

Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального  
образования Ярославской области  
«Институт развития образования»

*Методика комплексного анализа процесса  
перехода школы в эффективный режим  
работы  
Методические рекомендации*

---

Ярославль 2020

---

*Методика комплексного анализа процесса перехода школы в эффективный режим работы:* методические рекомендации / Алферова А.Б., Куприянова Г.В., Никитина Ю.С., Сальникова Ю.Н.; под ред. Г.В. Куприяновой. – Ярославль: ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2020. - 52 с.

Данные методические рекомендации адресованы руководящим и педагогическим работникам школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, специалистам муниципальных органов управления образованием и методических служб. В рекомендациях представлены критерии, показатели и инструментальное обеспечение оценки процесса перехода школ в эффективный режим работы.

Работа выполнена в соответствии с соглашением между Министерством просвещения Российской Федерации и Правительством Ярославской области о предоставлении в 2020 году субсидии из федерального бюджета бюджету Ярославской области на софинансирование расходов по реализации мероприятий по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространения их результатов.

© Алферова А.Б., Куприянова Г.В.,  
Никитина Ю.С., Сальникова Ю.Н.  
© ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2020

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	3
Критерии оценки процесса перехода в эффективный режим работы.....	5
1. Степень достижения школой планируемых результатов реализации программы .....	5
2. Общий интегральный показатель и образовательная результативность .....	7
3. Индекс социального благополучия школы .....	11
4. Динамика преодоления профессиональных дефицитов педагогов .....	13
5. Вариативные показатели .....	15
Инструменты комплексной оценки процесса перехода в эффективный режим работы.....	18
1. Лист самооценки эффективности реализации программы перехода школы в эффективный режим работы.....	18
2. Оценка школьных процессов .....	25
3. Анкеты и опросные листы.....	26
4. Оценка достижения непосредственных результатов программы перехода в эффективный режим работы.....	31
Заключение .....	32
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	33

## ВВЕДЕНИЕ

Работа со школами с низкими результатами обучения (ШНОР) и школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях (ШНСУ) является одним из приоритетов региональной образовательной политики, на реализацию которого в 2020 году были направлены мероприятия ВЦП (п.4.2.7) по повышению качества образования и уровня ресурсного обеспечения ШНОР и ШНСУ путем реализации регионального проекта «Повышение качества образования в ШНОР и ШНСУ» (за счет средств субсидии из федерального бюджета в рамках соглашения между Министерством просвещения РФ и Правительством Ярославской области №073-09-2020-682 от 20.12.2020).

В соответствии с «Положением о региональной системе работы со школами с низкими результатами обучения и школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях», качество работы школы определяется ее способностью повышать жизненные шансы каждого ученика независимо от индивидуальных стартовых возможностей и семейного контекста.<sup>1</sup> Одним из действенных инструментов реализации данной задачи является программа перехода школы (ШНОР и ШНСУ) в эффективный режим работы, определяющая стратегию изменения школы, как в целом ее деятельности по повышению качества образования, так и отдельных компонентов и субъектов образовательного процесса.<sup>2</sup>

Объектами преобразования (сущностного изменения) в рамках программы перехода в эффективный режим работы могут быть:

- образовательный менеджмент (в том числе и работа с результатами мониторинга в части оценки качества образования), поддержка инициатив и включенность субъектов отношений в управление школой;

---

<sup>1</sup> [http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/rsoko/491\\_01-03.pdf](http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/rsoko/491_01-03.pdf)

<sup>2</sup> А.В. Золотарева. Управление переходом в эффективный режим работы. Методическое пособие. [http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/project/shnor-shnsu/MP\\_Upravlenie-perekhodom-EHR.pdf](http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/project/shnor-shnsu/MP_Upravlenie-perekhodom-EHR.pdf)

- образовательный процесс (обучение (преподавание; организация активного освоения и преобразования обучающимися окружающего мира) и учение (деятельность ребенка по освоению способов действий); воспитание и самовоспитание), технологическое обеспечение образовательного процесса);
- система взаимоотношений всех субъектов образовательной деятельности («ученик-ученик», «ученик-учитель»; «учитель-родитель»; учитель-руководитель»);
- кадровый потенциал образовательной организации (профессионализм педагогических кадров и обеспеченность школ специалистами: психолог, логопед, дефектолог, социальный педагогов, педагог дополнительного образования детей);
- школьное пространство (предметно-пространственная среда).

Содержательные аспекты деятельности в каждом конкретном случае по переводу школы в новое качественное состояние, определяются программой перехода в эффективный режим работы, которая строится на основе тщательной самодиагностики, определения проблемных зон (точек западания) и выявления сильных сторон как ресурса преобразований, а также определения приоритетов (ключевых направлений преобразований). Итак, отправная точка определена, разработан комплекс мер по улучшению образовательной результативности в школе, запущены процессы преобразования. И здесь закономерно возникает вопрос - каким образом определить в том ли направлении школа движется и будет ли гарантирован переход в эффективный режим работы? Чтобы получить ответ на данный вопрос, в школе, реализующей программу перехода, должна осуществляться комплексная оценка на основе мониторинга реализации программы.

## Критерии оценки процесса перехода в эффективный режим работы

Методика комплексного анализа процесса перехода школы в эффективный режим работы базируется на модели эффективной школы, определяющей портрет эффективной школы как школы, в которой:

- 1) учение находится в центре школьной деятельности;
- 2) весь школьный коллектив функционирует как единое целое;
- 3) школьная культура – ценности, убеждения и поведение всех, вовлеченных в жизнь школы, – являются позитивными<sup>3</sup>.

Оценка процесса перехода школы в эффективный режим работы направлена на:

- получение регулярной информации о реализации школами (ШНОР и ШНСУ) программ перехода в эффективный режим работы;
- обеспечение качества управленческих решений по улучшению ситуации в ШНОР и ШНСУ на основе представления объективной, достоверной и достаточной информации о динамике изменений качества образования;
- выявление, обоснование эффективных механизмов управления качеством образования в ШНОР и ШНСУ (через выявление факторов и эффективных механизмов, влияющих на качество образования).

Для оценки процесса перехода школы в эффективный режим работы (программа) используются следующие критерии<sup>4</sup> и показатели<sup>5</sup>.

### 1. Степень достижения школой планируемых результатов реализации программы

Данный критерий может использоваться, как в процессе реализации программы, так и на завершающем этапе. Разрабатывая программу, педагогический коллектив выделил контрольные точки – как значимый

---

<sup>3</sup> Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшения образовательных результатов /Сост. Пинская М.А., - сборник информационно-методических материалов для директоров школ и школьных команд – НИУ ВШЭ, - 2013 -80 с.

<sup>4</sup> Критерий – отличительный признак, на основе которого проводится оценка.

<sup>5</sup> Показатель – обобщенная характеристика какого-либо объекта, процесса или его результата; это количественная характеристика, позволяющая судить о ходе и результатах процесса.

момент, связанный с достижением промежуточных результатов программы (например, когда будут выполнены конкретные задачи и какой результат будет получен). При оценке по данному критерию осуществляется сравнение плановых и фактических показателей на момент достижения контрольной точки. Например, в программе определено, что на декабрь 2020 года доля педагогов, владеющих ИКТ, составит 100%, а доля педагогов, регулярно применяющих интерактивные технологии на основе ИКТ- 90%. Соответственно оценка достижения планового значения по рассматриваемому критерию может быть в следующих характеристиках:

- общая степень достижения планового значения (целей) выражающаяся в процентах (например, 100%);

или

- выполнено (плановое значение достигнуто, например, 100% педагогов владеют ИКТ) или перевыполнено (например, планировали, что 90% педагогов, регулярно применяют интерактивные технологии на уроках на основе ИКТ, а по факту этот процент составил 92%);
- выполнено частично (плановое значение не достигнуто, например вместо 100% только 85% овладели ИКТ).

Таким образом, предметом оценивания по данному критерию являются планируемые результаты. Качество оценки по данному критерию в определенной степени будет определяться степенью проработки и конкретности результатов, которые школа планирует достичь, как по завершении программы, так и на определенном этапе ее реализации.

Следует отметить, что данный критерий является по своей природе универсальным и может быть применим также к другим программам, реализуемым школой.

У практиков, несомненно, может возникнуть вопрос о наборе критериев и показателей, с одной стороны отражающих специфику ШНОР и ШНСУ, а с другой, характеризующих процесс перехода школы в эффективный режим

работы. Рассмотрим некоторые из используемых в рамках мониторингов по проекту «Повышение качества образования в ШНОР и ШНСУ».

## **2. Общий интегральный показатель и образовательная результативность**

Общим показателем, характеризующим с одной стороны устойчивость образовательных результатов, демонстрируемых школой, а с другой стороны, эффективность реализации школой программы перехода в эффективный режим, является общий интегральный показатель (ОИП). На региональном уровне ОИП определяется в рамках мониторинга идентификации и используется для определения школ с низкими результатам обучения. Пороговое значение данного показателя в регионе составляет 36 ед., образовательные организации с ОИП менее 36 ед. относятся к категории ШНОР.

Школа также может использовать ОИП в комплексной оценке процесса перехода в эффективный режим работы. Прирост по данному показателю и превышение порогового значения могут также свидетельствовать о результативности и эффективности принимаемых педагогическим коллективом мер в рамках программы. Например, школа на начальном этапе имела ОИП равный 32.5, в ходе реализации программы перехода осуществила комплекс мер по повышению образовательной результативности, следствием чего стало повышение ОИП до 45.2, соответственно по результатам повторного мониторинга идентификации, данная школа не будет включена в новый перечень ШНОР.

Простота использования данного показателя в оценке процесса перехода в эффективный режим работы заключается в том, что расчет ОИП осуществляется на региональном уровне специалистами ЦОиККО и предоставляется каждой школе. При оценке по данному показателю администрация школы может выявлять позитивную динамику (индивидуальный прогресс) на основе сравнения ОИП, полученного на определенном этапе реализации программы (1 год, 2 год, 3 год реализации) и исходного ОИП, на основании которого школа была отнесена к ШНОР.

Данный показатель также может использоваться и на муниципальном уровне, например, для определения целевого показателя как доля ШНОР, повысивших свои ОИП (превысивших пороговое значение).

