и социальное развитие | планируемые мероприятия для обеспечения личного и социального развития  (*организация дополнительных занятий и других видов деятельности учащихся*) |  |  |  |  |  |  |
| 4.3 | Наставничество в рамках учебного плана и в отношении выбора профессии | степень, в которой наставничество должно основываться на  соответствующих консультациях |  |  |  |  |  |  |
| 4.4 | Отслеживание прогресса и достижений | процедура отслеживания (*характеристики прогресса и развития учащихся; меры, принимаемые для использования полученной информации*) |  |  |  |  |  |  |
| 4.5 | Помощь в учебном процессе | программы помощи учащимся в процессе обучения |  |  |  |  |  |  |
| 4.6 | Связь с общественностью | Связь с другими образовательными учреждениями, с общественными организациями, |  |  |  |  |  |  |
| **5.Моральные установки** | | | | | | | | |
| 5.1 | Климат в коллективе и взаимоотношения | взаимоотношения между учащимися и персоналом школы |  |  |  |  |  |  |
| 5.2 | Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения | создание условий для мотивации |  |  |  |  |  |  |
| 5.3 | Сотрудничество с родителями, советом школы и общественностью | побуждение родителей к участию  в учебе своих детей и в жизни школы |  |  |  |  |  |  |
| **6.Ресурсы** | | | | | | | | |
| 6.1 | Размещение учащихся и средства обеспечения | меры для охраны здоровья и для обеспечения безопасности |  |  |  |  |  |  |
| 6.2 | Обеспечение ресурсов | достаточность доступного финансирования |  |  |  |  |  |  |
| 6.3 | Организация образовательной среды | доступность и использование ресурсов |  |  |  |  |  |  |
| 6.4 | Обеспеченность кадрами |  |  |  |  |  |  |  |
| 6.5 | Работа с кадрами | опыт, квалификация и профессионализм кадров |  |  |  |  |  |  |
| 6.6 | Анализ кадрового состава и его развитие | связь между анализом развития кадрового состава, самооценкой школы и школьным планированием |  |  |  |  |  |  |
| 6.7 | Управление школьными финансами | меры, принимаемые с целью управления школьным бюджетом |  |  |  |  |  |  |
| **7.Управление, руководство и обеспечение качества** | | | | | | | | |
| 7.1 | Постановка задач и выработка руководящих  установок | эффективность процедуры выработки руководящих установок |  |  |  |  |  |  |
| 7.2 | Самооценка | процедура самооценки (*отслеживание результатов работы*) |  |  |  |  |  |  |
| 7.3 | Планирование улучшений | план развития (*планирование мер, воздействие планирования*) |  |  |  |  |  |  |
| 7.4 | Руководство | качество руководства (*профессиональная*  *компетентность, отношения с людьми и развитие коллективной работы)* |  |  |  |  |  |  |

На основе анализа состояния школы мы рекомендуем провести упрощенную процедуру SWOT-анализа, чтобы структурировать выделенные проблемы и достижения. SWOT-анализ поможет выделить доступные для воздействия области школьных улучшений и построить программу перехода в эффективный режим работы.

## 3. SWOT-анализ

SWOT – это аббревиатура слов:

Strengts – **сильные стороны**,

Weaknesses – **слабые стороны**,

Opportunities – **благоприятные возможности**,

Тhreats - **угрозы**.

Сильные и слабые стороны – это характеристики организации.

Возможности и угрозы – характеристики внешней среды.

