

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

**Методические рекомендации по разработке  
программы перехода школы  
в эффективный режим работы**

Ярославль

2020

Авторы-составители: Никитина Ю.С., Полищук С.М., Алферова А.Б.

Методические рекомендации предназначены для школьных команд при разработке Программ перехода школы в эффективный режим работы.

В основу методических рекомендаций легли материалы учебно-методического пособия «Я – эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы» [сост. Н.В. Бысик, М.А. Пинская, С.Г. Косарецкий, С.М. Полищук и др. М.: Университетская книга, 2018], а также инструменты, апробированные в ходе реализации регионального проекта «Региональная стратегия поддержки школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях», которые помогут разработчикам выделить приоритеты улучшений, составить план действий школы по переходу в эффективный режим работы и подготовиться к конкурсу на лучшую программу перехода в эффективный режим работы среди школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Ключевые понятия .....	6
Модель эффективной школы .....	8
Программа перехода школы в эффективный режим работы.....	13
Структура программы перехода школы в эффективный режим работы .....	19
Аналитический раздел .....	20
Целевой раздел .....	26
Содержательный раздел .....	29
Оценочный раздел.....	31
Обеспечение программы и механизмы реализации .....	36
Участие организаций в региональном конкурсе.....	38
Положение о региональном конкурсе среди школ, с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на лучшую программу перехода в эффективный режим работы .....	38
Заявление на участие в конкурсе среди школ, с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на лучшую программу перехода в эффективный режим работы.....	46
Приложение 1. Структура программы .....	48
Приложение 2. Титульный лист программы .....	49
Приложение 3. Экспертная оценка программы .....	50
Приложение 4. Самооценка образовательной организации по реализации программы перехода в эффективный режим работы .....	57

## ВВЕДЕНИЕ

Обеспечение качественного образования для всех обучающихся независимо от места их жительства, социального статуса родителей и других факторов является одним из приоритетов государственной образовательной

П

О

Л

И

Т Однако ежегодно наряду со школами, демонстрирующими высокое качество подготовки обучающихся, выделяется и перечень ОО, которые показывают низкие результаты обучения. Зачастую в число последних входят школы, работающие в сложных социальных условиях (например, территориально отдалённые, с ограниченной транспортной доступностью), и школы со сложным контингентом, в которых обучаются дети из неблагополучных или малообеспеченных семей, дети, находящиеся в трудной жизненной ситуации, дети, для которых русский язык не является родным, дети с девиантным поведением и т.п. Для успешной социализации таких обучающихся и достижения лучших образовательных результатов требуется реализация комплекса мер, направленных на включение обучающихся данной категории в единый образовательный процесс, причем эта деятельность должна быть обеспечена квалифицированными кадрами.

С Существующие международные и российские фундаментальные исследования позволяют определить стратегии перехода школ в качественно новое состояние. Эти стратегии являются основой для программ перехода школ в эффективный режим работы. В качестве основных направлений (приоритетов) программ перехода рассматриваются изменения в качестве управления, в качестве преподавания и в образовательной среде, в которой

е

---

<sup>1</sup>Трудная жизненная ситуация – ситуация, объективно нарушающая жизнедеятельность гражданина, которую он не может преодолеть самостоятельно (Федеральный закон от 10 декабря 1995 года № 195-ФЗ «Об основах социального обслуживания населения в Российской Федерации», ст. 3 // СПС КонсультантПлюс

р

а

п

происходит образовательный процесс.

Эффективной принято называть школу, которая может обеспечивать «повышение жизненных шансов» всем своим ученикам. «Шанс на успех» — это результат целенаправленной и последовательной образовательной стратегии школ, определяющей все аспекты школьной жизни и действия каждого педагога; от ученика зависит, воспользуется ли он этим шансом, однако школа должна сделать всё для того, чтобы создать условия для этого. Повышение жизненных шансов – это ключевое понятие, означающее создание такой среды, в которой все ученики вне зависимости от того, каковы их возможности и проблемы, включая проблемы семьи, получают возможность для максимальных достижений и дальнейшей социализации.

Отметим основные элементы этой стратегии, которые отражают принципы «эффективной школы»:

- абсолютный приоритет образовательных достижений и высокие ожидания педагогов по отношению ко всем учащимся;
- эффективная линия поддержки учеников: дифференцированно для разных групп учащихся и индивидуально для тех, кому это необходимо;
- тесное взаимодействие, сотрудничество с родителями;
- открытость по отношению к другим ОО, своему окружению;
- особая позитивная культура, основанная на сотрудничестве, коллегиальности в принятии решений, общности целей для всех, кто принадлежит к школьному сообществу.

Программа перехода школы в эффективный режим работы должна стать рабочим документом, в котором на основе глубокого анализа выявлены «западающие» зоны в работе школы и намечены пути их преодоления с учетом внешних и внутренних условий. При организации целенаправленной и системной работы школьного коллектива по реализации намеченных изменений может быть гарантирован переход школы на качественно новый уровень развития.

## КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

- **Эффективная школа** - школа, которая может обеспечивать «повышение жизненных шансов» всем своим ученикам.

- **Резильентные школы** - школы, которые работают в сложных условиях, однако достигают высокие академические результаты (превосходящие ожидаемые результаты от школ, работающих в схожих условиях).

- **Программа перехода школы в эффективный режим работы** (она же – *программа повышения образовательных результатов учащихся*) (далее – Программа) – документ, в котором намечена стратегия перехода школы в качественно новое состояние, с постановкой целей, задач, содержания и плана действий по выделенным приоритетам на трехлетний период.

- **Школьные улучшения** (School Improvement) — это запланированные изменения в образовании, а именно улучшении образовательных результатов учеников, и одновременно наращивание потенциала школы как организации, способной управлять изменениями.

- **Стратегия школы** – определяется видением (образом) желаемого будущего + перспективной целью, задающей параметры «большого общего результата», определяет новые модели школьной деятельности, новые способы работы школьного педагогического коллектива.

**Дорожные карты**» – детальный комплексный план достижения поставленной цели, выбранной в результате научного предвидения. Основан на построении связной графической сети действий (мероприятий), направленной во времени. Узлы сети обозначают моменты принятия стратегических управленческих решений.

- **Контекст** – внешние обстоятельства, в которых протекает образовательный процесс, но оказывающие на него существенное влияние, т.е. набор внешних, не всегда очевидных факторов, которые участники образовательного процесса контролировать не могут, но которые нельзя игнорировать, оценивая результаты этого процесса.

• **Образовательное неравенство** – неравенство стартовых образовательных возможностей, неравенство условий образовательного процесса, неравенство образовательных результатов.

• **Качество обучения** – это непосредственный результат образовательного процесса, зависящий от уровня квалификации преподавательского состава, учебно-методического процесса, состояния материально-технической базы, интеллектуального потенциала обучающихся как объекта образовательного процесса школы.

• **Качество преподавания** – постоянно повышающийся уровень образовательной деятельности преподавателя (учителя), характеризуемый высокими результатами подготовки обучающихся, способный удовлетворять потребности всех участников образовательного процесса.

• **Образовательная среда школы** - совокупность условий, процессов, явлений, технологий в школе, непосредственно воздействующих на обучение и воспитание школьника, всестороннее развитие его личности и социализацию в целом.

• **Мониторинг** – система сбора, обработки, хранения и распространения информации об образовательной системе или отдельных ее элементах, ориентированная на информационное обеспечение управления и позволяющая судить о состоянии объекта в любой момент времени и дающая прогноз его развития.

• **Критерий** – отличительный признак, на основании которого проводится оценка, определение, классификация чего-либо.

• **Показатель** – количественная характеристика, раскрывающая критерий.

• **Управление на основе данных** - это подход к управлению, в рамках которого ценятся решения, которые могут быть подкреплены проверяемыми данными. Успех подхода, основанного на данных, зависит от качества собранных данных и эффективности их анализа и интерпретации.

## МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОЙ ШКОЛЫ

*Эффективной* принято называть школу, которая может обеспечивать «повышение жизненных шансов» всем своим ученикам. Для этого школа создает среду, в которой все дети, вне зависимости от того, каковы их способности и проблемы (включая проблемы семьи), получают возможности для максимальных достижений и благополучного развития. К основным характеристикам школ, которые можно назвать эффективными, относятся:

- общее видение и коллективное планирование;
- демократические ценности;
- высокие ожидания от учащихся;
- стратегии вовлечения в учебный процесс учащихся и их родителей.

По результатам многочисленных исследований были сформированы общие принципы и стиль жизни эффективных школ. Принципы – это основы построения школьной жизни, характер ее организационной культуры, ценностей и приоритетов.

### **Принципы эффективной школы:**

1. У школы есть четко сформулированная миссия, разделяемая всеми. Приоритетными являются образовательные задачи. Хорошо учиться – высшая заслуга для учеников.

2. Позитивный, поддерживающий климат внутри школы. Упор на качество преподавания и учебные результаты. Безопасная доброжелательная среда для учеников и учителей.

3. Высокие ожидания от учеников и четкие учебные задачи.

4. Стройная система внутришкольного мониторинга учебных достижений. Налаженная обратная связь «ученик – учитель», «учитель – руководитель», регулярно измеряемый прогресс.

5. Постоянное профессиональное развитие учителей.

6. Включенность родителей в школьную жизнь и сотрудничество с ними.

7. Поддержка органов управления и сотрудничество с ними, другими образовательными организациями и местным сообществом.

8. «Живое» управление, не механическое, а подвижное и гибкое.

9. Общая система ценностей педагогического коллектива: консенсус по поводу высоких ожиданий, заявленных целей, четких правил, поддержки каждого ученика.

10. Активное взаимодействие и сотрудничество: сочетание поддержки и требовательности как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне.

11. Совместное планирование и анализ действий с участием педагогов и партнеров школы.

Важно, чтобы выделенные элементы нашли отражение на трех уровнях: учителя, ученика и школы в целом.