Расчет ОИП осуществляется на основе данных:

- о результатах государственной итоговой аттестации обучающихся по программам основного и среднего общего образования за 3 года (ОГЭ и ЕГЭ);
- о результатах всероссийских проверочных работ (ВПР) за три года и достоверности данных;
- результаты участия обучающихся в региональном этапе всероссийской олимпиады школьников за три года;
- о сохранности контингента.

Алгоритм расчета выглядит следующим образом:

- на основе обезличенных данных по каждому обучающемуся рассчитывается средний балл по школе,
- определение среднего балла по региону по каждому показателю (ОГЭ, ЕГЭ, ВПР, олимпиады, достоверность, сохранность),
- расчет относительного среднего балла по каждой школе как отношение среднего балла школы к среднему баллу по региону (по каждому показателю);
- выстраивание рейтингов по каждому критерию и по каждой школе;
- выстраивание интегрального рейтинга по сумме значений по всем критериям с учетом весового коэффициента по каждому критерию (определяемого для каждого показателя экспертным путем и исходя из того, что сумма весовых коэффициентов равна единице).

Все данные для расчетов берутся за 3 года последних года. Если школа не реализует:

- программы среднего общего образования, берутся средние по региону относительные средние баллы по ЕГЭ и приписываются каждой ООШ;
- программы основного общего образования, а только программы старшего уровня, берутся средние по региону относительные средние баллы по ОГЭ.

Сохранность контингента отражает привлекательность школы для обучающихся. Данный показатель рассчитывается как отношение ушедших из школы из всех классов, за исключением 9-го класса, в течение года к общей численности обучающихся в школе. 9-й класс исключен, потому что в 10-ый класс принимаются по результатам ОГЭ, и на уровне муниципалитета происходит значительное изменение состава обучающихся.

Достоверность (объективность оценивания) рассматривается как соответствие результатов ОГЭ, ЕГЭ и ВПР. Для школ, которые не реализуют программы начального образования, соответствие рассчитывается только по ЕГЭ и ОГЭ, а для школ, которые не реализуют программы среднего общего образования - по ОГЭ и ВПР.

Участие в олимпиадах рассчитывается как отношение призеров муниципального этапа и регионального этапа к общему количеству обучающихся образовательной организации.

Как было отмечено ранее, по результатам мониторинга идентификации школа получает информацию для анализа - ранг школы по каждому из 5 показателей, общий ранг и ОИП (таблица 1).

Таблица 1

Результаты мониторинга идентификации школы №.....

ЕГЭ	ОГЭ	ВПР	СК <sup>6</sup>	Олимп <sup>7</sup>	Д <sup>8</sup>	ОИП <sup>9</sup>	РАНГ
230	220	243	237	227	53,33	<b>24,66</b>	<b>231</b>

<sup>6</sup> Сохранность контингента

<sup>7</sup> Олимпиады

<sup>8</sup> Достоверность

<sup>9</sup> ОИП – общий интегральный показатель

Как можно видеть из таблицы 1, оценка и анализ могут проводиться не только по ОИП, а также по изменению рангов, например, в рамках повторного мониторинга школа показала следующие результаты (таблица 2).

Таблица 2

Рейтинг ОО №...

ОО	Рейтинг ноябрь 2020	Рейтинг февраль 2020	Продвижение
Школа №....	281	297	16↑
Школа №№	304	251	53↓

Как можно видеть из таблицы 2, «Школа №....» улучшила свои результаты, о чем свидетельствует изменение ранга в сторону уменьшения, а вторая школа «Школа №№» наоборот спустилась на более низкие ранг, т.е. ухудшила свои результаты. Соответственно следующим шагом для администрации школы должен стать поиск ответа на вопрос – чем это было обусловлено?

Таким же образом можно сравнивать данные и по другим показателям (ЕГЭ, ОГЭ, ВПР, олимпиады, сохранность, достоверность и ОИП).

На основе анализа результатов мониторинга и выявления факторов, обусловивших улучшение (или ухудшение) результатов школы по вышеназванным показателям, педагогический коллектив может определить комплекс мер по изменению ситуации (улучшению).

Следует отметить, что с данными показателями важно работать не только ШНОР, но ШНСУ.

Центральное место в оценке процесса перехода школы в эффективный режим работы занимает динамика образовательной результативности по таким составляющим как справляемость и успешность (ГИА (ОГЭ и ЕГЭ), ВПР), которая анализируется на основании официальных данных ЦОиККО<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Результаты независимой оценки качества подготовки обучающихся общеобразовательных организаций Ярославской области.  
Независимая оценка качества начального общего образования в образовательных организациях Ярославской области.

Если в рамках мониторинга идентификации учитываются только результаты по математике и русскому языку, то при оценке справляемости и успешности администрации целесообразно проанализировать результаты по всем предметам, особо обратив внимание на долю обучающихся не преодолевших минимальный балл.

### **3. Индекс социального благополучия школы**

Для отнесения школ к категории ШНСУ используется индекс социального благополучия школы (ИСБШ)<sup>11</sup>, для расчета которого используется группа показателей:

#### Характеристика контингента

1. Количество обучающихся в общеобразовательных организациях.
2. Доля обучающихся с задержкой психического развития.
3. Доля обучающихся с умственной отсталостью.
4. Доля обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (за исключением ЗПР и УО).
5. Доля обучающихся, для которых русский язык не является родным.
6. Доля обучающихся, состоящих на внутришкольном учете.
7. Доля обучающихся, состоящих на учете в ОДН (отдел по делам несовершеннолетних) органов внутренних дел.
8. Доля обучающихся, состоящих на учете в КДН и ЗП (комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав).

#### Характеристика семей

9. Доля обучающихся, воспитывающихся в многодетных семьях.
10. Доля обучающихся, воспитывающихся в неполных семьях.
11. Доля обучающихся, воспитывающихся в малоимущих семьях.

---

<sup>11</sup> ИСБШ - совокупный показатель, рассчитываемый на основе регрессионной модели путем суммирования нескольких наиболее значимых контекстных характеристик с присвоенными весами, которые определяются по принципу наибольшего вклада показателей в дисперсию показателей, характеризующий внешние условия образовательного процесса для конкретной образовательной организации на основе анализа условий осуществления образовательной деятельности, социальных характеристик обучающихся, характеристик территориального расположения школы.

12. Доля обучающихся, воспитывающихся в семьях, где оба родителя (единственный родитель, один из родителей) имеют высшее образование.

#### Характеристика кадрового состава

13. Количество педагогических работников, работающих в ОО.  
14. Количество учителей, работающих в ОО.  
15. Доля внешних совместителей.  
16. Количество обучающихся на одного учителя.  
17. Количество обучающихся на педагога-психолога.  
18. Количество обучающихся на социального педагога.  
19. Количество обучающихся на педагога дополнительного образования.  
20. Количество обучающихся на логопеда/дефектолога.  
21. Доля педагогических работников, имеющих высшее педагогическое образование.  
22. Доля педагогических работников, имеющих первую квалификационную категорию.  
23. Доля педагогических работников, имеющих высшую квалификационную категорию.  
24. Доля педагогических работников, достигших пенсионного возраста.  
25. Доля молодых педагогических работников (до 35 лет), стаж работы которых не превышает 5 лет

#### Другие характеристики

26. Отнесение школы к категории «малокомплектная школа».  
27. Расположение школы в сельской местности.  
28. Наличие в школе подвоза обучающихся.

Методика расчета ИСБШ подробно описана в методическом пособии А.В. Золотаревой «Управление переходом в эффективный режим работы»<sup>12</sup>.

Расчет ИСБШ позволяет с одной стороны определить школы, относящиеся к группе ШНСУ, а с другой, позволяет выявить типовые

---

<sup>12</sup> [http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/project/shnor-shnsu/MP\\_Upravlenie-perekhodom-EHR.pdf](http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/project/shnor-shnsu/MP_Upravlenie-perekhodom-EHR.pdf)

характеристики школы и дефициты ресурсов, которые будут определять точки приложения усилий. Таким образом, работа с ИСБШ позволит проработать комплекс управленческих мер по преодолению и минимизации заявленных критических условий, а также выявить динамику на основе сравнительного анализа данных по названным показателям, среди которых как показывает практика статистически значимыми являются:

- доля обучающихся с задержкой психического развития,
- доля обучающихся, для которых русский язык не является родным,
- доля обучающихся, состоящих на внутришкольном учете,
- доля обучающихся, в семьях которых оба родителя имеют высшее образование,
- доля педагогических работников, имеющих высшую и/или первую квалификационную категорию.

#### **4. Динамика преодоления профессиональных дефицитов педагогов**

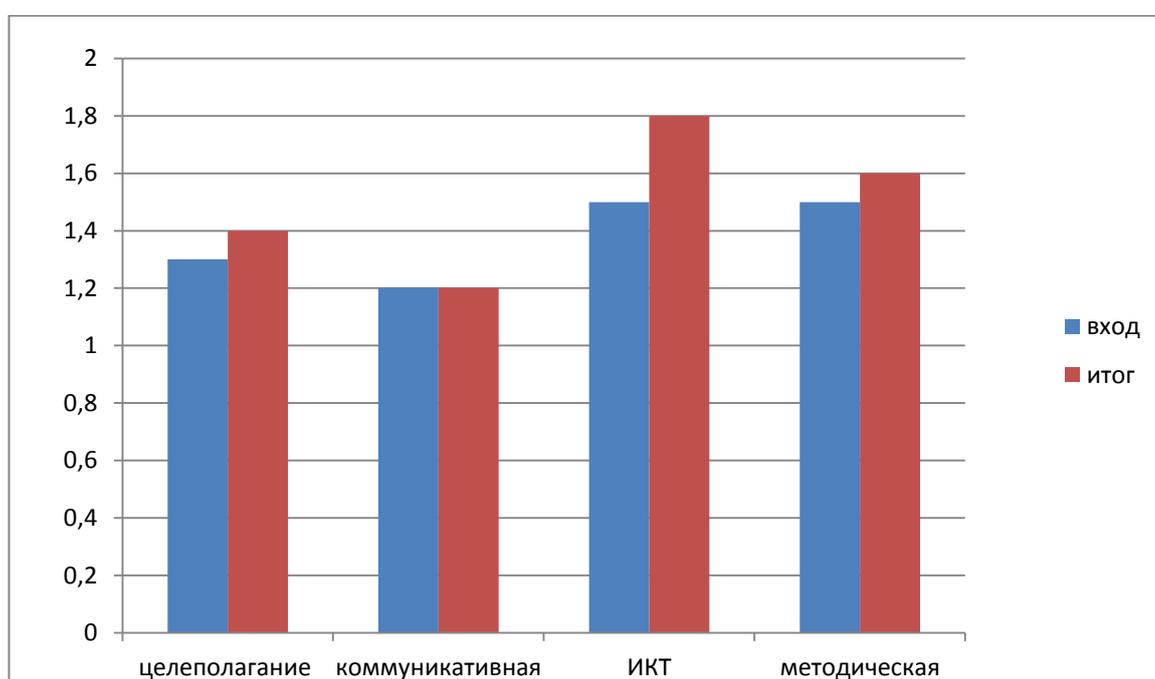
Одним из существенных изменений в школе в процессе перехода в эффективный режим работы является улучшение преподавания, которое неразрывно связано с профессиональной компетенцией педагога. Оценка уровня профессиональных компетенций педагогов ШНОР и ШНСУ нацелена на повышение их уровня профессионализма путем выявления и организации целенаправленной деятельности по преодолению дефицитов предметных и метапредметных<sup>13</sup> компетенций. Основным показателем оценки компетенций педагогов является доля педагогов школы, демонстрирующих прирост по метапредметным компетенциям, оценка которых осуществляется ГАУ ДПО ЯО ИРО. В рамках оценки метапредметных компетенций педагогов выявляется владение педагогом следующих компетенций: целеполагание, мотивационная, технологическая, методическая,