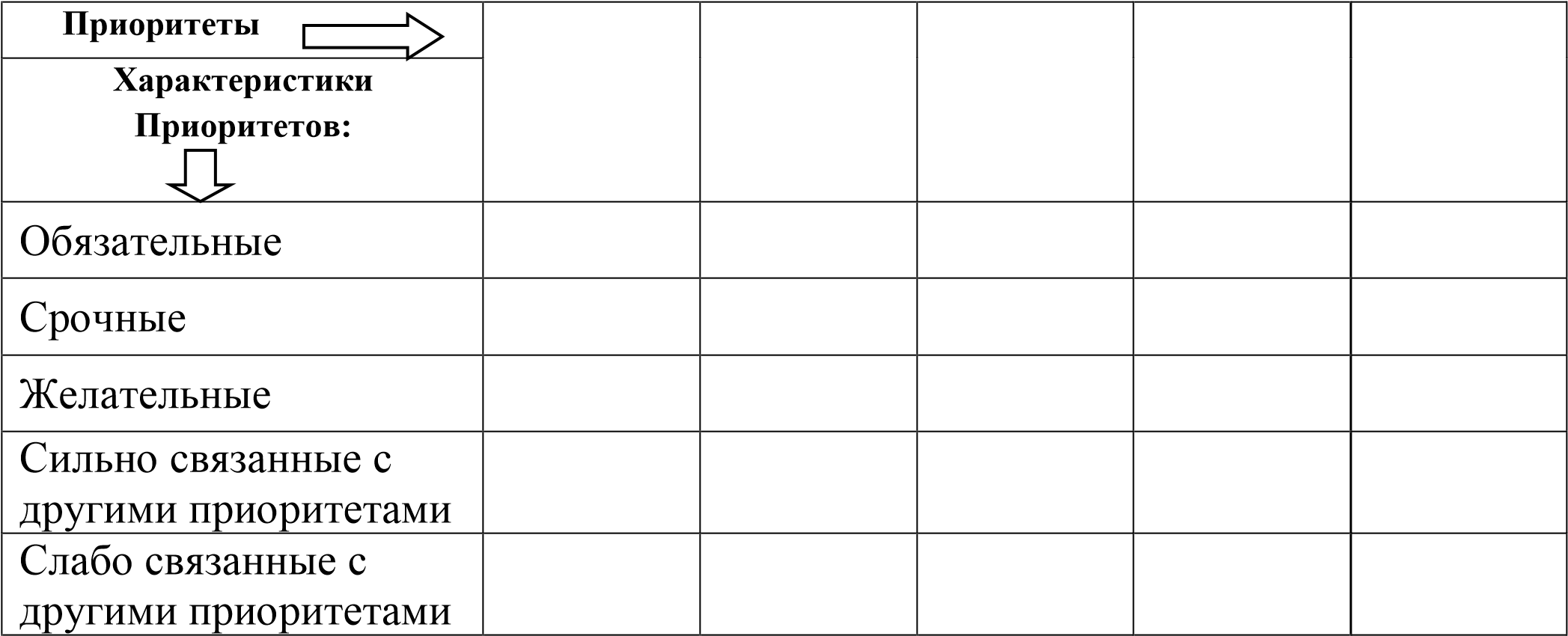
Качество SWOT-анализа напрямую зависит от объективности и использования разносторонней информации. Нельзя поручать его проведение одному человеку, потому что информация будет искажена его субъективным восприятием. Необходимо избегать пространных и двусмысленных формулировок. Чем конкретнее формулировка, тем понятнее будет влияние этого фактора на школу сейчас и в будущем, тем большую практическую ценность будут иметь результаты SWOT-анализа.

В результате обсуждения должна быть заполнена таблица по типу:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Внутренняя среда школы** | | **Внешняя среда** | |
| Сильные стороны | Слабые стороны | Благоприятные возможности | Угрозы |
|  |  |  |  |

## 4. Карта приоритетов

Положив в основу результаты SWOT-анализа, педагогическому коллективу рекомендуется разработать общую карту возможных приоритетов, которые составят фундамент будущей программы, и проранжировать их на предмет обязательности, срочности, желательности и связей с другими приоритетами.



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.

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

Далее каждый из отобранных приоритетов необходимо проанализировать в соответствии с алгоритмом, который графически представлен на рисунке.

**Приоритет**

Обсуждается для того, чтобы определить:

Продумываются критерии успеха

**Цели / Направления**

**Задачи**

Есть ли возможность их реализовать?

**Подготовительные действия**

**План действий**

## 5. Таблица соотношения целей и задач

Исходя из выбранных школой приоритетов формулируются цели, которые далее разбиваются на задачи, и по каждой из целей и задач расписываются **критерии успеха** – те признаки, по которым можно определить, достигнута ли цель (более общий уровень), выполнена ли задача (конкретный уровень).

Обращаем внимание, что, где это возможно, критерии успеха должны быть измеряемы (выражены количественно). Они могут быть использованы и для формулировки ожидаемых результатов реализации проекта.

Далее для каждой из задач прописываются **действия по достижению задачи** – то, что нужно сделать для того, чтобы выполнение задачи стало возможно.

Например, для того, чтобы внедрить методику обучения, необходимо: найти эффективные методики данного направления, провести обучение учителей, организовать обмен опытом по этой методике внутри школы, ввести основанные на этой методике упражнения в обучение определенных классов.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Приоритет 1** | | |
|  | **Критерии успеха –** по каким признакам вы узнаете, что цель достигнута / задача выполнена | **Действия по достижению задачи –** перечислить по каждой задаче |
| **Цель 1** |  |  |
| **Задача 1** |  |  |
| **Задача 2** |  |  |
| **Задача 3** |  |  |
| **Задача…** |  |  |
| **Цель 2** |  |  |
| **Задача 1** |  |  |
| **Задача 2** |  |  |
| **Задача 3** |  |  |
| **Задача…** |  |  |

## План совместных действий

На следующем шаге заполняется План совместных действий школы, муниципального органа управления образования и департамента образования региона.