### **На уровне школы:**

#### *1. Образовательные программы, которые требуют:*

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

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

- использовать систему оценивания, обеспечивающую своевременную обратную связь относительно достижения определенных знаний и умений;
- установить высокие (амбициозные) учебные цели для всей школы;
- установить специальные учебные цели индивидуально для каждого ученика.

#### *3. Включенность родителей и сообществ, которая требует:*

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

*4. Безопасная и упорядоченная среда, которая требует:*

- установить ясные общешкольные правила и процедуры, регулирующие поведение в школе;
- ввести и соблюдать правила реагирования на возможные нарушения школьных норм;
- ввести систему, позволяющую как можно раньше выявлять учеников «группы риска».

*5. Коллегиальность и профессионализм, которые требуют:*

- установить правила и нормы, способствующие профессиональному взаимодействию педагогического коллектива;
- организовать структуру управления, позволяющую учителям включаться в принятие решений и определение школьной политики;
- вовлекать учителей в деятельность по развитию профессиональной компетентности коллег, нуждающихся в методическом и тьюторском сопровождении.

**На уровне учителя:**

*1. Стратегии преподавания, которые требуют:*

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

*2. Управление на уроке, которое требует:*

- четко сформулировать и поддерживать набор правил и процедур, принятых на уроке;
- применять специальные действия, которые поощряют приемлемое

поведение и сопровождают неприемлемое;

- установить общешкольный подход к вопросам дисциплины;
- установить баланс взаимодействий с учениками: переход от собственного доминирования к сотрудничеству;
- выявить индивидуальные и типологические особенности учеников и их потребности;
- применять специальные стратегии, позволяющие ученикам ставить собственные цели деятельности на уроке.

### *3. Реализация образовательной программы, которая требует:*

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

### **На уровне ученика:**

#### *1. Домашнее окружение, которое требует:*

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

#### *2. Способность к обучению и базовые дошкольные знания, которые требуют:*

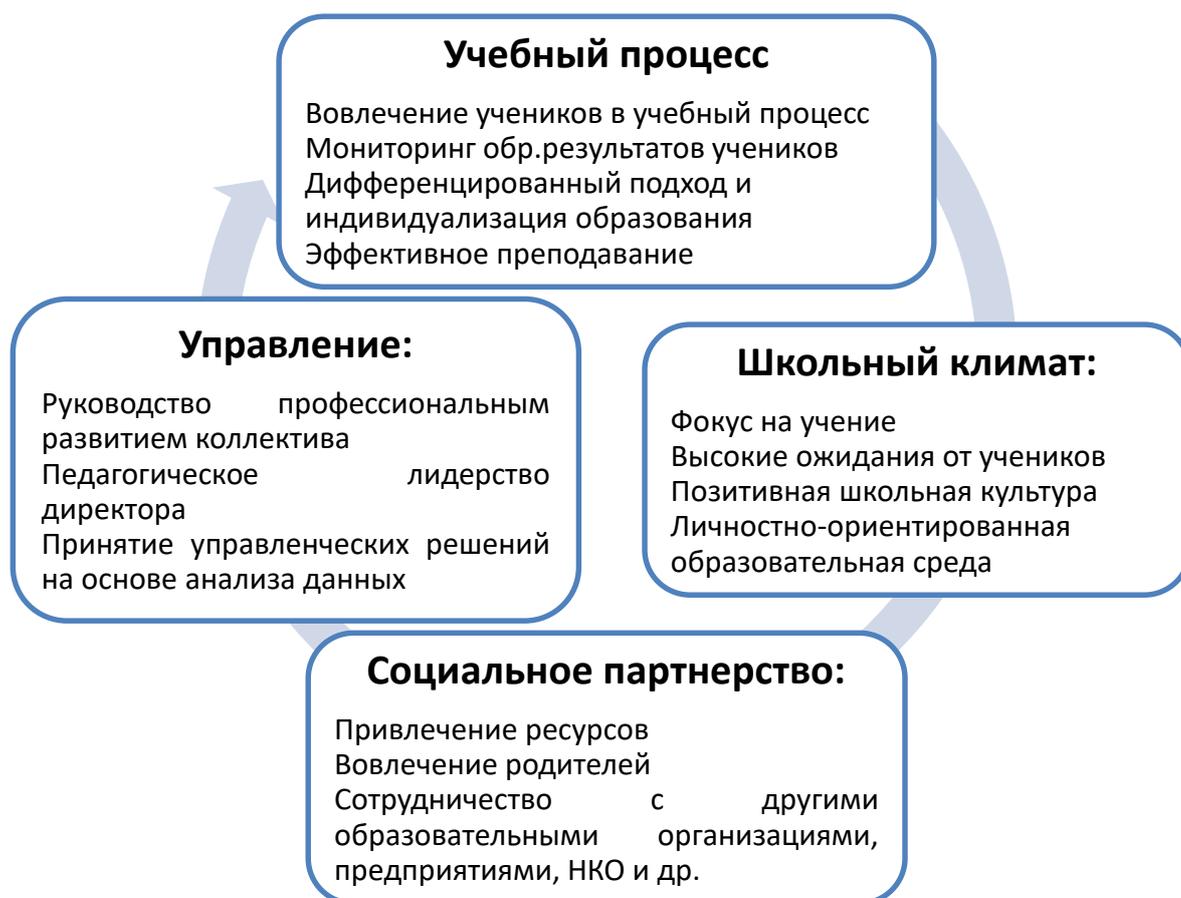
- вовлекать детей в программы, непосредственно повышающие объем и качество их жизненного опыта;

- вовлекать детей в программы развития чтения и поддержки речевого развития;
- обучать детей словам и выражениям, которые важны для освоения того или иного предметного содержания.

### 3. Мотивация учеников, которая требует:

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

Модель эффективной школы можно представить в виде схемы (рис. 1).



Остановимся на некоторых моментах, которые характеризуют идеологию эффективной школы.

Важным фактором, связанным с достижениями детей и действующим на уровне школы и класса, является школьный климат. Школьный климат – это:

- характер взаимоотношений между учителями, учителями и учениками, родителями, администрацией;

- система норм, правил и единых для всех требований к процессу и результатам обучения, регулирующих отношения участников образовательного процесса, особенности системы оценивания, ожидания относительно достижений школьников со стороны учителей, администрации, родителей и самих учащихся;

- школьная среда, позволяющая стимулировать образовательную активность учеников и формировать их индивидуальные образовательные траектории с учетом учебных достижений, запросов и возможностей.

Еще одним важным аспектом в деятельности эффективной школы является налаженное социальное партнерство. Целенаправленная кооперация и интеграция ресурсов окружения – это один из способов преодоления тотального дефицита внутренних ресурсов школы и увеличения социального капитала.

## **ПРОГРАММА ПЕРЕХОДА ШКОЛЫ В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ**

Программа перехода школы в эффективный режим работы предполагает переход школы в качественно новое состояние, но своей главной целью считает именно *улучшение образовательных результатов учащихся*. Для этого планируются изменения в трех приоритетных областях: управлении, преподавании и образовательной среде школы.

В условиях ограниченности ресурсов программа перехода школы в эффективный режим работы опирается в основном на внутренние ресурсы. Она призвана запускать и сопровождать механизмы, обеспечивающие

результативность школы вне зависимости от материально-технической оснащенности, контингента учащихся, доходов и культурного уровня семей.

Программа перехода школы в эффективный режим работы обеспечивает целенаправленную, скоординированную деятельность педагогического коллектива по решению актуальной сложной проблемы – повышению жизненных шансов своих учеников. Данный документ содержит описание проблемы или комплекса проблем, обязательно связанных (непосредственно влияющих) с академической успеваемостью учащихся. Программа представляет собой стратегию решения этих проблем (предполагающую изменения в качестве преподавания), и ставит цель, связанную с обеспечением возможности всем учащимся получить качественное образование.

Программа перехода школы в эффективный режим работы строится на основе модели эффективной школы. Поэтому она фокусируется главным образом:

- на качестве управления;
- на качестве преподавания;
- на результатах учеников и учителей (учения и обучения);
- на качестве образовательной среды и школьного климата.

Итак, коллектив школы принял решение внедрить модель эффективной школы, составить и реализовать программу перехода в эффективный режим. С чего начать? Конечно, со сбора и анализа данных о текущей ситуации. Модель эффективной школы включает входной, промежуточный и итоговый мониторинги, которые осуществляются как внешними по отношению к школе субъектами, так и самой школой.

Первым проводится внешний мониторинг (контекстуализация образовательных результатов школ), в ходе которого в региональной системе образования выявляются школы, имеющие низкие образовательные результаты и работающие в неблагоприятных социальных условиях.

Второй вид мониторинга – внутришкольная углубленная диагностика качества школьных процессов. Этот мониторинг и последующий анализ

данных проводится школой самостоятельно перед началом разработки программы перехода школы в эффективный режим работы.

Третий вид мониторинга – отслеживание процесса, промежуточных и итоговых результатов реализации программы перехода школы.

Предлагаем рассмотреть вопрос, связанный с проведением внутришкольного входного мониторинга. Самодиагностика – определение благополучных и проблемных зон в жизни собственной школы – это первый шаг к изменениям. Ниже представлена таблицы 1 и 2, в которых собраны основные показатели состояния школы, позволяющие оценить качество преподавания, управления и школьной образовательной среды. Кроме этих показателей необходимо проанализировать содержание образования, успеваемость учащихся и динамику достижений, а также состояние школьных ресурсов.

Оценивать показатели школьных процессов (табл.2) предлагается по оценочной шкале, представленной в таблице 1. Каждый показатель оценивается по условной шкале от 1 (минимальный) до 6 (идеальный или образцовый). Такая оценка поможет более аккуратно спланировать действия по улучшению, однако важно, чтобы она проводилась всем коллективом, максимально честно и вдумчиво (например, в формате внутришкольного семинара).

Таблица 1 *Уровни проявления показателей школьных процессов*

Уровень	Оценка	Показатель
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

В таблице 2 представлена схема комплексной диагностики школьных процессов, т.е. основные области/показатели качества, отражающие

состояние школы, то есть то, как происходят основные процессы: от учебного до процесса взаимодействия школы со своим окружением.