---

<sup>13</sup> Метапредметные компетенции – способность и готовность педагога к решению универсальных профессиональных задач, связанных с ключевыми умениями и навыками работать с информацией, проводить исследование, выстраивать эффективную коммуникацию, реализовывать функции управления и самосовершенствоваться.

информационная, коммуникативная, оценочная. Результаты тестинга направляются в школу (обобщенные) и непосредственно педагогам (индивидуальные), проходившим тестинг. Педагог может на своем уровне проанализировать полученные данные и определить компетенции по которым имеется дефицит, а руководитель школы имеет возможность работать с обезличенными данными (общими по школе). На диаграмме 1 представлены данные входного и итогового тестирования педагогов школы, пороговое значение составляет 1.4.

Диаграмма 1



Анализируя данные двух тестингов можно зафиксировать прирост по таким компетенциям как целеполагание, ИКТ и методическая, в то же время имеет место дефицит коммуникативной компетенции, также важно отметить, что пороговое значение в 1.4. превышено только по двум компетенциям. Следовательно, на предстоящий период в рамках внутрифирменного обучения необходимо акцентировать внимание на формирование и развитие таких компетенций как целеполагание и коммуникативная, но без внимания не следует оставлять и методическую компетенцию.

## 5. Вариативные показатели

В рамках мониторинга состояния школы на региональном уровне также выделена группа дополнительных (вариативных) показателей (таблица 3).

Таблица 3

### Дополнительные показатели

Для мониторинга ШНОР	Для мониторинга ШНСУ
<p>1. Доля обучающихся, повысивших степень школьной мотивации.</p> <p>2. Доля обучающихся, их родителей и педагогов, удовлетворенных качеством условий образования в ОО.</p> <p>3. Доля обучающихся, занимающихся по дополнительным образовательным программам</p> <p>4. Доля педагогов школ, включенных в активные формы взаимодействия и саморазвития (профессиональные сообщества, конкурсное движение и др.)</p> <p>5. Доля участников образовательных отношений, удовлетворенных материально-техническим обеспечением организации.</p> <p>6. Доля образовательных программ с использованием дистанционных технологий в общем пакете программ ОО.</p> <p>7. Доля обучающихся с образовательной неуспешностью, которым оказана адресная поддержка.</p>	<p>1. Доля выпускников, получивших документы об образовании (обучении).</p> <p>2. Доля обучающихся не аттестованных по итогам учебного года.</p> <p>3. Доля обучающихся с образовательной неуспешностью, которым оказана адресная поддержка.</p> <p>4. Доля обучающихся ОО, занимающихся по дополнительным образовательным программам.</p> <p>5. Доля обучающихся, повысивших степень школьной мотивации.</p> <p>6. Доля обучающихся, включенных в работу различных органов ученического самоуправления.</p> <p>7. Укомплектованность школы педагогическим кадрами, в том числе специалистами (психолог, логопед, дефектологи, преподаватели дополнительного образования детей, социальные педагоги).</p> <p>8. Доля обучающихся, их родителей и педагогов, удовлетворенных качеством условий образования в ОО.</p> <p>9. Доля педагогов школ, включенных в активные формы взаимодействия и саморазвития (профессиональные сообщества, конкурсное движение и др.)</p> <p>10. Доля участников образовательных отношений, удовлетворенных материально-техническим обеспечением организации.</p>

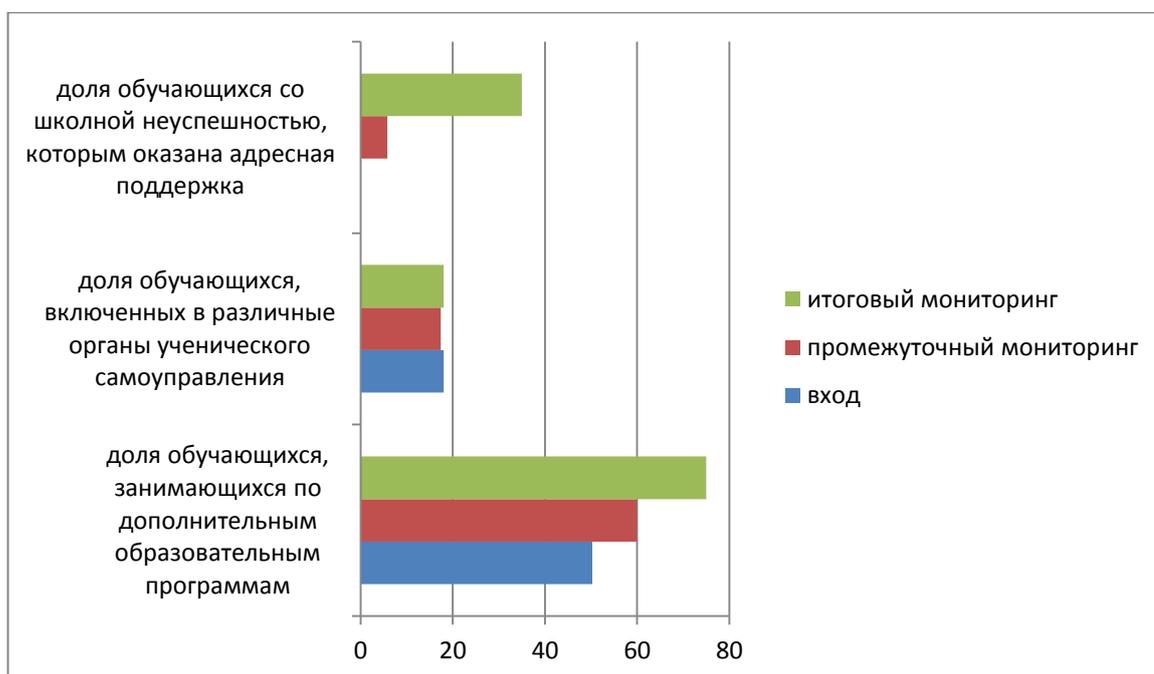
Оценивая процесс перехода в эффективный режим работы, администрация соотносит результаты входного, промежуточных и итогового мониторингов по вариативным показателям, на основании чего делаются выводы о динамике состояния школы. Например, анализ данных входного, промежуточного и итоговых мониторингов по отдельным показателям

(диаграмма 2) по школе №№ позволяет зафиксировать позитивную динамику. В частности:

- доля обучающихся по программам дополнительного образования детей выросла с 50.3% до 75%;
- доля обучающихся со школьной неуспешностью, которым оказана адресная помощь, также выросла до 35%.

Диаграмма 2

Результаты мониторинга по вариативным показателям Школы №№  
(выборка)



Соответственно анализируются данные и по остальным показателям.

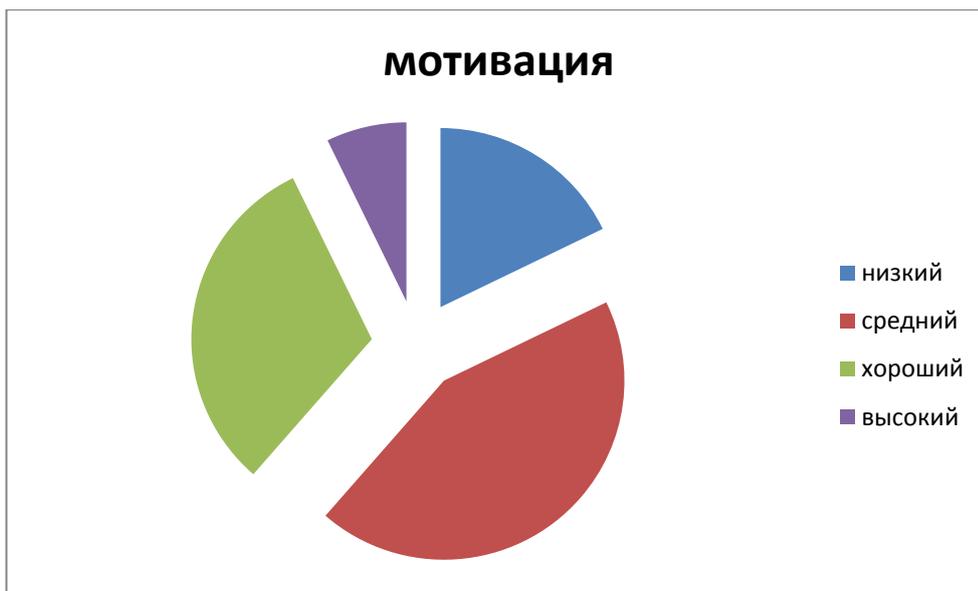
Следует отметить, что информация по данным мониторингам обрабатывается на региональном уровне (ГАУ ДПО ЯО ИРО) и предоставляется школам, что значительно упрощает процедуру оценки.