Это позволяет понять:

* что школа может сделать сама,
* что школе могут предоставить на муниципальном уровне,
* что школе могут предоставить на уровне региона.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ГОД 1 | ГОД 1 | ГОД 2 | ГОД 2 | ГОД 3 | ГОД 3 |
|  | Первое полугодие | Второе полугодие | Первое полугодие | Второе полугодие | Первое полугодие | Второе полугодие |
| **Школа** |  |  |  |  |  |  |
| **Управление или ММС** |  |  |  |  |  |  |
| **Департамент** |  |  |  |  |  |  |

## Детализированный план реализации по каждому из приоритетов

На следующем этапе составляется детализированный план реализации по каждому из приоритетов с обязательным указанием сроков и ответственных.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Приоритет | Вид работ | Планируемый результат | Сроки выполнения | Ответственные |
| 1. | 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| … |  |  |  |
| 2. | 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| … |  |  |  |
| 3. | 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| … |  |  |  |

# IV Бюджет программы

***Бюджет Программы*** *(примерный)*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ДОХОДЫ | Всего | 2016 | *В т.ч. грант* | 2017 | 2018 |
| Местный бюджет |  |  |  |  |  |
| Внебюджетные источники |  |  |  |  |  |
| Субсидия (грант) |  |  |  |  |  |
| ИТОГО доходов |  |  |  |  |  |
| РАСХОДЫ ***(пример)*** |  |  |  |  |  |
| *Разработка и приобретение комплексных программ по учебным предметам* |  |  |  |  |  |
| *Повышение квалификации, переподготовка педагогов* |  |  |  |  |  |
| *Материальное стимулирование работников-участников Программы* |  |  |  |  |  |
| *Приобретение учебного оборудования и расходных материалов* |  |  |  |  |  |
| *Пополнение библиотечного фонда* |  |  |  |  |  |
| *Консультационные услуги* |  |  |  |  |  |
| ИТОГО расходов |  |  |  |  |  |

# V. Критерии оценки программ

Согласно Положению о проведении регионального конкурса общеобразовательных учреждений, работающих в сложном социальном контексте, на лучшую программу перехода в эффективный режим работы, экспертиза конкурсных материалов проходит в два тура – заочный и очный. Ниже приведены критерии, по которым эксперты будут оценивать программы перехода в эффективный режим работы.

**Критерии для проведения I тура экспертизы (заочного)**

*За каждый критерий максимальная оценка 2 балла*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **критерии** | **В полной**  **мере**  ***2 балла*** | **частично**  ***1 балл*** | **нет**  ***0 баллов*** |
| **1** | Образовательным учреждением проведен качественный самоанализ, школа соответствует характеристикам кластера школ, работающих в сложных социальных контекстах. |  |  |  |
| **2** | Программа перехода школы в эффективный режим работы конкретна, цели и задачи грамотно определены. |  |  |  |
| **3** | Приоритеты школьных улучшений, выбранные на основе самоанализа, актуальны и соответствуют цели перехода школы в эффективный режим работы. |  |  |  |
| 4 | План действий по реализации программы системен и реалистичен. |  |  |  |
| 5 | Ожидаемые результаты реализации Программы конкретны и измеряемы. |  |  |  |
| 6 | Школа обладает ресурсами, необходимыми для реализации Программы**.** |  |  |  |
| 7 | Прописан бюджет программы на три года и отдельно на первый год с учетом со-финансирования программы из регионального бюджета на первый год ее реализации |  |  |  |
| ВСЕГО БАЛЛОВ | |  | | |

**Критерии для проведения II тура экспертизы (очного)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **критерии** | **В полной**  **мере**  *3* ***балла*** | **частично**  ***2 балла*** | **нет**  ***0 баллов*** |
| 1 | Умение сформулировать цели и социально значимые результаты Программы |  |  |  |
| 2 | Четкость анализа конкретных проблем, основанных на самооценке и понимании ситуации |  |  |  |
| 3 | Обоснование ожидаемых результатов |  |  |  |
| 4 | Оригинальность представления Программы, проявление авторской позиции |  |  |  |
| 5 | Обоснованность аргументов, защита своей позиции |  |  |  |
| ВСЕГО БАЛЛОВ | |  | | |

*За каждый критерий максимальная оценка 3 балла*

# VI Титульный лист

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Полное название учреждения)

УТВЕРЖДАЮ

Директор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(название учреждения)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2015 г.

**П Р О Г Р А М М А**

«………………………………………………………………………………………………………»

(название программы)

Автор(ы) программы:…………………

Принята

на заседании педагогического совета

« \_\_\_» \_\_\_\_\_\_2015 г., протокол №\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2015г.