Таблица 2

**Схема комплексной диагностики школьных процессов**

№	Показатель качества	Темы	6	5	4	3	2	1
<b>Учебный план. Есть ли в УП вашей школы учет этих параметров?</b>								
1.1	Структура учебного плана	Охват и сбалансированность всех элементов учебного плана; их взаимосвязь;						
		Организация мероприятий по выбору учащихся наличие расписания						
1.2	Курсы и программы	Широта, сбалансированность и наличие выбора для учащихся						
		Помощь и консультации учителям						
<b>Успеваемость. Как построен мониторинг?</b>								
2.1	Общее качество успеваемости (наличие мониторинга)	Мониторинг прогресса школы по повышению успеваемости						
		Мониторинг прогресса конкретных учащихся в учебе						
<b>Учеба и обучение. Насколько системно это происходит? Сколько учителей это применяют?</b>								
3.1	Процесс обучения	Диапазон и соответствие приемов обучения потребностям детей						
		Взаимодействие между учителем и учащимся						
		Наличие обратной связи с учащимися						
3.2	Удовлетворение нужд учащихся	Диагностика усвоения учебного материала						
		Обеспечение учащихся с различными возможностями и склонностями						
		Наличие индивидуального образовательного маршрута ученика						

3.3	Оценка работы как часть процесса обучения	Методы оценки и средства ведения учета							
		Использование информации, касающейся оценки урока при дальнейшем планировании обучения							
<b>Помощь учащимся</b>									
4.1	Отслеживание прогресса и достижений	Наличие характеристик прогресса и развития учащихся; (системный анализ)							
		Прогресс учащихся и успеваемость							
		Меры, принимаемые для использования полученной информации							
4.2	Наставничество в рамках учебного плана	Наличие тьюторов для учащихся, нуждающихся в поддержке							
		Организация дополнительных занятий и других видов деятельности учащихся							
4.3	Помощь в учебном процессе	Наличие программ помощи учащимся в процессе обучения							
<b>Моральные установки</b>									
5.1	Климат в коллективе и взаимоотношения	Чувство принадлежности к школе и гордость за нее							
		Взаимоотношения между учащимися и учителями школы							
		Поведение и дисциплина учащихся							
5.2	Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения	Высокие ожидания относительно результатов работы (от детей и от учителей)							
		Создание условий для стимулирования при достижении результатов в работе							
5.3	Сотрудничество с родителями, советом школы и общественностью	Создание условий для родителей к участию в учебе своих детей и в жизни школы							
		Процесс коммуникации с родителями;							

Ресурсы								
6.1	Анализ кадрового состава и его развитие	Связь между анализом кадрового состава, его развитием и школьным планированием						
		Программа развития кадрового потенциала школы с учетом профессиональных дефицитов и потребностей учителей						
6.2	Обеспечение ресурсов	Достаточность доступного финансирования						
		Обеспеченность кадрами						
		Опыт, квалификация и профессионализм кадров						
6.3	Управление школьными финансами	Понимание механизма финансирования школы						
		Меры, принимаемые с целью управления школьным бюджетом						
		Использование финансов с целью поддержки школьного планирования, учебы и обучения						
Управление, руководство и обеспечение качества								
7.1	Постановка целей и выработка руководящих установок	Ясность и адекватность целей						
		Эффективность процедуры выработки руководящих установок						
7.2	Самооценка	Процедура самооценки, анализ качества школьных процессов						
7.3	Планирование улучшений	Планирование улучшений на основании анализа						
7.4	Руководство	Качество руководства						
		Профессиональная компетенция и самоотдача						
		Отношения с людьми и развитие коллективной работы						

Сильные стороны в работе школы выделяются для их сохранения и поддержки, а области, которые требуют улучшений, необходимо расставлять по приоритетам, по степени их значимости, исходя из стратегической цели

школы. Коэффициент результативности по каждому показателю определяется как отношение фактического значения показателя к его плановому значению.

Важно осознавать, что программа перехода школы в эффективный режим работы – это не отдельный документ, живущий сам по себе, а важнейшая часть программы развития школы. Также может возникнуть необходимость внесения изменений (дополнений) в основную образовательную программу школы или другие локальные акты<sup>2</sup>.

## СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ ПЕРЕХОДА ШКОЛЫ В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ

1. Титульный лист Программы
2. Паспорт Программы.

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

Наименование Программы	
Миссия школы	
Основание разработки – актуальность для школы	
Основные разработчики	
Приоритеты	
Ожидаемые конечные результаты реализации	
Сроки и этапы реализации Программы	
Ответственные лица, контакты	
Система организации контроля выполнения программы	Подготовка ежегодного доклада директора школы о результатах деятельности школы по реализации программы, отчет перед общественностью, управляющим советом, учредителем, самооценка образовательной организации по реализации программы перехода в эффективный режим работы.

<sup>2</sup> **Я – эффективный директор:** как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы: учебно-методическое пособие / [сост. Н.В. Бысик и др.]. – М.: Университетская книга, 2018. – 112 с.

3. Аналитический раздел
4. Целевой раздел
5. Содержательный раздел
6. Оценочный раздел
7. Обеспечение программы и механизмы реализации
8. Приложения:
  - Карта приоритетов
  - Таблица соотношений целей и задач
  - Детализированный план реализации по каждому из приоритетов
  - План совместных действий
  - План мониторинга улучшения качества школьных процессов

## **АНАЛИТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

Разрабатывается на основе проблемно-ориентированного анализа, в котором обосновывается выделение приоритетных направлений улучшений.

### **Требования к оформлению раздела:**

1. Должен быть понятным, наглядным и информативным:
  - каждое приводимое в тексте утверждение должно быть аргументировано.
2. Минимальным структурным элементом аргументации является утверждение и его подтверждение (факты):
  - следует избегать употребления общих фраз демагогического характера при отсутствии конкретики, перечислений цифр и большого количества таблиц.
3. Все большие таблицы с данными рекомендуется помещать в приложениях.
4. Завершается аналитический раздел фиксацией приоритетов, на которые будет направлена реализация программы.

## Шаги по разработке аналитического раздела:

I. *Первый шаг* – сбор, описание, структурирование данных, актуальных для вашей школы:

- по образовательным результатам детей,
- по профессиональной компетентности учителей,
- по контекстным факторам школы (характеристики обучающихся и их семей, социальное окружение школы),
- по качеству образовательной среды (психологический климат, оформление образовательного пространства),
- по организации профессионального взаимодействия внутри школы,
- и т.д.

II. *Второй шаг* – выполнение SWOT-анализа (таблица 3), чтобы структурировать выделенные проблемы и достижения.

SWOT-анализ поможет выделить доступные для воздействия области школьных улучшений и построить программу перехода в эффективный режим работы. Соотнесите данных, полученные на первом этапе, с ячейками таблицы для SWOT-анализа:

Таблица 3

Внутренняя среда школы		Внешняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы

Сильные и слабые стороны (внутренняя среда школы) определяются исходя из позиции, что это факторы, на которые школа может повлиять (хотя бы потенциально). Возможности и угрозы - факторы внешней среды, на которые школа не может повлиять ни при каких обстоятельствах, может только их учитывать и стремиться с максимальной выгодой их использовать (возможности) или нивелировать связанные с ними риски (угрозы).

Например, рассмотрим такой аспект, как внедрение современных технологий преподавания. Применение современных технологий преподавания – это право и обязанность школы (т.е. фактор внутренней среды). Если педагогический коллектив считает, что в этом у школы есть проблемы, то этот фактор прописывается в слабых сторонах. Если технологии применяются эффективно и этому есть доказательства – в сильных. Связанной с этим фактором «возможностью» может оказаться использование ресурсов ИРО, разнообразных образовательных платформ (внешняя среда) для повышения квалификации учителей.

Обратите внимание, что некоторые факторы в зависимости от позиции школьной команды можно рассматривать и как возможности, и как угрозы. Например, включение школы в инновационные проекты и программы можно рассматривать, с одной стороны, как возможность для изменений, с другой, как угрозу, связанную с дополнительной нагрузкой.

Рассмотрим, что понимается под четырьмя основными составляющими метода:

1. *Сила* – направление, характеристика организации, которая придает ей дополнительные возможности, позволяет выделиться на фоне других. Это могут быть уникальные навыки, опыт, организационные ресурсы, сотрудничество с другими образовательными учреждениями.

2. *Слабость* – отсутствие важного для дальнейшего развития организации элемента. Слабости могут заключаться в низкой квалификации сотрудников, неправильном распределении обязанностей и т.д.

3. *Возможности* позволяют школе добиться новых высот: получить новых учеников, внедрить новые технологии, расширить перечень образовательных услуг. Новые возможности могут появиться при строительстве инфраструктуры рядом со школой, при благоприятных изменениях образовательной политики на государственном уровне, при запуске новых образовательных проектов на федеральном, региональном или муниципальном уровне и т.д.

4. *Угрозы* могут лишить образовательную организацию преимущества и нанести ей ущерб. Они могут быть обусловлены появлением конкурентов, ухудшением демографической ситуации, неблагоприятными изменениями в образовательной политике и пр.

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.

III. *Третий шаг* – выделение информации, указывающей на проблемы по трем направлениям: качество управления, качество преподавания, качество образовательной среды. Общую таблицу SWOT-анализа «разбить» на три направления и сделать аналитическое описание ситуации в школе по каждому. Здесь наибольшее внимание предлагается уделить «слабым сторонам».

В общем виде, под преподаванием понимается то, что происходит на уроке, практики работы учитель-ученик, их взаимодействие. Проблемы в этой сфере обычно выделяются исходя из анализа профессиональных дефицитов учителей и образовательных затруднений детей.

Блок «Управление» связан со стратегией развития школы, работой с кадрами, организацией профессионального взаимодействия, созданием имиджа школы и т.д.