Одним из ключевых факторов, влияющих на образовательную результативность обучающихся является учебная мотивация, на формирование и развитие которой в том числе направлены мероприятия программы перехода в эффективный режим работы. Например, в рамках входного мониторинга были получены данные по мотивации обучающихся в целом по школе (диаграмма 3), свидетельствующие о том, что 17.8 %

обучающихся имеют низкую учебную мотивацию, 43.6% обучающихся демонстрируют средний уровень мотивации, на хорошем и высоком уровне сформирована учебная мотивация у 38.6% обучающихся (в том числе 7.2% высокая).

Диаграмма 3

Мотивации обучающихся Школы №№



Полученные данные, в рамках входного и повторных мониторингов, позволяют определить эффективность принимаемых мер по формированию и развитию учебной мотивации у обучающихся. Анализ данных о мотивации обучающихся может проводиться как в целом по школе, так и по отдельным предметам, классам, а также в гендерном аспекте, что позволит определить адресные меры по повышению учебной мотивации у обучающихся.

Получение достоверной и объективной информации для оценки процесса перехода школы в эффективный режим работы в определенной степени будет определяться с одной стороны компетентностью лиц ее осуществляющих, а с другой инструментальным обеспечением данной деятельности.

## Инструменты комплексной оценки процесса перехода в эффективный режим работы

В качестве инструментов оценки процесса перехода школы в эффективный режим работы могут рассматриваться: лист самооценки; карта самообследования школы, независимая оценка качества образовательной деятельности школ, опросные листы (анкеты), анализ данных, представленных школой, также могут использоваться прямые контакты в формате совещаний, собраний, форсайт-сессии и т.п., в рамках которых в режиме реального времени проводится изучение общественного мнения (мнения педагогов, родителей, детей) по конкретным вопросам. Рассмотрим некоторые из инструментов.

### 1. Лист самооценки эффективности реализации программы перехода школы в эффективный режим работы

Самооценка эффективности реализации программы перехода школы в эффективный режим работы должна быть направлена на проверку соответствия образовательной организации признакам эффективности, определенным на основе многочисленных исследований и сгруппированным в два блока<sup>14</sup> (таблица 4).

Таблица 4

#### Признаки эффективной школы

Характер школы	Стиль жизни школы
1 Приоритет образовательных задач школы. 2 Позитивный, поддерживающего климата внутри школы. 3 Упор на качестве преподавания и учебных результатах. 4 Высокие ожидания от учеников и четкие учебные задачи. 5 Система внутришкольного мониторинга учебных достижений. 6 Постоянное профессиональное развитие учителей.	1 «Живое» управление – не механическое, подвижное, гибкое. 2 Общая система ценностей – консенсус по поводу высоких ожиданий, заявленных целей, четких правил, поддержки каждого ученика. 3 Активное взаимодействие и сотрудничество – сочетание требовательности как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне. 4 Совместное планирование и анализ

<sup>14</sup> Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшения образовательных результатов /Сост. Пинская М.А., - сборник информационно-методических материалов для директоров школ и школьных команд – НИУ ВШЭ, - 2013 -80 с.

7 Включенность родителей и сотрудничество с ними.	действий – с участием педагогов и партнеров школы
8 Поддержка и сотрудничество с органами управления, другими образовательными институтами и сообществами	

В соответствии с концепцией school improvement (M.Fullan, D.Hopkins, A.Duncan, etc.) определены три фокуса изменений (управление, преподавание и образовательная среда), которые являются объектом оценивания.

Объектами оценки являются изменения практик преподавания, управления и образовательной среды (условий) (таблица 5).

Таблица 5

### Изменения практик

Практики преподавания	Практики управления	Образовательная среда
удовлетворенность процессом обучения со стороны детей, в том числе взаимодействием с учителем, взаимодействием с соучениками на уроке, выбором деятельности на уроке и т.д.	наличие системы сбора данных по различным аспектам, в том числе, но не ограничиваясь этим – по образовательным результатам учащихся	наличие практик зонирования образовательного пространства школы
наличие практик совместного проектирования уроков	анализ данных и видимые практики принятия решений с опорой на данные (управление по результатам)	единый стиль оформления кабинетов, коридоров, классов
наличие практик взаимопосещения и совместного анализа уроков	создание условий для работы КОУЧей (творческих групп, профессионального взаимодействия педагогов): наличие выделенного времени, переструктурирование расписания, по возможности – меры финансового стимулирования и т.д.	уют (атмосфера, удобный порядок, приятная устроенность быта, обстановки)
готовность учителей менять привычные методы преподавания с целью улучшения качества урока	эффективная система профессионального развития: наличие индивидуальных маршрутов проф. развития, обоснованный выбор тем курсовой подготовки, методических тем и т.д.	наличие учебно-информационных стендов, экспозиций, учебных материалов

системное освоение новых педагогических технологий (в том числе реализация педагогической стратегии)	видимые практики распределенного лидерства: делегирование ответственности, совместное принятие решений, определенная свобода в выборе способов реализации решения и т.д.	наличие творческих работ учеников, «следов присутствия» ребенка
непрерывное повышение профессиональной компетентности каждого учителя, в том числе посредством работы в КОУЧ, КПК, реализации ИОМ и т.д.		

При оценке предлагается оценить уровень каждого показателя по условной шкале от 1 до 4 (таблица 6).

Таблица 6

### Условная шкала

#### 1.Изменение практик преподавания

№	Показатели	Баллы			
		1 (очень мало)	2 (удовлетворительно)	3 (хорошо)	4 (превосходно)
1	Удовлетворенность процессом обучения со стороны детей, в том числе взаимодействием с учителем, взаимодействием с соучениками на уроке, выбором деятельности на уроке и т.д.	Менее 40%	41-60 %	61-80%	Более 80%
2	Наличие практик совместного проектирования уроков	Отсутствуют практики совместного проектирования уроков	Наличие практик совместного проектирования уроков только в предметных МО	Наличие практик совместного проектирования уроков только на одном образовании	Наличие практик совместного проектирования уроков на всех уровнях образования в различных объединениях педагогов
3	Наличие практик взаимопосещения и совместного анализа	Наличие практик взаимопосещения	Наличие практик взаимопосещения	Наличие практик взаимопосещения	Наличие практик взаимопосещения

	уроков	ния уроков, но нет совместного анализа уроков	ия уроков и совместного анализа уроков в отдельных предметных МО	щения уроков и совместного анализа уроков в плане работы всех ПОС	щения уроков и совместного анализа уроков в плане работы всех ПОС при одновременном совместном планировании уроков
4	Готовность учителей менять привычные методы преподавания с целью улучшения качества урока	Готовность отдельных педагогов	Готовность группы учителей совместно менять методы преподавания с целью улучшения качества урока	Готовность всех учителей совместно менять методы преподавания с целью улучшения качества урока	Готовность всех учителей совместно менять методы преподавания с применением техник исследования урока
5	Системное освоение новых педагогических приёмов, техник, технологий, направленных на устранение учебных трудностей, формирование функциональной грамотности обучающихся, (в том числе реализация педагогической стратегии)	Осваиваются отдельные методы и приемы педагогических технологий отдельными учителями	Осваиваются новые педагогические технологии отдельными группами учителей	Осваиваются отдельные методы и приемы новых педагогических технологий в условиях реализации выбранной педагогической стратегии школы	Осваиваются новые педагогические технологии в условиях реализации выбранной педагогической стратегии школы
6	Непрерывное повышение профессиональной компетентности каждого учителя, в том числе посредством работы в КОУЧ, ППК, реализации ИППР педагога и т.д.	Отсутствие ИППР педагога	Обучение на ППК (в соответствии с ИППР) и презентация результатов на внутрифирменных семинарах	Участие в работе КОУЧей	Методическая работа школы спланирована на основе деятельности и КОУЧей

## 2. Изменение практик управления

	<b>Показатель</b>	<b>Баллы</b>			
1	Наличие системы сбора данных по различным аспектам, в том числе, но не ограничиваясь этим, – по образовательным достижениям учащихся	<b>1 (очень мало)</b>	<b>2 (удовлетворительно)</b>	<b>3 (хорошо)</b>	<b>4 (превосходно)</b>
		Специфика контингента учащихся не учитывается при сборе данных	Специфика контингента учащихся частично учитывается при сборе данных	Выделены отдельные группы учащихся <sup>15</sup> , характеризующие специфику контингента, и сбор данных ведется с учетом этих групп	Выделены все группы учащихся, характеризующие специфику контингента, и сбор данных ведется с учетом этих групп
2	Анализ данных и видимые практики принятия решений с опорой на данные (управление по результатам)	Отсутствуют рабочие материалы по результатам анализа данных	Наличие рабочих материалов по результатам анализа. Управленческие решения принимаются только административной командой школы	Результаты обсуждаются в профессиональных объединениях учителей; принятие коллективного решения на педсовете школы всеми членами педагогического коллектива	Коллективное принятие решений и доведение результатов анализа до всех участников образовательного процесса
3	Создание условий для работы КОУЧей (творческих групп, профессионального взаимодействия педагогов): наличие выделенного времени, переструктурирование расписания, по возможности – меры финансового	Условия для работы КОУЧа отсутствуют	Наличие Локальных актов, регламентирующих работу КОУЧа	Наличие локальных актов, регламентирующих работу КОУЧа; по запросу участников КОУЧа вносятся изменения в расписание уроков	Наличие локальных актов, регламентирующих работу КОУЧа; по запросу участников КОУЧа вносятся изменения в расписание уроков;

<sup>15</sup> Учащиеся с ОВЗ; учащиеся, для которых русский язык неродной; одаренные учащиеся; низкомотивированные учащиеся; частоболеющие учащиеся и т.п.