Образовательная среда понимается в широком смысле этого слова, к ней относятся вопросы оформления образовательного пространства, создание комфортного климата, проекты по благоустройству и т.д.

IV. *Четвертый шаг* – выделение основных проблем, доступных для решения силами управленческой команды школы, по направлениям: качество управления, качество преподавания, качество образовательной среды.

Обращаем внимание, что проблемы обычно соотносятся со слабыми сторонами в таблице SWOT-анализа.

**V. *Пятый шаг*** – подготовка Карты возможных приоритетов (таблица 4).

Положив в основу выделенные на четвертом этапе основные проблемы, педагогическому коллективу рекомендуется «преобразовать» их в приоритеты изменений и разработать общую карту возможных приоритетов, которые составят фундамент Программы, проранжировать их на предмет обязательности, срочности, желательности и связей с другими приоритетами.

Обязательно, согласно модели эффективной школы, в числе приоритетов должны быть меры по профессиональному совершенствованию и сотрудничеству педагогов, развитию любых форм внеурочной и внеклассной активности разных групп учащихся, установлению тесного взаимодействия с родителями и внешней средой, поиску в ней ресурсов, необходимых для организации качественного обучения.

Рекомендуем обратиться к Приложению 4, где представлена одна из возможных методик самооценки школы по реализации программы перехода в эффективный режим работы. Ориентируясь на содержание заложенных в методике критериев и показателей, можно простроить свою программу, выбрать приоритеты и пути их реализации, соотносящиеся с концепцией эффективной школы.

Таблица 4

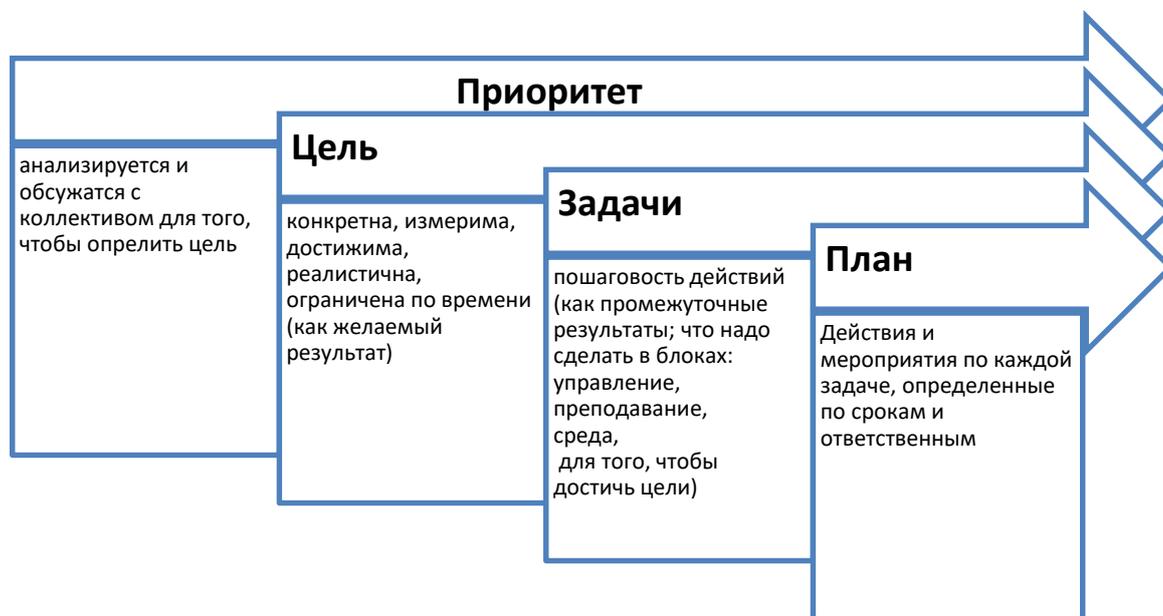
***Карта приоритетов***

<b>Приоритеты →</b>				
<b>Характеристики приоритетов ↓</b>				
Обязательные				
Срочные				
Желательные				
Сильно связанные с другими приоритетами				
Слабо связанные с другими приоритетами				

VI. *Шестой шаг* - фиксация приоритетов, на которые будет направлена реализация программы.

Для создания программы целесообразно выбрать от двух до четырех приоритетных направлений, индивидуальных для каждой школы, и в каждом из них поставить цели, определить задачи. Приоритетные направления и цели перехода в эффективный режим определяются на основе проведенного анализа школьной ситуации, должны соотноситься с проблемами, выявленными в академических результатах учащихся, и соответствующими профессиональными дефицитами преподавателей. Большое число приоритетов приведет к распылению ресурсов, меньшее, скорее всего, не позволит достигнуть заявленных целей. В идеале стоит выбрать для дальнейшей проработки те приоритеты, которые будут наиболее связаны с остальными (т.е. реализация одного приоритета «потянет за собой» и другие изменения).

Далее каждый из отобранных приоритетов необходимо проанализировать в соответствии с алгоритмом (рис.1)



## ЦЕЛЕВОЙ РАЗДЕЛ

Представляет собой пояснительную записку с обозначением выбранных приоритетов Программы, включает в себя цель, задачи и предполагаемые результаты.

Формулирование целей и задач в целом и в разрезе выделенных приоритетов является самым сложным и самым важным процессом в разработке программы улучшения образовательных результатов учащихся.

### Этапы разработки:

I. *Первый этап* – формулируем цель Программы.

Формулируемая цель Программы перехода школы в эффективный режим работы должна соответствовать модели *SMART*, т.е. быть:

- *конкретной* – понятной всем;
- *измеримой* – содержащей исчисляемые показатели;
- *достижимой* – определенной по затратам и / или наличию ресурсов;
- *реалистичной* (релевантной) – в пределах имеющихся ресурсов;
- *определенной во времени* – с четко поставленными сроками.

II. *Второй этап* – разбиваем цель на задачи.

Цель следует разбить на задачи, либо учитывая последовательность их выполнения, либо охватывая разные пространства преобразований. Обращаем внимание, что задачи рекомендуется формулировать как промежуточные результаты программы: мы предполагаем, что при решении задачи будет автоматически достигнут подразумеваемый ею результат.

III. *Третий этап* – описываем результат реализации Программы.

Перевести цель в результат (оформленный образ школы через три года) Программы в целом.

IV. *Четвертый этап* – формулируем цели и задачи по каждому приоритету Программы.

Сформулировать цели по каждому выделенному приоритету Программы. Пропишите структуру задач, определив по каждой цели и задаче критерии

достижения желаемого результата. Заполните таблицу соотношения целей и задач (таблица 5).

Таблица 5

**Таблица соотношения целей и задач**

<b>Приоритет 1 -</b>			
	<b>Описание</b>	<b>Критерии успеха – по каким признакам вы узнаете, что цель достигнута \ задача выполнена</b>	<b>Действия по выполнению каждой задачи</b>
Цель 1			
Задача1			
Задача2			
Задача3			
Задача...			
Цель 2			
Задача1			
Задача2			
Задача3			
Задача...			

### **Рекомендации по заполнению таблицы 3**

При заполнении таблицы учтите, что критерии могут быть:

– *качественные* – результаты наблюдений, бесед, обсуждений.

Например, эффективность внедрения новой системы оценки и учета результатов можно увидеть по тому, обсуждают ли ее учителя, ученики, родители. Изменение психологического климата в школе также можно оценить, проведя ряд мини-интервью с учениками и педагогами. Оценки комфортности образовательной среды школы также можно выявить через обсуждение данной темы с учениками.

– *количественные* (статистические или данные анкетирования) - то, что может быть оценено в числах, долях, единицах и т.д.

К примеру, критерием эффективности внедрения новой методики развития грамотности может быть увеличение среднего балла по предмету на 0,5 за полгода (балл и период задает школа). Критерием профессионального развития педагогов может стать число или доля повысивших профессиональную категорию либо прошедших обучение педагогов, число или доля классов, в обучении которых реализуется какая-либо методика и т.д. Изменение психологического климата в школе в рамках количественного представления данных можно оценить, проведя анкетирование учеников.

При этом лучше выбирать критерии не по типу «ноль-единица» (напр., провели – не провели семинар), а с выходом на смысл задачи: по результатам семинара столько-то педагогов (число, доля и пр.) познакомились с новой методикой, столько-то внедрили в проведение уроков.

Основные вопросы при описании критериев: как мы поймем, что мы достигли нужного нам результата? В чем состоит конкретный результат реализации нашей задачи и достижения нашей цели?

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

Так, для того чтобы внедрить методику обучения (например, методика обучения чтению учеников коррекционных классов), 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.

(Возвращаясь к критериям, здесь, очевидно, могут быть использованы за определенный период времени: доля учителей-предметников, прошедших обучение; доля учителей, участвующих в обучении внутри школы; доля учителей, использующих методику в ходе уроков; доля учеников, обучающихся при использовании методики, а также показатели динамики результатов учеников, обучающихся при использовании методики).

**Пятый этап** – доказываем, что достижение цели в каждом приоритете приведет к достижению цели Программы

Обосновать (привести аргументы), как результаты реализации по каждому из выбранных приоритетов Программы приведут к достижению основной цели Программы.

## СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

Предполагает составление детализированного плана реализации по каждому из приоритетов с обязательным указанием сроков и ответственных. Поскольку на этапе реализации плана важно будет отслеживать изменения, к которым приводит то или иное запланированное действие или мероприятие, рекомендуется проводить постоянную совместную рефлексию достигнутых результатов и вовремя при необходимости вносить изменения в план (если желаемые результаты не достигнуты). Для этого в план должны быть включены соответствующие мероприятия.

Содержательный раздел состоит из четырех частей:

1. Дорожная карта, отражающая общую логику движения к цели (таблица 6)

*Таблица 6*

### *Дорожная карта*

№ п / п	Задачи	Виды работ	Планируемый результат Качественный показатель	Сроки	Результат Количественный показатель	Отв етст вен ны
<b>Улучшение качества управления</b>						
<b>Приоритет/цель</b>						
<b>Улучшение качества преподавания</b>						
<b>Приоритет</b>						
<b>Улучшение образовательной среды</b>						
<b>Приоритет</b>						

2. План совместных действий (таблица 7) школы, муниципального органа управления образования и департамента образования региона.