	стимулирования и т.д.				предусмотрены меры финансового стимулирования.
4	Эффективная система профессионального развития: наличие индивидуальных маршрутов проф. развития, обоснованный выбор тем курсовой подготовки, методических тем и т.д.	Отсутствует система профессионального развития учителей («это личное дело учителя»)	Методическая тема школы определяется на основе методических тем учителей; выбор тем курсовой подготовки не всегда соответствует методической теме школы; в плане методической работы школы не прослеживается представление опыта учителей	Методическая тема школы определяется на основе результатов ВСОКО <sup>16</sup> , методические темы учителей и тематика курсовой подготовки основываются на единой методической теме школы, которая четко раскрыта в плане методической работы школы	Методическая тема школы определяется на основе результатов ВСОКО, ИППР учителей проектируется в соответствии с единой методической темой школы, которая четко раскрыта в плане методической работы школы
5	Видимые практики распределенного лидерства: делегирование ответственности, совместное принятие решений, определенная свобода в выборе способов реализации решения и т.д.	Наблюдается авторитарный стиль управления: директор единолично принимает решения, коллектив школы практически не может на них повлиять. Директор распределяет роли, составляет план, организует	Директор понимает необходимость делегирования полномочий, но затрудняется это делать. Наделяются полномочиями только члены административной команды.	Директор использует практики делегирования полномочий. В процесс управления включены 15 -20% педагогического коллектива	Директор использует практики делегирования полномочий. В процесс управления включены 80 -90% педагогического коллектива. Практически каждый член коллектива наделен определенн

<sup>16</sup> ВСОКО – внутренняя система оценки качества образования школы

		работу и контролирует ее исполнение			ыми полномочиями в процессе управления школой.
--	--	-------------------------------------	--	--	--

### 3. Изменение образовательной среды

1	Показатель	Баллы			
		1 (очень мало)	2 (удовлетворительно)	3 (хорошо)	4 (превосходно)
2	наличие практик зонирования образовательного пространства школы	отсутствует	Есть частично (например, в начальной школе или у группы учителей)	В целом есть, но отдельные моменты требуют доработки	Реализовано в полном объеме
3	единый стиль оформления кабинетов, коридоров, классов				
3	уют (атмосфера, удобный порядок, приятная устроенность быта, обстановки)				
4	наличие учебно-информационных стендов, экспозиций, учебных материалов	отсутствует	Есть в наличии, но давно не обновлялись и обновлялись частично	Есть в наличии, регулярно обновляются, но формализованы или неочевидна цель размещения	Есть в наличии, очевидно целенаправленное размещение и регулярное обновление
5	наличие творческих работ учеников, «следов присутствия» ребенка	отсутствует	Есть в наличии, но давно не обновлялись	Есть в наличии, регулярно обновляются, но неочевидна цель размещения	Есть в наличии, очевидно целенаправленное размещение и регулярное обновление

В общей сложности предлагается дать оценку ситуации в школе по 16 позициям (показателям), сгруппированным в 3 блока. Балл определяется по результатам опроса учащихся 8 – 9 (11) классов. В результате можно выявить

по каждой группе показатели, по которым достигнут хороший и максимальный уровень, а также низкий уровни. Полученные данные позволят определить точки приложения усилий, а именно спроектировать меры, чтобы изменить ситуацию. Наличие показателей, по которым не удалось оценить ситуацию в школе свидетельствует о том, что в образовательной организации по данному показателю отсутствует контроль или о недостатке информации для обоснованного вывода. Что также может служить основанием для принятия управленческого решения.

Используя рассматриваемый инструмент (приложение 1), самооценку рекомендуется проводить не реже 1 раза в год.

## 2. Оценка школьных процессов

На этапе разработки программы перехода в эффективный режим работы школам было предложено провести комплексную диагностику школьных процессов<sup>17</sup> по следующим позициям:

- содержание образования;
- успеваемость;
- обучение и преподавание;
- мониторинг достижений обучающихся;
- помощь обучающимся;
- моральные установки и климат в школе;
- ресурсная обеспеченность и привлечение дополнительных ресурсов;
- управление, руководство и обеспечение качества образования.

Описание инструмента и процедур изучения школьных процессов представлены в методических рекомендациях по разработке программы перехода школы в эффективный режим работы<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшения образовательных результатов /Сост. Пинская М.А., - сборник информационно-методических материалов для директоров школ и школьных команд – НИУ ВШЭ, - 2013 -80 с.

<sup>18</sup> <http://www.iro.yar.ru/index.php?id=4430>

### 3. Анкеты и опросные листы

С целью изучения *отношения участников образовательных отношений* к различным сторонам образовательного процесса и условий обучения может проводиться опрос обучающихся, родителей и педагогов школы, для чего целесообразно использовать пакет анкет (опросник для родителей, опросник для педагогов, опросник для обучающихся).

В приложении 2 представлены два опросника, которые позволяют выявить мнение обучающихся и их родителей по следующим позициям:

- отношение к обучающимся;
- эффективность преподавания;
- соответствие образовательной программы школы потребностям обучающихся;
- безопасность условий для обучающихся;
- эффективность партнерства.

В приложении 3 представлена анкета, которая может использоваться для *оценки качества условий в образовательной организации*. В данном опросе могут принимать участие: обучающиеся 8-9 и/или 8-11 классов, родители обучающихся 8-9 классов или 8-11 классов, педагоги – предметники и руководители школы.

Данная анкета составлена на основе материалов независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности,<sup>19</sup> адаптирована для уровня общего образования. Показатели по критериям, на расчет которых ориентирована анкета, соотносятся с показателями, утвержденными приказом Министерства Просвещения РФ №114 от 13.03.2019 “Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность по

---

<sup>19</sup> Независимая оценка качества условий осуществления образовательной деятельности [Электронный ресурс] //Департамент образования Ярославской области. – Режим доступа: <https://www.yarregion.ru/depts/dobr/Pages/Независимая-оценка-качества-образовательной-деятельности.aspx>

основным общеобразовательным программам, образовательным программам среднего профессионального образования, основным программам профессионального обучения, дополнительным общеобразовательным программам”.

В анкетировании участвуют обучающиеся, педагоги и родители. Использование данной анкеты позволяет с одной стороны соотнести оценки педагогов, обучающихся и родителей, а с другой выявить точки западания и прогресс в условиях осуществления образовательной деятельности школой.

В приложении 4 представлен опросник для изучения ситуации в школе по *вариативным показателям*. Данный опросник используется как на этапе проектирования так и на этапе реализации программы перехода школы в эффективный режим работы. Использование данной анкеты позволяет выделить динамику по следующим показателям:

- 1) доля обучающихся, занимающихся по дополнительным образовательным программам;
- 2) доля педагогов школ, включенных в активные формы взаимодействия и саморазвития (профессиональные сообщества, конкурсное движение и др.);
- 3) доля образовательных программ с использованием дистанционных технологий в общем пакете программ ОО.
- 4) доля выпускников, получивших документы об образовании (обучении);
- 5) доля обучающихся не аттестованных по итогам учебного года;
- 6) доля обучающихся, включенных в работу различных органов ученического самоуправления;
- 7) укомплектованность школы педагогическим кадрами, в том числе специалистами (психолог, логопед, дефектологи, преподаватели дополнительного образования детей, социальные педагоги).

На региональном уровне анкетирование школ проводится с использованием сервисов google в дистанционном формате, путем заполнения

ответственными лицами от каждой образовательной организации-участницы проекта электронной формы опросника.

Одним из существенных факторов, обуславливающих образовательную результативность является *школьная мотивация* (наличие учебной мотивации у обучающихся). В изучении сформированности у обучающихся учебной мотивации акцент сделан на изучение комплекса внешних и внутренних условий, создающих предпосылки для формирования мотивации.

В качестве факторов внешней мотивации выбраны компоненты отношения к учителю (гностический, эмоциональный и поведенческий).

В качестве факторов внутренней мотивации - мотивация учения, эмоциональное отношение, самооценка себя и различных аспектов обучения и общения. В качестве положительных мотивов обучения рассмотрены: познавательная активность и мотивации достижения, в качестве отрицательных – тревожность и гнев.

В исследовании мотивации принимают обучающиеся 6-8 классов.

В качестве основных инструментов исследования выделены три диагностические методики, представленные в таблице 7.

Таблица 7

Диагностический инструментарий

Компоненты мотивационной сферы	Наименование диагностической методики	Автор	Возраст
<b>Внешняя мотивация</b>			
Отношение к учению	Анкета «Учитель – Ученик»	Модифицированная методика Ключевой Т.Н.)	для обучающихся 11-15 лет
<b>Внутренняя мотивация</b>			
Самооценка учебной деятельности	Методика самооценки	Дембо-Рубинштейн. Модификация А.М.Прихожан	для обучающихся 11-15 лет
Мотивации учения и	Опросник «Система	(Ч.Д.	для

эмоциональное отношения к учению.	мотивов школьной мотивации»	Спилбергер, модификация А.М. Прихожан )	обучающи хся 11-15 лет
--------------------------------------	--------------------------------	--	------------------------------

Тестирование проводится дистанционно в электронной форме с использованием виртуальной платформы «onlinetestpad» по прилагаемым ссылкам:

Тест 1. <https://onlinetestpad.com/hne5vbdsivoei> (Методика диагностики мотивации учения и эмоционального отношения к учению (Ч.Д.Спилбергер, А.М. Прихожан))

Тест 2. <https://onlinetestpad.com/hnu6hvclfnzm> (Анкета «Учитель-ученик» Т.Н. Ключевой)

Тест 3. <https://onlinetestpad.com/hmqxrsqmd3qgq> (Методика диагностики самооценки Дембо-Рубинштейна в модификации А.М. Прихожан)

Краткое описание диагностических методик

#### 1. Анкета «Учитель — ученик»

Данная анкета нацелена на выявление уровня компетентности учителя с точки зрения ученика, определение степени симпатии ученика к учителю, то, чтобы показать реальное взаимодействие учителя и ученика. В анкету включено 24 вопроса, выявляющих отношение учеников к учителю по трем параметрам (по 8 вопросов) — гностическому, эмоциональному, поведенческому.

Подробное описание и интерпретация по ссылке:  
<https://psy.wikireading.ru/10031>

#### 2. Опросник Ч.Д. Спилбергера (*State-Trait Personality Inventory*)

Методика диагностики мотивации учения и эмоционального отношения к учению нааправлена на изучение уровней познавательной активности, тревожности и гнева. Используемый вариант адаптирован А.М. Прихожан и дополнен шкалой переживания успеха (мотивации достижения). Методика может проводиться как индивидуально, так и фронтально — с целым классом или группой учащихся. Стимульный материал методики

представляет собой бланк, на котором испытуемому предлагается 40 утверждений и 4 варианта ответа. Суммарный балл предполагает определение пяти уровней мотивации учения.

Подробное описание и интерпретация по ссылке:  
<https://psihdocs.ru/aktualenoste-programmi.html?page=3>

**3. Методика Самооценки Дембо-Рубинштейн в модификации А.М. Прихожан.**

Данная методика основана на непосредственном оценивании (шкалировании) школьниками ряда личных качеств, таких как здоровье, способности, характер и т.д. Обследуемым предлагается на вертикальных линиях отметить определенными знаками уровень развития у них этих качеств (показатель самооценки) и уровень притязаний, т.е. уровень развития этих же качеств, который бы удовлетворял их.