Разрабатывая карту и план реализации приоритетов, следует просчитать имеющиеся ресурсы. Для этого необходимо составить сценарий совместных действий школы, муниципального и регионального органов управления образованием. Это позволит понять:

- что школа может сделать сама;
- чем ей могут помочь на муниципальном уровне;
- чем – на уровне региона.

Например, для повышения профессионального уровня учителей математики потребуется учитель-наставник, которого можно найти в другой школе, договорившись с муниципалитетом об организации межшкольного взаимодействия. Или в результате исследования по выявлению профессиональных дефицитов педагогов выделены дефициты у членов педагогического коллектива в технологической компетенции. Тогда делаем запрос ИРО или ММС на обучение по ППК или на прохождение стажировок, которые позволят овладеть новыми педагогическими технологиями.

*Таблица 7*

***План совместных действий***

	ГОД 1	ГОД 1	ГОД 2	ГОД 2	ГОД 3	ГОД 3
	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие
<b>Школа</b>						
<b>На уровне муниципалитета</b>						
<b>На уровне региона</b>						

3. Детализированный план на первый год реализации Программы по каждому из приоритетов с обязательным указанием целевых показателей, сроков и ответственных.

4. Словесное описание (фиксация) предполагаемых результатов и эффектов реализации Программы (доказательство того, что запланированные меры, действия и мероприятия приведут школу к целевым ориентирам (показателям)).

### **ОЦЕНОЧНЫЙ РАЗДЕЛ**

Раздел включает в себя описание подходов к мониторингу результативности реализации Программы перехода школы в эффективный режим и план (программу) мониторинга улучшений качества школьных процессов (таблица 8).

*Таблица 8*

#### **Дорожная карта организации мониторинга результативности повышения качества в школе**

Мероприятие	Сроки проведения	Ответственный	Результат	Формат представления
<b>Направления мониторинга (объект 1)</b>				
Входной мониторинг				
Промежуточный мониторинг школ				
Итоговый мониторинг школ				
<b>Направления мониторинга (объект 2)</b>				

При разработке данного раздела необходимо учесть Региональную программу мониторинга результативности повышения качества образования в ШНОР и ШНСУ.

**Цель мониторинга:** изучение и отслеживание изменений в количественных и качественных показателях результативности деятельности школы в процессе реализации мероприятий Программы, направленных на эффективность принятия управленческих решений для повышения качества образования.

**Виды мониторинга в школе:**

- по времени осуществления - входной, промежуточный, итоговый;
- по уровням: школа, класс, ученик;
- по объекту: Программ перехода школы в эффективный режим работы.

**Объекты мониторинга в школе:** качество образования в школе (образовательные достижения, ресурсная обеспеченность (в т.ч. профессионализм и развитие кадров), климат, школьный менеджмент, взаимодействие с родителями; качество реализации Программы.

**Предмет мониторинга** – динамика показателей результативности повышения качества образования в школе.

**Реализуемые модель мониторинга:** модель «вход – процесс - выход», включающая комбинацию характеристик результатов и процесса обучения и «динамическая модель мониторинга», основанная на выявлении динамики изменений в достижениях обучающихся.

Результирующим продуктом мониторинга реализации Программы является база данных и аналитических материалов, позволяющих судить об эффективности запланированных мер (мероприятий) и оперативно принимать решения по корректировке и предупреждению нежелательных эффектов.

Содержание мониторинга ШНОР и ШНСУ, реализации программ перехода в эффективный режим работы представлено инвариантной и вариативными частями.

Инвариантная часть мониторинга результативности деятельности ШНОР и ШНСУ осуществляется по основным показателям:

1. результаты государственной итоговая аттестация –ЕГЭ, ОГЭ по предметам русский язык и математика;
2. результаты Всероссийских проверочных работ;
3. результаты участия обучающихся школы в олимпиадах и конкурсах;
4. результаты сохранности контингента школы.

Инструменты: анализ образовательной результативности, сохранности контингента и анализ документов.

Вариативная часть мониторинга предполагает использование дополнительных показателей:

Группа дополнительных показателей для мониторинга ШНОР:

1. Доля обучающихся, повысивших степень школьной мотивации.
2. Доля обучающихся, их родителей и педагогов, удовлетворенных качеством условий образования в ОО.
3. Доля обучающихся, занимающихся по дополнительным образовательным программам
4. Доля педагогов школ, включенных в активные формы взаимодействия и саморазвития (профессиональные сообщества, конкурсное движение и др.)
5. Доля участников образовательных отношений, удовлетворенных материально-техническим обеспечением организации.
6. Доля образовательных программ с использованием дистанционных технологий в общем пакете программ ОО.
7. Доля обучающихся с образовательной неуспешностью, которым оказана адресная поддержка.

Группа дополнительных показателей для мониторинга ШНСУ:

1. Доля выпускников, получивших документы об образовании (обучении).
2. Доля обучающихся не аттестованных по итогам учебного года.

3. Доля обучающихся с образовательной неуспешностью, которым оказана адресная поддержка.
4. Доля обучающихся ОО, занимающихся по дополнительным образовательным программам.
5. Доля обучающихся, повысивших степень школьной мотивации.
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).
8. Доля обучающихся, их родителей и педагогов, удовлетворенных качеством условий образования в ОО.
9. Доля педагогов школ, включенных в активные формы взаимодействия и саморазвития (профессиональные сообщества, конкурсное движение и др.)
10. Доля участников образовательных отношений, удовлетворенных материально-техническим обеспечением организации<sup>3</sup>.

У многих образовательных организаций есть собственные системы мониторинга. Не отказываясь от данных наработок, приведем список критериев и показателей с учетом региональных показателей (таблица 9), на которые можно ориентироваться при разработке системы мониторинга реализации программы тем образовательным организациям, в которых изменения на систематическом уровне еще не отслеживаются.

---

<sup>3</sup> Программа мониторинга результативности повышения качества образования в ШНОР и ШНСУ [http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/project/shnor-shnsu/prog-ma\\_monitoring-SHNOR-SHNSU.pdf](http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/project/shnor-shnsu/prog-ma_monitoring-SHNOR-SHNSU.pdf)

Таблица 9

№	Критерий	Показатели (в динамике по годам реализации программы)
1.	Нормативное обеспечение реализации программы	Наличие нормативно-правовой базы: приказы, положения, договоры, локальные акты, – необходимой для реализации каждой цели. Представить основной перечень документов, необходимых для запуска Программы.
2.	Качество образования	Качество образования %. Уровень обученности %. Доля обучающихся с образовательной неуспешностью, которым оказана адресная поддержка %. Доля обучающихся ОО, занимающихся по дополнительным образовательным программам %. Доля обучающихся, повысивших степень школьной мотивации % . Доля обучающихся, включенных в работу различных органов ученического самоуправления %.
3.	Профессиональные компетенции педагогических и руководящих кадров	Укомплектованность школы педагогическим кадрами, в том числе специалистами (психолог, логопед, дефектологи, преподаватели дополнительного образования детей, социальные педагоги) %. Степень вовлеченности педагогов в решение вопросов жизнедеятельности школы (динамика). Повышение уровня квалификации педагогических и руководящих работников (динамика). Охват педагогов различными формами профессионального взаимодействия. Доля педагогов школ, включенных в активные формы взаимодействия и саморазвития (профессиональные сообщества, конкурсное движение и др.)
4.	Работа с внешним сообществом	Достигнутые соглашения с социальными партнерами, использование внешних ресурсов (МСО, РСО) для обучения, организации внеурочной деятельности, дополнительного образования детей и повышения профессиональной компетентности учителей, а также улучшения образовательной среды школы
5.	Школьная культура, ценности	Степень удовлетворенности происходящими изменениями всех участников образовательного процесса, единство требований и ценностей (анкетирование, интервью). Доля обучающихся, их родителей и педагогов, удовлетворенных качеством условий образования в ОО

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ И МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ**

Механизм реализации Программы является инструментом организации эффективного выполнения программных мероприятий и контроля достижения ожидаемых конечных результатов.

Для оперативного управления программой, привлечения внебюджетных источников финансирования и контроля за эффективностью выполнения мероприятий создается стратегическая группа. Администрация школы осуществляет контроль за сроками выполнения мероприятий программы, целевым расходованием финансовых средств и эффективностью их использования, ежегодно уточняет затраты по программным мероприятиям и составом исполнителей.

*Таблица 10*

### **Механизмы реализации программы**

<b>Нормативное обеспечение</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Приказ об утверждении Программы</li><li>• Положение о деятельности школы при переходе в эффективный режим работы</li><li>• Положение о стимулирующих выплатах (премирование, установление надбавок и т.д.)</li><li>• Изменения в нормативные акты, регулирующие вопросы оплаты учителей, в том числе в эффективные контракты</li><li>• Положение о мониторинге качества образования</li><li>• и другие</li></ul>
<b>Финансовое обеспечение</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Эффективный контракт (стимулирующие выплаты), учитывающий сложность и организацию работы с детьми с рисками образовательной неуспешности, активность сотрудников в реализации Программы</li><li>• Введение должностей психологов, логопедов, дефектологов, социальных педагогов</li><li>• Выделение дополнительных часов на проведение индивидуальных занятий с выделенной группой учеников</li><li>• и другие</li></ul>
<b>Кадровое обеспечение</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Создать стратегическую команду</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Назначить руководителей (координаторов) групп (объединений) профессионального взаимодействия</li> <li>• Реализовать меры по развитию практики сотрудничества школы с учреждениями профессионального образования, центрами психолого-медико-социального сопровождения, учреждениями дополнительного образования детей, культуры, спорта</li> <li>• Формировать органы коллегиального управления с участием общественности в разработке и реализации Программы и вовлечение местного сообщества в деятельность школы</li> </ul>
<p><b>Информационное обеспечение</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создать раздел на сайте школы, в котором будет освещаться ход реализации Программы</li> <li>• Разработать структуры раздела и размещать материалы соответствующей тематики</li> </ul>

# УЧАСТИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ В РЕГИОНАЛЬНОМ КОНКУРСЕ

## ПОЛОЖЕНИЕ

**о региональном конкурсе среди школ, с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на лучшую программу перехода в эффективный режим работы**

### 1. Общие положения

1.1. Настоящее положение определяет порядок и сроки проведения регионального конкурса среди школ, с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (далее – Конкурс), на лучшую программу перехода школ в эффективный режим работы (далее - Программа).