В модифицированном варианте А.М. Прихожан используются следующие шкалы: здоровье, ум (способности), характер, авторитет у сверстников, умение много делать своими руками (умелые руки), внешность, уверенность в себе. Остальные шкалы могут задаваться экспериментатором или выявляются в ходе беседы с испытуемым. В связи с целевой направленностью нашего мониторинга, нами были доработаны ряд шкал, часть шкал – модифицирована. Итоговый вариант методики составил 12 шкал:

1. Здоровье
2. Ум
3. Друзья
4. Самооценка себя в роли ученика
5. Нравится ли учиться в школе
6. Нравится узнавать новое в школе
7. Умение общаться
8. Умение работать в команде
9. Умение разрешать конфликты

10. Умение осуществлять выбор
11. Отношение к учителям в школе
12. Желание сменить школу.

С подробным описанием и интерпретацией можно познакомиться по ссылке: <https://www.psychologos.ru/articles/view/80844-metodika-diagnosticsamoocenki-dembo-rubinstejn-modifikacia-am-prihozan>

Комплекс отобранных методик позволит рассмотреть в совокупности факторы внешней и внутренней мотивации, что даст основу для рекомендаций по повышению мотивации обучающихся ОО, входящих в группу школ с низкими результатами обучения и функционирующих в сложных социальных условиях.

#### 4. Оценка достижения непосредственных результатов программы перехода в эффективный режим работы

Оценку достижения непосредственных результатов реализации программы перехода в эффективный режим работы целесообразно проводить ежемесячно, используя следующую форму

Форма 1

#### Достижение планируемых результатов

№	Мероприятие	Планируемые результаты	Непосредственные результаты	Отклонения и их причины

На основании анализа данных делается вывод о степени достижения ожидаемых результатов, а также разрабатываются мера по предупреждению нежелательных последствий в случае не достижения планируемых результатов.

## Заключение

Эффективная школа это школа, которая, прежде всего, способна преодолевать образовательное неравенство и компенсировать дефициты образовательных возможностей для разных категорий обучающихся (одаренные дети, дети с ОВЗ, дети с девиантным поведением, дети из семей с проблемами социально-экономического плана и др.).<sup>20</sup> В том числе и посредством систематической оценки процесса реализации программы перехода в эффективный режим работы. Что позволит принять обоснованные управленческие решения по корректировке действий, предупреждению отклонений, на основе анализа полученных данных, тем самым обеспечить достижение нового качественного состояния, характеризуемого как эффективная школа.

---

<sup>20</sup> Альма Харис «Независимо от того, насколько эффективная у вас школа, ее всегда можно усовершенствовать» <https://www.hse.ru/video/120993036.html>

*Пояснительная записка к листу самооценки  
эффективности реализации программы перехода школы  
в эффективный режим работы*

Самооценка эффективности реализации программы перехода школы в эффективный режим работы должна быть направлена на проверку соответствия школы признакам эффективности, заложенным в концептуальных положениях движения «Эффективная школа».

Объектами оценки являются изменения практик преподавания, управления и образовательной среды. При оценке предлагается оценить уровень каждого показателя по условной шкале от 1 (минимальный) до 4 (максимальный), представленной в приложении к листу самооценки.

**Лист самооценки**

эффективности реализации программы перехода школы  
в эффективный режим работы

\_\_\_\_\_ (название школы)

№	показатель	Оценка (от 1 до 6)	Невозможно оценить
<b>1</b>	<b>Изменение практик преподавания</b>		
1.1.	удовлетворенность процессом обучения со стороны детей, в том числе взаимодействием с учителем, взаимодействием с соучениками на уроке, выбором деятельности на уроке и т.д.		
1.2	наличие практик совместного проектирования уроков		
1.3	наличие практик взаимопосещения и совместного анализа уроков		
1.4	готовность учителей менять привычные методы преподавания с целью улучшения качества урока		
1.5	системное освоение новых педагогических технологий (в том числе реализация педагогической стратегии)		
1.6	непрерывное повышение профессиональной		

	компетентности каждого учителя, в том числе посредством работы в КОУЧ, КПК, реализации ИОМ и т.д.		
<b>2</b>	<b>Изменение практик управления</b>		
2.1.	наличие системы сбора данных по различным аспектам, в том числе, но не ограничиваясь этим – по образовательным результатам учащихся		
2.2	анализ данных и видимые практики принятия решений с опорой на данные (управление по результатам)		
2.3	создание условий для работы КОУЧей (творческих групп, профессионального взаимодействия педагогов): наличие выделенного времени, переструктурирование расписания, по возможности – меры финансового стимулирования и т.д.		
2.4	эффективная система профессионального развития: наличие индивидуальных маршрутов проф. Развития, обоснованный выбор тем курсовой подготовки, методических тем и т.д.		
2.5	видимые практики распределенного лидерства: делегирование ответственности, совместное принятие решений, определенная свобода в выборе способов реализации решения и т.д.		
<b>3</b>	<b>Изменение образовательной среды</b>		
3.1	наличие практик зонирования образовательного пространства школы		
3.2	единый стиль оформления кабинетов, коридоров, классов		
3.3	уют (атмосфера, удобный порядок, приятная устроенность быта, обстановки)		
3.4	наличие учебно-информационных стендов, экспозиций, учебных материалов		
3.5	наличие творческих работ учеников, «следов присутствия» ребенка		

### **Заключение:**

Основные выводы по результатам самооценки.

Приложение к листу самооценки

#### Шкала оценки

##### 1. Изменение практик преподавания

№	Показатели	Баллы			
		1 (очень мало)	2 (удовлетворитель)	3 (хорошо)	4 (превосходно)
1	Удовлетворенность процессом обучения со				

	стороны детей, в том числе взаимодействием с учителем, взаимодействием с соучениками на уроке, выбором деятельности на уроке и т.д.		<b>но)</b>		
		Менее 40%	41-60 %	61-80%	Более 80%
2	Наличие практик совместного проектирования уроков	Отсутствуют практики совместного проектирования уроков	Наличие практик совместного проектирования уроков только в предметных МО	Наличие практик совместного проектирования уроков только на одном образовании	Наличие практик совместного проектирования уроков на всех уровнях образования в разных объединениях педагогов
3	Наличие практик взаимопосещения и совместного анализа уроков	Наличие практик взаимопосещения уроков, но нет совместного анализа уроков	Наличие практик взаимопосещения уроков и совместного анализа уроков в отдельных предметных МО	Наличие практик взаимопосещения уроков и совместного анализа уроков в плане работы всех ПОС	Наличие практик взаимопосещения уроков и совместного анализа уроков в плане работы всех ПОС при одновременном совместном планировании уроков
4	Готовность учителей менять привычные методы преподавания с целью улучшения качества урока	Готовность отдельных педагогов	Готовность группы учителей совместно менять методы преподавания с целью улучшения качества урока	Готовность всех учителей совместно менять методы преподавания с целью улучшения качества урока	Готовность всех учителей совместно менять методы преподавания с применением техник исследования урока
5	Системное освоение новых педагогических приёмов, техник, технологий, направленных на устранение учебных трудностей, формирование функциональной грамотности обучающихся, (в том числе реализация педагогической стратегии)	Осваиваются отдельные методы и приемы педагогических технологий отдельными учителями	Осваиваются новые педагогические технологии отдельными группами учителей	Осваиваются отдельные методы и приемы новых педагогических технологий в условиях реализации выбранной педагогической стратегии школы	Осваиваются новые педагогические технологии в условиях реализации выбранной педагогической стратегии школы
6	Непрерывное повышение профессиональной компетентности каждого учителя, в том числе посредством работы в КОУЧ, ППК, реализации ИППР педагога и т.д.	Отсутствие ИППР педагога	Обучение на ППК (в соответствии с ИППР) и презентация результатов на внутрифирменных семинарах	Участие в работе КОУЧей	Методическая работа школы спланирована на основе деятельности КОУЧей

## 2. Изменение практик управления

	Показатель	Баллы			
1	Наличие системы сбора	1 (очень мало)	2	3 (хорошо)	4

	данных по различным аспектам, в том числе, но не ограничиваясь этим, – по образовательным достижениям учащихся		(удовлетворительно)		(превосходно)
		Специфика контингента учащихся не учитывается при сборе данных	Специфика контингента учащихся частично учитывается при сборе данных	Выделены отдельные группы учащихся <sup>21</sup> , характеризующие специфику контингента, и сбор данных ведется с учетом этих групп	Выделены все группы учащихся, характеризующие специфику контингента, и сбор данных ведется с учетом этих групп
2	Анализ данных и видимые практики принятия решений с опорой на данные (управление по результатам)	Отсутствуют рабочие материалы по результатам анализа данных	Наличие рабочих материалов по результатам анализа. Управленческие решения принимаются только административной командой школы	Результаты обсуждаются в профессиональных объединениях учителей; принятие коллективного решения на педсовете школы всеми членами педагогического коллектива	Коллективное принятие решений и доведение результатов анализа до всех участников образовательного процесса
3	Создание условий для работы КОУЧей (творческих групп, профессионального взаимодействия педагогов): наличие выделенного времени, переструктурирование расписания, по возможности – меры финансового стимулирования и т.д.	Условия для работы КОУЧа отсутствуют	Наличие Локальных актов, регламентирующих работу КОУЧа	Наличие локальных актов, регламентирующих работу КОУЧа; по запросу участников КОУЧа вносятся изменения в расписание уроков	Наличие локальных актов, регламентирующих работу КОУЧа; по запросу участников КОУЧа вносятся изменения в расписание уроков; предусмотрены меры финансового стимулирования.
4	Эффективная система профессионального развития: наличие индивидуальных маршрутов проф. развития, обоснованный выбор тем курсовой подготовки, методических тем и т.д.	Отсутствует система профессионального развития учителей («это личное дело учителя»)	Методическая тема школы определяется на основе методических тем учителей; выбор тем курсовой подготовки не всегда соответствует методической теме школы; в плане	Методическая тема школы определяется на основе результатов ВСОКО <sup>22</sup> , методические темы учителей и тематика курсовой подготовки основываются на единой	Методическая тема школы определяется на основе результатов ВСОКО, ИППР учителей проектируются в соответствии с единой методической темой школы,

<sup>21</sup> Учащиеся с ОВЗ; учащиеся, для которых русский язык неродной; одаренные учащиеся; низкомотивированные учащиеся; частоболеющие учащиеся и т.п.

<sup>22</sup> ВСОКО – внутренняя система оценки качества образования школы

			методической работы школы не прослеживается представление опыта учителей	методической теме школы, которая четко раскрыта в плане методической работы школы	которая четко раскрыта в плане методической работы школы
5	Видимые практики распределенного лидерства: делегирование ответственности, совместное принятие решений, определенная свобода в выборе способов реализации решения и т.д.	Наблюдается автократичный стиль управления: директор единолично принимает решения, коллектив школы практически не может на них повлиять. Директор распределяет роли, составляет план, организует работу и контролирует ее исполнение	Директор понимает необходимость делегирования полномочий, но затрудняется это делать. Наделяются полномочиями только члены административной команды.	Директор использует практики делегирования полномочий. В процесс управления включены 15 - 20% педагогического коллектива	Директор использует практики делегирования полномочий. В процесс управления включены 80 - 90% педагогического коллектива. Практически каждый член коллектива наделен определенным и полномочиями в процессе управления школой.

### 3. Изменение образовательной среды

	Показатель	Баллы			
1		1 (очень мало)	2 (удовлетворительно)	3 (хорошо)	4 (превосходно)
1	наличие практик зонирования образовательного пространства школы	отсутствует	Есть частично (например, в начальной школе или у группы учителей)	В целом есть, но отдельные моменты требуют доработки	Реализовано в полном объеме
2	единый стиль оформления кабинетов, коридоров, классов				
3	уют (атмосфера, удобный порядок, приятная устроенность быта, обстановки)				
4	наличие учебно-информационных стендов, экспозиций, учебных материалов	отсутствует	Есть в наличие, но давно не обновлялись и обновлялись частично	Есть в наличие, регулярно обновляются, но формализованы или неочевидна цель размещения	Есть в наличии, очевидно целенаправленное размещение и регулярное обновление
5	наличие творческих работ учеников, «следов присутствия» ребенка	отсутствует	Есть в наличии, но давно не обновлялись	Есть в наличии, регулярно обновляются, но неочевидна цель размещения	Есть в наличии, очевидно целенаправленное размещение и регулярное обновление

*Опросник для родителей*

***Уважаемые родители!***

В школе проводится опрос родителей учащихся, с целью определения отношения к различным сторонам образовательного процесса и условий обучения в школе. В первой части опросника Вам предлагается закончить предложения, во второй части анкеты, представленной в форме таблицы, выразить степень своего согласия с рядом утверждений, поставив галочку (или любой другой знак) в соответствующем столбце, напротив утверждения.

Педагоги относятся к моему ребенку как \_\_\_\_\_

Своим успехам в учёбе мой ребёнок обязан \_\_\_\_\_

Школа даёт моему ребёнку \_\_\_\_\_

Иногда в школе мой ребёнок ощущает дискомфорт и опасность потому, что \_\_\_\_\_

Благодаря работе родительского комитета и совета школы мой ребёнок получил (получает) \_\_\_\_\_

Я **НЕ** доволен, что мой ребенок учится именно в этой школе, потому, что \_\_\_\_\_

Утверждения	Согласен	Скорее согласен, чем не согласен	Насколько согласен, настолько и не согласен	Скорее не согласен, чем согласен	Не согласен
	5	4	3	2	1
1. У моего ребенка сложились отличные отношения со всеми одноклассниками.					
2. В школе, где учится мой ребенок, напряженная эмоциональная атмосфера.					
3. В школе мой ребенок получает прочные, глубокие знания (умения, навыки).					
4. Школьные учителя всегда доброжелательны ко всем ученикам.					
5. Я полностью осведомлен о деятельности Управляющего совета школы.					
6. В школе, где учится мой ребенок, царит конфликтная атмосфера					
7. Педагоги грубы с учениками.					
8. Мой ребенок рассказывает, что на уроках всегда интересно.					
9. Школа дает моему ребенку, главным образом, те знания, которые ему нужны.					
10. Мой ребенок жалуется на враждебное поведение учащихся.					
11. Педагоги всегда внимательны к ученикам.					
12. В классе моего ребёнка существует неформальное деление на группы, которые находятся в конфликтных отношениях.					
13. Мой ребенок рассказывает, что он всегда активен на уроках					
14. Педагоги кричат на учеников.					
15. В школе, где учится мой ребенок, педагоги недостаточно квалифицированы.					
16. Школьные педагоги унижают учеников.					
17. В школе, где учится мой ребенок, учитываются индивидуальные интересы и потребности детей.					

18. Мой ребенок в школе находится в абсолютной безопасности.					
19. Я считаю работу родительского комитета класса эффективной.					
20. Мой ребенок всегда ходит в школу с удовольствием.					
21. Учителя всегда объективно оценивают знания моего ребенка.					
22. С моим ребенком в классе никто не общается.					
23. Мой ребенок всегда может обратиться к педагогам с любыми вопросами, зная, что те ему не откажут.					
24. Мой ребенок всегда с интересом выполняет домашнее задание.					
25. Со мной, как с родителем, беседуют о моих пожеланиях по поводу учебных программ, факультативов и т.п.					
26. Бывало, что мой ребенок приходил из школы избитый.					
27. Мой ребенок всегда в восторге от атмосферы школьных мероприятий (День учителя, Новый год, праздник 8 Марта и др.).					
28. Мой ребенок приходит из школы домой всегда в подавленном состоянии					
29. Мой ребенок рассказывает, что получает в случае необходимости любую помощь от одноклассников.					
30. Педагоги обзывают учеников					
31. Школьные педагоги излишне критикуют учеников					
32. Я считаю работу родительского комитета школы эффективной.					
33. Мой ребенок всегда идет в школу в приподнятом настроении.					

#### Опросник для обучающихся

#### *Уважаемые ребята!*

В Вашей школе проводится опрос учащихся с целью оценки некоторых сторон школьной жизни. В первой части опросника Вам предлагается закончить предложение, во второй части анкеты, представленной в форме таблицы, выразить степень своего согласия с рядом утверждений из левого столбца, поставив галочку (или любой другой знак) в соответствующем столбце (справа).

Мне **НЕ** нравится, что преподаватели \_\_\_\_\_

Порой мне **НЕ** комфортно в школе из-за того, что \_\_\_\_\_

Моим успехам в учёбе я обязан \_\_\_\_\_

Школа даёт мне \_\_\_\_\_

Бывает, что в школе я ощущаю дискомфорт и опасность потому, что \_\_\_\_\_

Школа для меня – это \_\_\_\_\_

Утверждения	Согласен	Скорее согласен, чем не согласен	Насколько согласен, настолько и не согласен	Скорее не согласен, чем согласен	Не согласен
	5	4	3	2	1
1. В моем классе существует неформальное деление на группы, которые находятся в конфликтных отношениях.					
2. Педагоги всегда внимательны к ученикам.					
3. Я получаю в случае необходимости любую помощь от одноклассников.					
4. В процессе преподавания учителя ориентируются на слабых учеников.					
5. Школа дает главным образом, те знания, которые мне нужны.					
6. Я полностью доволен тем, что учусь именно в этой школе.					
7. Педагоги кричат на учеников.					
8. У меня сложились отличные отношения со всеми одноклассниками.					
9. В процессе преподавания учителя ориентируются на сильных учеников.					
10. Школа полностью удовлетворяет					

мои личные интересы и запросы.					
11. Я полностью удовлетворен теми знаниями, которые дала мне эта школа.					
12. Педагоги обзывают учеников.					
13. Учителя всегда объективно оценивают мои знания.					
14. Педагоги в своем преподавании учитывают уровень подготовки каждого ученика.					
15. Мои будущие дети будут учиться именно в этой школе, а не в какой-либо другой.					
16. Школьные педагоги унижают учеников.					
17. В школе я получаю глубокие и прочные знания (умения, навыки).					
18. Случалось, что меня избивали в школе.					
19. Школьные педагоги излишне критикуют учеников.					
20. В моей школе царит конфликтная атмосфера.					
21. Учащиеся часто оскорбляют меня на переменах и после уроков.					
22. Педагоги грубы с учениками.					
23. Часто мы с классом посещаем театральные спектакли, выставки, экскурсии с целью последующего анализа их в классе.					
24. Я принимаю активное участие в ученическом самоуправлении (Управляющий совет, совет старост и др.).					
25. В моей школе напряженная эмоциональная атмосфера.					
26. В школе я чувствую себя в абсолютной безопасности.					
27. Школьные учителя хорошо понимают учеников.					
28. Сотрудничество школы с Вузами, техникумами помогает мне готовиться к вступительным экзаменам.					
29. В нашем классе есть ученики, к которым снисходительное отношение со стороны преподавателей.					
30. Школьные учителя всегда доброжелательны ко всем ученикам.					
31. При мыслях о том, что нужно идти в школу, я испытываю чувство тревоги, страха.					
32. Учебные предметы преподаются					

очень интересно.					
33. Творческий подход и инициатива учащихся никогда не остаются без внимания школьных учителей					
34. На уроках мне, как правило, неинтересно, поэтому я занимаюсь своими делами (разговариваю с соседом по парте, рисую и т.п.)					
35. Школьные педагоги относятся с уважением ко всем ученикам.					
36. Учителя всегда занижают мне оценки.					
37. Я не хочу учиться в этой школе.					
38. Я всегда в восторге от атмосферы школьных мероприятий (День учителя, Новый год, 8 Марта и др.).					
39. Со мной в классе никто не общается.					

<b>Цвет заливки</b>
Отношение к учащимся
Эффективность преподавания
Соответствие ОП потребностям учащихся
Безопасность учеников в ОУ
Эффективность партнёрства

## Приложение 3

### Анкета

#### Уважаемые родители, ученики, коллеги!

Институт развития образования Ярославской области проводит независимую оценку качества образования в вашей школе.

Просим вас принять участие в анонимном опросе. В анкете вам предлагается выразить степень согласия с рядом утверждений. Последовательно прочитав каждое высказывание, выберите один из пяти возможных ответов и поставьте галочку в соответствующей графе.

Ваше мнение очень важно для нас и будет учтено в дальнейшей работе.

Сначала несколько вопросов, которые помогут нам правильно сопоставить ответы на анкету при обработке и анализе результатов.