1.2. Организатором Конкурса является Государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования Ярославской области «Институт развития образования» (далее – Институт).

1.3. Конкурс проводится в рамках реализации мероприятия 4.2.7. ВЦП на 2020 год «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов» в рамках Государственной программы Российской Федерации «Развитие образования».

### 2. Цель и задачи Конкурса

2.1. Конкурс проводится с целью выявления и поддержки лучших Программ школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, нацеленных на повышение качества образования.

2.2. Задачи:

- обеспечение поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

- создание условий для разработки и реализации программ перехода в эффективный режим работы школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

- выявление и распространение в региональной системе образования успешных практик перехода школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях в эффективный режим работы.

### **3. Участники Конкурса**

Участниками Конкурса являются образовательные организации основного общего и среднего общего образования, включенные в Региональную программу «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях».

### **4. Организация проведения конкурса**

4.1 Для организации и проведения Конкурса приказом ректора Института утверждается организационный комитет (далее – оргкомитет).

4.2. Оргкомитет состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов оргкомитета.

Председатель оргкомитета:

- осуществляет руководство деятельностью оргкомитета;
- утверждает план проведения заседаний оргкомитета;
- ведет заседания оргкомитета; утверждает протоколы.

Заместитель председателя оргкомитета выполняет обязанности председателя оргкомитета вовремя его отсутствия.

Секретарь оргкомитета:

- информирует членов оргкомитета о дате и месте проведения заседаний;
- ведет протоколы заседаний оргкомитета;

- выполняет иные организационно-технические функции по поручению председателя оргкомитета.

4.3. Оргкомитет осуществляет общее руководство подготовкой и проведением Конкурса:

- решает организационные, финансовые, материально-технические вопросы;

- определяет состав экспертных комиссий;

- осуществляет прием, регистрацию материалов участников Конкурса;

- информирует организации, участвующие в Конкурсе о результатах каждого этапа;

- направляет департаменту образования предложения по присвоению статуса региональной инновационной площадки организациям-победителям Конкурса;

- готовит материалы для освещения организации и проведения Конкурса на сайте Института [www.iro.yar.ru](http://www.iro.yar.ru).

4.4. Оргкомитет осуществляет свою деятельность в форме заседаний в соответствии с планом работы.

4.5. Решения оргкомитета принимаются простым большинством голосов присутствующих на заседании. Решение является правомочным, если на его заседании присутствует не менее половины членов оргкомитета.

4.6. Решения оргкомитета оформляются протоколами. В протоколах указывается особое мнение членов оргкомитета (при его наличии).

4.7. При равенстве голосов членов оргкомитета решающим является голос председателя, а при его отсутствии заместителя, председательствовавшего на заседании.

4.8. Для проведения конкурсных процедур создаются 2 экспертные комиссии.

4.9. Экспертные комиссии проводят экспертизу конкурсных Программ и осуществляет ранжирование участников каждая в своей номинации.

4.10. Каждая экспертная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов.

Председатель экспертной комиссии:

- осуществляет руководство экспертной комиссии;
- ведет заседания экспертной комиссии.

Заместитель председателя экспертной комиссии выполняет обязанности председателя ввремя его отсутствия.

Секретарь экспертной комиссии:

- информирует членов экспертной комиссии о дате и месте проведения заседаний;
- ведет протоколы заседаний экспертной комиссии;
- выполняет иные организационно-технические функции по поручению председателя экспертной комиссии.

4.11. Члены экспертной комиссии несут ответственность за обеспечение компетентной, объективной и независимой экспертизы.

## **5. Порядок проведения Конкурса**

5.1. Конкурс школ на лучшую программу перехода в эффективный режим работы проводится с 1 октября по 30 октября 2020 года по двум номинациям:

- среди школ, с низкими результатами обучения;
- среди школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

5.2. Для участия в Конкурсе организации не позднее 15:00 30 сентября 2020 года подают заявочные документы в оргкомитет в бумажном виде и на электронном носителе.

Заявочные документы включают:

- заявление организации на участие в Конкурсе (приложение 1);

- решение органа управления образованием (учредителя) о направлении организации для участия в Конкурсе;

- текст Программы перехода школы в эффективный режим работы и титульный лист утвержденной Программы.

5.3. Поступившие заявочные документы регистрируются. Заявление организации выставляется на сайте Института <http://www.iro.yar.ru>.

Требования к документам:

- заявление организации на участие в Конкурсе оформляется по установленной форме (приложение 1) и предоставляется в формате Word;

- решение органа управления образованием (учредителя) о направлении организации для участия в Конкурсе оформляется в произвольной форме на официальном бланке учредителя (предоставляется оригинал); возможно оформление одного решения о направлении всех организаций муниципального образования для участия в Конкурсе (предоставляется копия);

- текст Программы в формате Word, согласно рекомендуемой структуре Программы (приложение 2) и скан или копия титульного листа утвержденной Программы.

5.4. Конкурс проводится в три этапа:

5.4.1. I этап – организационный, проводится в заочной форме.

Сроки проведения: 1 октября – 5 октября 2020 года.

Оргкомитет рассматривает заявочные документы организаций на их соответствие критериям 1 этапа:

- соблюдение сроков подачи заявочных документов;

- соответствие состава заявочных документов требованиям Положения.

На основании рассмотрения документов оргкомитет принимает решение о допуске организации к участию либо об отказе в участии во II этапе Конкурса.

Решение об отказе в участии во II этапе Конкурса принимается в случае, если заявочные документы не соответствуют критериям I этапа.

Решение оргкомитета оформляется протоколом, в котором должна содержаться следующая информация:

- общее количество образовательных организаций, подавших документы на участие в Конкурсе;
- перечень участников, допущенных к участию во II этапе Конкурса;
- перечень претендентов, которым отказано в допуске к участию в Конкурсе с указанием причин.

5.4.2. II этап – экспертиза Программ проводится в заочной форме.

Сроки проведения: 6 октября – 12 октября 2020 года.

Экспертные комиссии в своих номинациях проводят экспертизу (оценку) Программ в соответствии с критериями (приложение 2), суммируют количество баллов, проставленных экспертами каждому участнику, осуществляют ранжирование участников в каждой номинации отдельно. Решения экспертных комиссий оформляются протоколами, которые направляются в оргкомитет.

На основании заключений экспертных комиссий оргкомитет принимает решение о допуске или об отказе в допуске участникам в III этапе Конкурса.

В III этап Конкурса проходят участники из каждой номинации отдельно, набравшие количество баллов не менее проходного балла, который рассчитывается по формуле:

$$X = (\text{балл\_max} - \text{балл\_min})/3 + \text{балл\_min}.$$

Решение оргкомитета оформляется протоколом, в котором должна содержаться следующая информация:

- перечень участников, допущенных в III этап Конкурса;
- перечень участников, которым отказано в допуске в III этап Конкурса с указанием причин.

Оргкомитет информирует организации о решении оргкомитета и дате проведения III этапа Конкурса.

5.4.3. III этап – защита Программ проводится в очной форме.

Сроки проведения: 20 октября – 30 октября 2020 года.

Оргкомитет согласовывает с организациями дату и время защиты Программы, составляет график проведения защиты.

Экспертные комиссии в своих номинациях оценивают защиту Программ в соответствии с критериями (приложение 2), суммируют количество баллов, проставленных экспертами каждому участнику и осуществляют ранжирование участников в каждой номинации отдельно. Решения экспертных комиссий оформляются протоколами, которые направляются в оргкомитет.

Общая оценка за Программу определяется путём сложения баллов, проставленных экспертами каждому участнику на II и III этапах Конкурса.

Оргкомитет суммирует баллы, проставленные экспертами каждому участнику на II и III этапах Конкурса и ранжирует их по каждой номинации отдельно. 6 участников, набравшие наибольшую сумму баллов в каждой номинации, признаются победителями (I, II и III места) и призерами Конкурса.

При равенстве суммы баллов участников Конкурса решение о победителях и призерах принимает председатель оргкомитета.

5.5. Результаты Конкурса оформляются протоколом оргкомитета.

На основании решения оргкомитета приказом ректора Института в течение 7 рабочих дней утверждаются 3 победителя и 3 призера Конкурса.

Победителям Конкурса в каждой номинации выделяются средства (грант) на реализацию Программы перехода школы в эффективный режим работы:

I место – 300 000 руб.

II место – 200 000 руб.

III место – 150 000 руб.

Трем призерам Конкурса в каждой номинации выделяются средства (грант) в размере 100 000 руб. каждому на реализацию Программы перехода школы в эффективный режим работы.

Институт заключает соглашение о предоставлении гранта с победителями и призерами Конкурса.

5.6. Информация о результатах Конкурса и программы победителей и призеров размещаются на сайте Института [www.iro.yar.ru](http://www.iro.yar.ru).