Вы будете отвечать на вопросы анкеты как ученик, родитель или учитель?

Отметьте Ваш выбор.

<i>ученик</i>	<i>родитель</i>	<i>учитель</i>
---------------	-----------------	----------------

Выберите из списка утверждения, которые характеризуют Вашу школу.

	Вопросы анкеты	согласен	скорее согласен	затрудняюсь ответить	скорее не согласен	не согласен
1	В школе созданы					

	хорошие материально-технические условия					
2	Помещение и территория нашей школы – чистые и благоустроенные.					
3	В нашей школе часто проводятся мероприятия по укреплению здоровья учеников.					
4	В нашей школе большой выбор дополнительных образовательных услуг разной направленности ( <i>физическое, эстетическое, интеллектуальное, социальное развитие</i> ).					
5	Режим работы нашей школы соответствует нашим запросам.					
6	В нашей школе оказывается своевременная медицинская помощь					
7	Образовательный процесс в нашей школе осуществляется в хороших санитарно-гигиенических условиях.					
8	Я знаю, что в нашей школе учеников оберегают от любых форм физического и психологического насилия.					
9	В нашей школе обеспечивается образовательный процесс с учетом возможностей и потребностей каждого ученика.					
10	Учителя в нашей школе умеют улаживать конфликты между учениками.					
11	В нашей школе					

	обеспечивается социальное развитие каждого ученика (для подготовки к дальнейшей жизни в обществе).					
12	В нашей школе учителя следят за настроением и психологическим состоянием каждого ученика					
13	У учеников есть возможность участвовать в разнообразных мероприятиях (конкурсах, выставках и т.д.)					
14	Учителя и администрация нашей школы всегда вежливо и приветливо общаются с родителями и грамотно отвечают на любой вопрос.					
15	Я имею возможность участвовать в организации и проведении различных открытых мероприятий нашей школы – праздников, конкурсов и т.д.					
16	В нашей школе обеспечивается физическое развитие каждого ученика с учетом его состояния здоровья.					
17	В нашей школе всегда поддерживают учеников, проявляющих повышенный интерес к отдельным предметам, к творчеству или спорту					
18	Меня устраивает качество питания в школе.					

19	В нашей школе учителя используют в работе большое разнообразие дополнительных материалов, наглядных пособий и т.д.					
20	Я могу участвовать в принятии управленческих решений, касающихся важных для меня аспектов деятельности школы.					
21	Учитель всегда может рассказать, как протекает образовательная деятельность его учеников.					
22	В нашей школе есть психолог, оказывающий качественную помощь в случае необходимости.					
23	Я знаю, что учителя в нашей школе уважают каждого ученика.					
24	В нашей школе приятный для учеников психологический климат.					
25	Учителя нашей школы всегда тактично и доброжелательно общаются с учениками и их родителями.					
26	В нашей школе созданы условия для того, чтобы каждый ученик мог проявлять самостоятельность и инициативу.					
27	В общем и целом, я считаю, что в нашей школе работают компетентные специалисты.					
28	Я могу «достучаться»					

	до администрации нашей школы в случае необходимости					
29	Я доволен нашей школой.					
30	Я знаю телефон школы, адрес электронной почты и сайта и могу обратиться по этим телефонам и адресам и получить ответ.					
31	Я могу подойти к учителю, завучу, директору и решить вопросы во время личной встречи					
32	Я знаком с уставом школы, ее лицензией, образовательной программой и другими сопутствующими правовыми документами; я могу ознакомиться с ними при желании.					
33	При обучении и воспитании учеников педагоги учитывают их особенности (жизненную ситуацию, состояние здоровья и т.д.)					
34	Я уверен, что персональными данными учеников распоряжаются в соответствии с Законом и нормами педагогической этики.					
35	Я доволен отношениями, которые сложились между учениками и учителями в нашей школе.					
36	Я удовлетворен техническими средствами, интерьером, оборудованием, предлагаемыми в					

	нашей школе.					
37	В нашей школе ученики имеют полный доступ к пособиям, материалам для обучения и творчества.					
38	Наша школа имеет хорошую репутацию.					
39	Я бы порекомендовал нашу школу родственникам и/или знакомым.					
40	Какие пожелания для повышения качества работы школы у Вас есть?					

#### Приложение 4

### **Форма анкеты по мониторингу вариативных показателей для школ, имеющих низкие результаты обучения и функционирующих в сложных социальных условиях**

Уважаемые участники мероприятий, направленных на повышение качества образования в школах, имеющих низкие результаты обучения и функционирующие в сложных социальных условиях! Предлагаем вам заполнить опросную анкету итогового мониторинга, опираясь на данные вашей образовательной организации, на 2020 -21 уч.год. Благодарим Вас за работу!

\* Обязательно

Адрес электронной почты \*

Полное наименование вашей ОО \*

1. Укажите количество обучающихся в вашей образовательной организации на 01.09.2020 г. \*

2. Укажите количество обучающихся, занимающихся по дополнительным образовательным программам, как в вашей ОО, так и в других организациях доп. образования \*

3. Укажите долю обучающихся, занимающихся по дополнительным образовательным программам посчитав ее по формуле 1: \*

**Формула 1.  $d = d1/n * 100\%$ , где**  
**d**-доля детей, занимающихся по доп. обр. программам  
**d1** - кол-во обуч-ся по доп. обр. прогр  
**n** - общее кол-во обучающихся

4. Укажите общее число педагогических работников в вашей ОО на 01.09.2020? \*

5. Укажите количество педагогов, включенных в профессиональные сообщества (учитываются метод. объединения, профессиональные обучающиеся сообщества (ПОСы), созданные на базе вашей ОО и ОО-партнера)? \*

6. Укажите количество педагогов- участников и победителей конкурсов профессионального мастерства муниципального, регионального и федерального уровня на период за 2020 г. \*

7. Укажите долю педагогов, включенных в активные формы взаимодействия и саморазвития (метод. объединения, ПОСы) за период 2020 года, посчитав ее по формуле 2 \*

**Формула 2.  $p = p1/n * 100\%$ , где**  
**p** - доля педагогов, включенных в активные формы взаимодействия и саморазвития  
**p1** - кол-во педагогов, включ-х в активные формы взаимодействия и саморазвития  
**n** - общее кол-во педагогов

8. Укажите общее количество реализуемых в вашей ОО образовательных программ (программ учебных предметов+ программ внеурочной деятельности+ программы курсов по выбору) и программы дополнительного образования за период 2020 года \*

9. Укажите количество образовательных программ с использованием дистанционных технологий (с учетом перехода в удаленный режим работы) в период 2020 года. \*

10. Укажите долю образовательных программ с использованием дистанционных технологий в общем пакете программ ОО (с учетом перехода в удаленный режим работы) в период 2020 года, посчитав ее по формуле 3. \*

**Формула 3.  $op = \frac{op\ 1}{on} * 100\%$ , где**  
 **$op$**  - доля образовательных программ с использованием дистанционных технологий в общем пакете программ ОО  
 **$op\ 1$**  - кол-во программ с использованием дистанционных технологий  
 **$on$**  - общее кол-во образовательных программ

11. Общее количество выпускников школы (9 и 11 классы) (данные по итогам 2019-2020 учебного года) \*

12. Количество выпускников школы, получивших документы об образовании (обучении) за учебный год (данные по итогам 2019-2020 учебного года) \*

13. Укажите долю выпускников школы, получивших документы об образовании (обучении) за учебный год (данные по итогам 2019-2020 учебного года), посчитав ее по формуле 4 \*

**Формула 4.  $v = \frac{ov\ 1}{nv} * 100\%$ , где**  
 **$v$**  – доля выпускников школы, получивших документы об образовании (обучении)  
 **$ov\ 1$**  – общее кол-во выпускников школы, получивших документы об образовании (обучении)  
 **$nv$**  - общее кол-во выпускников школы.

14. Укажите количество обучающихся, аттестованных по итогам 2019-2020 учебного года \*

15. Укажите число обучающихся, не аттестованных по итогам 2019-2020 учебного года \*

16. Укажите долю обучающихся, не аттестованных по итогам 2019-2020 учебного года , посчитав по формуле 5 \*

**Формула 5.  $a = a1/nv * 100\%$ , где**

**a** –доля обучающихся не аттестованных по итогам учебного года

**a1** – общее кол-во обучающихся не аттестованных по итогам учебного года

**nv** - общее кол-во обучающихся, аттестованных по итогам учебного года

17. Количество обучающихся, включенных в работу различных органов ученического самоуправления, например, совет старшеклассников, управляющий совет и т.п. за 2020 год \*

18. Укажите долю обучающихся, включенных в работу различных органов ученического самоуправления за 2020 год, посчитав ее по формуле 6 \*

**Формула 6.  $s = s1/n * 100\%$ , где**

**s** -доля обучающихся, включенных в работу различных органов ученического самоуправления

**s1** - кол-во обуч-ся, включенных в работу различных органов ученического самоуправления

**n** - общее кол-во обучающихся.

19.1. Число ставок педагога-психолога занятых основным работником (на настоящее время). \*

19.2. Укажите число ставок педагога-психолога занятых внешними совместителями (на настоящее время )

20. 1. Число ставок педагога-дефектолога занятых основным работником (на настоящее время). \*

20.2. Укажите число ставок педагога-дефектолога занятых внешними совместителями (на настоящее время )

21.1. Число ставок логопеда занятых основным работником (на настоящее время). \*

21.2. Укажите число ставок логопеда занятых внешними совместителями (на настоящее время )

22.1. Число ставок социального педагога занятых основным работником (на настоящее время). \*

21.2. Укажите число ставок социального педагога занятых внешними совместителями (на настоящее время )

22.1. Число ставок педагога дополнительного образования занятых основным работником (на настоящее время). \*

22.2 . Укажите число ставок педагога дополнительного образования занятых внешними совместителями (на настоящее время )

23. Если вы ответили отрицательно, на предыдущие вопросы о наличии ставок специалистов (одного или нескольких), то выберите вариант управленческого решения, наиболее подходящий вам... \*

I Вариант. Привлечение специалистов Центров ППМС по особому регламенту и графику, включение этой работы в их функционал

II Вариант. Привлечение специалистов других организаций в рамках сетевых общеобразовательных программ или договоров о сотрудничестве

III Вариант. Привлечение специалистов «успешных» школ-партнеров на основе эффективных контрактов.