**Заявление  
на участие в конкурсе среди школ, с низкими результатами  
обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных  
социальных условиях, на лучшую программу перехода в  
эффективный режим работы**

**1. Сведения об организации-заявителе:**

1.11 ПОЛНОЕ НАИМЕНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ
1.2. ЮРИДИЧЕСКИЙ АДРЕС ОРГАНИЗАЦИИ
1.3. ДОЛЖНОСТЬ, ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ
1.4. НОМЕР ТЕЛЕФОНА, ФАКСА ОРГАНИЗАЦИИ
1.5. АДРЕСА ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ И ОФИЦИАЛЬНОГО САЙТА ОРГАНИЗАЦИИ-ЗАЯВИТЕЛЯ В ИНФОРМАЦИОННО- КОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ»

**2. Сведения о Программе:**

2.1.НАИМЕНОВАНИЕ ПРОГРАММЫ
2.2. ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ
2.3. ЗАДАЧИ ПРОГРАММЫ
2.4. ПРИОРИТЕТЫ ПРОГРАММЫ
2.5.СРОК РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ
2.6. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ (количественные и качественные по каждому приоритету)

### 3. Ресурсное обеспечение программы

3.1.КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ		
№ п/п	Ф.И.О. сотрудника, должность	Функции сотрудника при реализации программы
3.2.НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ		
№п/п	Наименование нормативного документа (локального акта школы), в соответствии с которым осуществляется реализация программы	Краткое обоснование включения нормативного документа (локального акта школы) в нормативное обеспечение проекта

Руководитель  
образовательной  
организации

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(расшифровка подписи)

М.П.

## *Приложение 1.* **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	
Основные разработчики	
Приоритеты Программы	
Ожидаемые конечные результаты реализации	
Сроки и этапы реализации Программы	
Ответственные лица, контакты	

3 Аналитический раздел Программы

4 Целевой раздел Программы

5 Целевые показатели Программы

6 Содержательный раздел Программы

7 Дорожная карта реализации Программы

8 Оценочный раздел Программы

9 Ресурсное обеспечение Программы

10 Структура управления Программой

11 Приложения:

- Карта приоритетов
- Таблица соотношений целей и задач по выбранным приоритетам Программы
- Детализированный план реализации по каждому из приоритетов (на первый год реализации Программы)
- План мониторинга достижения целевых показателей
- Описание рисков.

## Титульный лист Программы

---

(полное название организации)

УТВЕРЖДАЮ

Директор \_\_\_\_\_

(название учреждения)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## ПРОГРАММА

«.....»

»

(название программы)

Автор(ы) программы:.....

Принята

на заседании педагогического совета

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_

---

20\_\_ г.

### Критерии оценки Программы

	Наименование критерия, показателей	Баллы
<b>Критерий «Анализ состояния и приоритеты школьных улучшений»</b>		
<b>1</b>	Проработанность анализа текущей ситуации по направлениям: качество преподавания, качество управления, организация образовательной среды	
<b>2</b>	Приведение объективных данных для аргументации позиции	
<b>3</b>	Обоснованность актуальности приоритетов школьных улучшений	
<b>4</b>	Обоснованность реалистичности приоритетов школьных улучшений	
	$\Sigma$ по критерию	
<b>Критерий «Цели, задачи, план реализации»</b>		
<b>5</b>	Логичность и четкость формулировки цели по каждому из приоритетов	
<b>6</b>	Степень соответствия целей Программы актуальным потребностям образовательной организации	
<b>7</b>	Обоснованность целей Программы	
<b>8</b>	Логичность и четкость формулировок задач программы	
<b>9</b>	Степень соответствия задач Программы ее целям	
<b>10</b>	Обоснованность реалистичности поставленных задач	
<b>11</b>	Логичность и четкость плана реализации по приоритетам школьных улучшений	
<b>12</b>	Степень соответствия плана целям и задачам Программы	
<b>13</b>	Необходимость и достаточность набора мероприятий	
	$\Sigma$ по критерию	

<b>Критерий «Целевые показатели программы»</b>		
<b>14</b>	Логичность формулировок целевых показателей Программы	
<b>15</b>	Четкость заданных целевых показателей	
<b>16</b>	Обоснованность достижимости заданных показателей	
<b>17</b>	Значимость целевых показателей для достижения целей Программы	
	$\Sigma$ по критерию	
	Общая $\Sigma$	

## *Уровневые значения показателей*

### **Критерий «Анализ состояния и приоритеты школьных улучшений»**

Показатели	Баллы			
	<b>1 (очень мало)</b>	<b>3 (удовлетворительно)</b>	<b>5 (хорошо)</b>	<b>7 (превосходно)</b>
<b>Проработанность анализа текущей ситуации по направлениям: качество преподавания, качество управления, организация образовательной среды</b>	Анализ не сделан. Приведены разрозненные данные об отдельных аспектах деятельности школы	Анализ подменен отчетом о проделанной работе по выделенным направлениям	Анализ проведен на достаточно высоком уровне, но не вполне соответствует требованиям SWOT-анализа	Анализ проведен на высоком уровне и соответствует требованиям SWOT-анализа
<b>Приведение объективных данных для аргументации позиции</b>	Анализ не сделан. Выводы основываются на личной позиции автора Программы	Выводы (в том числе выделение приоритетов) основываются скорее на личном отношении автора программы при учете некоторых объективных данных о школьных процессах	Для аргументации позиции (в том числе для выделения приоритетов) используются объективные данные о школьных процессах	Для аргументации позиции (в том числе для выделения приоритетов) используются полные, объективные, необходимые и достаточные данные о школьных процессах
<b>Обоснованность актуальности приоритетов школьных улучшений</b>	Приоритеты школьных улучшений сформулированы «обще», могут быть отнесены к любой ОО. Не учтена специфика конкретной ОО.	При формулировке приоритетов специфика конкретной ОО частично учитывается	Приоритеты в целом актуальны для конкретной ОО, однако не в полной мере проработана доказательная база	Приоритеты соответствуют актуальным потребностям ОО, выделенным на основе аргументированных выводов, сделанных на основе глубокого анализа школьных процессов

<b>Обоснованность реалистичности приоритетов школьных улучшений</b>	Приоритеты необоснованно амбициозны, нереалистичны	Реалистичность приоритетов ставится под сомнение, недостаточно обоснована	Приоритеты скорее реалистичны, анализ текущей ситуации (в том числе ресурсов) скорее подтверждает реалистичность	Приоритеты реалистичны, реалистичность подтверждается анализом текущей ситуации в ОО (в том числе ресурсов)
---------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **Критерий «Цель, задачи, план реализации»**

<b>Показатели</b>	<b>Баллы</b>			
	<b>1 (очень мало)</b>	<b>3 (удовлетворительно)</b>	<b>5 (хорошо)</b>	<b>7 (превосходно)</b>
<b>Логичность и четкость формулировки цели по каждому из приоритетов</b>	Цели по приоритетам сформулированы нечетко, размыто, общими словами	Цели по приоритетам сформулированы недостаточно четко, однако можно понять логику их постановки	Цели по приоритетам достаточно четко сформулированы, но не соответствуют требованиям SMART-целей	Цели по приоритетам четко сформулированы и соответствуют требованиям SMART-целей
<b>Степень соответствия целей программы актуальным потребностям образовательной организации</b>	Формальная, декларативная постановка целей	Цели Программы по приоритетам выделяются на основе анализа школьных процессов скорее декларативно, без достаточной доказательной базы	Цели Программы по приоритетам выделяются на основе анализа школьных процессов при наличии достаточной доказательной базы	Цели Программы по приоритетам выделяются на основе анализа школьных процессов при наличии достаточной доказательной базы И на основе анализа опыта других ОО / теоретических работ / исследований в области школьной эффективности

<b>Обоснованность целей Программы</b>	Не выделены противоречия, не определена конкретная проблема по выбранному приоритету. Постановка цели не обоснована.	Выделены противоречия, но проблема не четко сформулирована. Формулировка цели не отражает достижение желаемого результата.	Цели по приоритетам соответствуют актуальным потребностям ОО, постулируемым без опоры на выделенные проблемы в деятельности ОО.	Цели по приоритетам соответствуют актуальным потребностям ОО, выделенным на основе аргументированных выводов (проблем), сделанных на основе глубокого анализа школьных процессов
<b>Логичность и четкость формулировок задач Программы</b>	Задачи сформулированы нечетко, нелогично, неконкретно	Задачи сформулированы недостаточно четко, однако можно понять логику их постановки	Задачи сформулированы достаточно четко и логично	Задачи сформулированы логично и четко, не допускают двойных трактовок
<b>Степень соответствия задач Программы ее целям</b>	Задачи не соответствуют целям Программы	Задачи частично соответствуют целям Программы	Реализация задач в значительной степени будет способствовать достижению целей Программы	Задачи программы полностью соответствуют целям Программы, реализация задач приведет к достижению целей
<b>Обоснованность реалистичности поставленных задач</b>	Задачи необоснованно амбициозны, нереалистичны	Реалистичность поставленных задач ставится под сомнение, недостаточно обоснована	Задачи реалистичны при условии незначительных корректировок содержания программы, наличии больших ресурсов и т.д.	Задачи реалистичны, реалистичность подтверждается текстом Программы (мероприятия, ресурсы)
<b>Логичность и четкость плана реализации по приоритетам школьных улучшений</b>	Планирование осуществлено формально, недетализировано, нелогично, нечетко	План недостаточно детализирован, однако можно понять логику планирования	План достаточно детализирован и логичен, есть незначительные замечания	План детализирован, структурирован, понятен и логичен

<b>Степень соответствия плана целям и задачам Программы</b>	План не соответствует целям и/или задачам Программы	План частично соответствует целям и/или задачам программы	Реализация плана в значительной степени будет способствовать достижению целей и задач Программы	План полностью соответствует целям и задачам программы, реализация плана приведет к достижению целей
<b>Необходимость и достаточность набора мероприятий</b>	План представляет собой непродуманный, случайный набор не связанных между собой действий и мероприятий	Запланированные действия и мероприятия не в полной мере соответствуют задачам и целям по выбранным приоритетам.	Запланированные мероприятия и действия плана в целом необходимы и достаточны, есть незначительные замечания	Мероприятия плана необходимы и в полной мере соответствуют задачам и целям Программы.

### **Критерий «Целевые показатели программы»**

<b>Показатели</b>	<b>Баллы</b>			
	<b>1 (очень мало)</b>	<b>3 (удовлетворительно)</b>	<b>5 (хорошо)</b>	<b>7 (превосходно)</b>
<b>Логичность формулировок целевых показателей Программы</b>	Целевые показатели Программы не прописаны и/или обозначены формально	Целевые показатели Программы определены не по каждому приоритету и/или обозначены формально	Целевые показатели определены по каждому приоритету Программы, сформулированы логично, есть незначительные замечания	Целевые показатели определены по каждому приоритету Программы, отражают её специфику сформулированы логично и грамотно.
<b>Четкость заданных целевых показателей</b>	Целевые показатели Программы не прописаны и/или не выражены количественно	Обозначены количественные и качественные показатели. Количественные показатели находятся в слишком широком	Обозначены количественные и качественные показатели. Количественные показатели выражены в	Обозначены количественные и качественные показатели. Количественные показатели выражены в

		диапазоне. Для качественных показателей нет методик их измерения.	конкретных цифрах. Методики измерения качественных показателей не всегда понятны, не всегда адекватны	конкретных цифрах. Для качественных показателей понятны и адекватны методики их измерения.
<b>Достижимость заданных показателей</b>	Целевые показатели Программы не прописаны и/или необоснованно высоки (низки)	Выбранные значения целевых показателей Программы достижимы при условии значительных корректировок содержания Программы	Выбранные значения целевых показателей Программы достижимы при условии некоторых корректировок содержания Программы (усиления ресурсов, мероприятий)	Выбранные значения целевых показателей Программы достижимы, достижимость подтверждается текстом Программы (мероприятия, ресурсы)
<b>Соответствие целевых показателей Программы</b>	Целевые показатели программы не прописаны и/или не соответствуют целям Программы	Целевые показатели не в полной мере соответствуют достижению целей Программы	Целевые показатели в значительной степени соответствуют достижению целей Программы	Целевые показатели в полном объеме соответствуют целям Программы

**Приложение 4.**

**Самооценка образовательной организации  
по реализации программы перехода в эффективный режим работы**

**Лист самооценки**  
**эффективности реализации программы перехода школы**  
**в эффективный режим работы**

\_\_\_\_\_

(название школы)

№	Показатели	Оценка (от 1 до 4)	Невозможно оценить	Анализ результатов по блоку
<b>Изменение практик преподавания</b>				
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.			
2.	наличие практик совместного проектирования уроков			
3.	наличие практик взаимопосещения и совместного анализа уроков			
4.	готовность учителей менять привычные методы преподавания с целью улучшения качества урока			

5.	системное освоение новых педагогических технологий (в том числе реализация педагогической стратегии)			
6.	непрерывное повышение профессиональной компетентности каждого учителя, в том числе посредством работы в КОУЧ <sup>4</sup> , ППК, реализации ИППР <sup>5</sup> педагога и т.д.			
<b>Изменение практик управления</b>				
7.	наличие системы сбора данных по различным аспектам, в том числе, но не ограничиваясь этим – по образовательным достижениям учащихся			
8.	анализ данных и видимые практики принятия решений с опорой на данные (управление по результатам)			
9.	создание условий для работы КОУЧей (творческих групп, профессионального взаимодействия педагогов): наличие выделенного времени, переструктурирование расписания, по возможности – меры финансового стимулирования и т.д.			
10.	эффективная система профессионального развития: наличие индивидуальных маршрутов проф. развития, обоснованный выбор тем курсовой подготовки, методических тем и т.д.			

<sup>4</sup> КОУЧ- команда обучающихся учителей

<sup>5</sup> ИППР педагога- индивидуальный план профессионального развития

11.	видимые практики распределенного лидерства: делегирование ответственности, совместное принятие решений, определенная свобода в выборе способов реализации решения и т.д.			
<b>Изменение образовательной среды</b>				
12.	наличие практик зонирования образовательного пространства школы			
13.	единый стиль оформления кабинетов, коридоров, классов			
14.	уют (атмосфера, удобный порядок, приятная устроенность быта, обстановки)			
15.	наличие учебно-информационных стендов, экспозиций, учебных материалов			
16.	наличие творческих работ учеников, «следов присутствия» ребенка			
	<b>Сумма баллов</b>			
	<b>Число позиций «Невозможно оценить»</b>			

### Заключение (аналитическая записка)

Оцените влияние реализации программы перехода в эффективный режим работы на образовательные результаты обучающихся

---



---



---



---



---



---

Изменение практик преподавания

Приложение к показателю 1

Балл определяется по результатам опроса учащихся 8 – 9 (11) классов

Показатель 1.	Баллы			
	1 (очень мало)	2 (удовлетворительно)	3 (хорошо)	4 (превосходно)
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%

Приложение к показателю 2

Показатель 2.	Баллы			
	1 (очень мало)	2 (удовлетворительно)	3 (хорошо)	4 (превосходно)
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

Приложение к показателю 3

Показатель 3.	Баллы			
	1 (очень мало)	2 (удовлетворительно)	3 (хорошо)	4 (превосходно)
наличие практик взаимопосещения и совместного анализа уроков	Наличие практик взаимопосещения уроков,	Наличие практик взаимопосещения уроков и совместного анализа	Наличие практик взаимопосещения уроков и совместного анализа	Наличие практик взаимопосещения уроков и совместного анализа

	но нет совместного анализа уроков	уроков в отдельных предметных МО	уроков в плане работы всех ПОС	уроков в плане работы всех ПОС при одновременном совместном планировании уроков
--	-----------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------

*Приложение к показателю 4*

<b>Показатель 4.</b>	<b>Баллы</b>			
	<b>1 (очень мало)</b>	<b>2 (удовлетворительно)</b>	<b>3 (хорошо)</b>	<b>4 (превосходно)</b>
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

*Приложение к показателю 5*

<b>Показатель 5.</b>	<b>Баллы</b>			
	<b>1 (очень мало)</b>	<b>2 (удовлетворительно)</b>	<b>3 (хорошо)</b>	<b>4 (превосходно)</b>
системное освоение новых педагогических технологий (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

*Приложение к показателю 6*

<b>Показатель 6.</b>	<b>Баллы</b>			
	<b>1 (очень мало)</b>	<b>2 (удовлетворительно)</b>	<b>3 (хорошо)</b>	<b>4 (превосходно)</b>

непрерывное повышение профессиональной компетентности каждого учителя, в том числе посредством работы в КОУЧ, ППК, реализации ИППР педагога и т.д.	Отсутствие педагога	ИППР	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
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------	------	------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	----------------------------------------------------------------------

### Изменение практик управления

*Приложение к показателю 7*

Показатель 7.	Баллы			
	1 (очень мало)	2 (удовлетворительно)	3 (хорошо)	4 (превосходно)
наличие системы сбора данных по различным аспектам, в том числе, но не ограничиваясь этим, – по образовательным достижениям учащихся	Специфика контингента учащихся не учитывается при сборе данных	Специфика контингента учащихся частично учитывается при сборе данных	Выделены отдельные группы учащихся <sup>6</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

*Приложение к показателю 8*

Показатель 8.	Баллы			
	1 (очень мало)	2 (удовлетворительно)	3 (хорошо)	4 (превосходно)
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	Коллективное принятие решений и доведение результатов анализа до всех участников образовательного процесса

<sup>6</sup> Учащиеся с ОВЗ; учащиеся, для которых русский язык неродной; одаренные учащиеся; низкомотивированные учащиеся; частоболеющие учащиеся и т.п.

			педагогического коллектива	
--	--	--	----------------------------	--

*Приложение к показателю 9*

<b>Показатель 9.</b>	<b>Баллы</b>			
	<b>1 (очень мало)</b>	<b>2 (удовлетворительно)</b>	<b>3 (хорошо)</b>	<b>4 (превосходно)</b>
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.

*Приложение к показателю 10*

<b>Показатель</b>	<b>Баллы</b>			
	<b>1 (очень мало)</b>	<b>2 (удовлетворительно)</b>	<b>3 (хорошо)</b>	<b>4 (превосходно)</b>
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>7</sup> , методические темы учителей и тематика курсовой подготовки основываются на единой методической теме	Методическая тема школы определяется на основе результатов ВСОКО, ИППР учителей проектируются в соответствии с единой методической темой школы, которая четко

<sup>7</sup> ВСОКО – внутренняя система оценки качества образования школы

		методической работы школы не прослеживается представление опыта учителей	школы, которая четко раскрыта в плане методической работы школы	раскрыта в плане методической работы школы
--	--	--------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

Приложение к показателю 11

Показатель	Баллы			
	1 (очень мало)	2 (удовлетворительно)	3 (хорошо)	4 (превосходно)
видимые практики распределенного лидерства: делегирование ответственности,	Наблюдается автократичный стиль управления: директор единолично принимает решения, коллектив	Директор понимает необходимость делегирования	Директор использует практики делегирования	Директор использует практики делегирования

совмес тное принят ие решени й, опреде ленная свобод а в выборе способ ов реализа ции решени я и т.д.		я полно мочий, но затруд няется это делать. Наделя ются полно мочия ми только члены админи страти вной команд ы.	ания полн омоч ий. В проц есс упра влен ия вклю чены 15 - 20% педаг огич еског о колл екти ва	ания полн омоч ий. В проц есс упра влен ия вклю чены 80 - 90% педаг огич еског о колл екти ва. Прак тиче ски кажд ый член колл екти ва наде лен опре
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				деле нны ми полн омоч иями в проц ессе упра влен ия школ ой.
--	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

### Изменение образовательной среды

*Приложение к показателям 12-14*

Показатель	Баллы			
	1 (очень мало)	2 (удовлетворительно)	3 (хорошо)	4 (превосходно)
12. 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
13. единый стиль оформления кабинетов, коридоров, классов				
14. уют (атмосфера, удобный порядок, приятная устроенность быта, обстановки)				

Приложение к показателю 15

Показатель	Баллы			
	1 (очень мало)	2 (удовлетворительно)	3 (хорошо)	4 (превосходно)
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

Приложение к показателю 16

Показатель	Баллы			
	1 (очень мало)	2 (удовлетворительно)	3 (хорошо)	4 (превосходно)
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

