

Департамент образования Орловской области

**Бюджетное учреждение Орловской области дополнительного
профессионального образования «Институт развития
образования»**



**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ДЛЯ ШКОЛ С НИЗКИМИ
РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ ПО
РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ
ПЕРЕВОДА ШКОЛЫ В
ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ**

ОРЕЛ - 2022

Составители: Патронова И.И., кандидат педагогических наук, директор бюджетного учреждения Орловской области дополнительного профессионального образования «Институт развития образования», к.п.н.

Л.Н. Жиронкина, кандидат исторических наук заместитель директора бюджетного учреждения Орловской области дополнительного профессионального образования «Институт развития образования», к.ист.н.

Данные методические рекомендации разработаны для школ с низкими результатами обучения с учетом рекомендаций ФИОКО и направлены на оказание методической помощи школьным командам в разработке программ перевода учреждения в эффективный режим работы.

Рекомендации содержат информацию об алгоритме действий коллектива для перехода в эффективный режим работы, анализ роли руководителя и основные этапы работы. Материалы учитывают рекомендации, разработанные ФИОКО в рамках проекта адресной методической помощи «500+».

Раздел 1. Как школа попадает в статус школы с низкими результатами обучения?

Основная проблема неравенства в образовании связана с расслоением школ по образовательным результатам учащихся, когда наряду с успешными и благополучными во всех отношениях школами повышенного уровня (гимназиями и лицеями) формируется целая группа школ с устойчиво низкими результатами учащихся (далее - ШНОР), школ с социально неблагополучными условиями (далее – ШНСУ). Данная категория школ сталкивается с целым рядом вызовов и трудностей, связанных с внутренними и внешними условиями их работы, к которым можно отнести организационные особенности, ресурсное, материально-техническое, кадровое оснащение, состав контингента обучающихся, педагогико-методический потенциал коллектива, социальное окружение. Сочетание данных факторов в отдельной школе может приводить к росту рисков учебной неуспешности.

Школой с низкими результатами обучения становятся в результате **проведения процедуры идентификации.**

Процедура идентификации школ не регулируется специальными федеральными нормативными актами. Данное направление является результатом действующей в Российской Федерации единой системы оценки качества образования и, в частности, проведения независимых оценочных процедур качества образования.

В Орловской области процедура идентификации школ регулируется приказом Департамента образования Орловской области от 15.11.2021 № 1525 «Об организации и проведении идентификации школ, работающих со сложным контингентом в сложных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты».

Попадание образовательной организации в разряд школы с низкими результатами обучения определяется **по результатам комплексного анализа.** В основе системы сбора информации – анкетная информация, представляемая образовательными организациями на основе следующих источников:

1) официальная статистика результатов государственной итоговой аттестации (далее – ГИА) обучающихся, освоивших программы основного и среднего общего образования;

2) официальная статистика результатов ВПР обучающихся, освоивших программы начального общего, основного и среднего общего образования по русскому языку и математике;

3) официальная статистика всероссийской олимпиады школьников и всероссийских олимпиад, включенных в перечень олимпиад школьников;

4) контекстная информация об образовательной организации (сведения об образовательной организации, размещенные в Информационной системе образовательных услуг «Виртуальная школа», официальный сайт ОО, отчет о

самообследовании). Внешними и внутренними условиями, влияющими на осуществление образовательной деятельности, являются:

- 1) социальное окружение ОО;
- 2) социальный статус родителей;
- 3) материально-техническое обеспечение школы;
- 4) педагогические кадры;
- 5) контингент обучающихся.

Первый показатель комплексного анализа школы – низкие результаты независимых оценочных процедур. Под низкими результатами понимаются результаты оценочной процедуры, при которых не менее 30% от общего числа участников оценочной процедуры получили отметку «2» (ВПР) или не преодолели минимальный порог, предусмотренный спецификацией соответствующей оценочной процедуры (ОГЭ, ЕГЭ).

Следующий показатель – **контекстные данные**. Исследование контекстных данных ведется с учетом следующих факторов риска:

- территориальная прилежность школы (городская/сельская) с учетом размера населенного пункта;
- транспортная доступность: удаленность от региональных центров концентрации культуры и позитивного опыта;
- дефицит педагогических кадров;
- дефицит базовой инфраструктуры: устойчивого доступа в интернет и достаточного количества компьютерной техники.

Проблема поддержки ШНРО и ШНСУ актуальна для Орловской области в силу ее территориальных, демографических и социально - экономических характеристик. Среди них особое влияние на качество деятельности общеобразовательных организаций оказывают выявленные в результате проведенного Мониторингового исследования 2020 года факторы:

- наличие в 17 муниципальных районах школ, где **доля обучающихся с родным нерусским языком** превышает 10%, в двух муниципалитетах Орловской области доля таких ОО составляет более 36%, в 6 ОО доля обучающихся, для которых русский язык не является родным, составляет более 50%;
- **высокий уровень безработицы и социально-экономической дифференциации**. Для отдельных муниципальных образований характерны приток мигрантов из других субъектов Российской Федерации и стран СНГ;
- большая доля (около 80%) **ОО, расположенных в сельской местности**, среди них 59% ОО относятся к школам численностью обучающихся менее 50 человек;
- 29,3% школ отмечают **низкую доступность культурно - информационной среды** для участников образовательного процесса, обусловленную ограниченной транспортной доступностью населенных пунктов.

ЧАСТЬ 2. ГРУППЫ ФАКТОРОВ (РИСКИ), ПРИВОДЯЩИХ К НИЗКИМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ

Факторы риска в образовательной организации приводят к значительному снижению образовательных результатов, что в свою очередь означает, что низкие результаты являются индикатором наличия проблем.

| Факторы риска | Описание риска |
|--|---|
| Проблемы с обеспеченностью материальными ресурсами и кадрами, в том числе: | |
| 1. Низкий уровень оснащения школы | Школы, имеющие в нужном количестве компьютеры и доступ в Интернет, имеют образовательные преимущества по сравнению со школами с ресурсными дефицитами, таким образом, данный риск приводит к неравенству в образовательных возможностях. |
| 2. Дефицит педагогических кадров | Кадровый дефицит - не редкое явление в российских школах, особенно в сельской местности. Отсутствие специалистов- предметников может стать критическим вызовом для школы. Действенные средства противодействия дефицитам кадров, такие как организация сетевых партнерств и развитие применения цифровых образовательных ресурсов, не получают достаточной поддержки со стороны региональных органов исполнительной власти, что приводит к росту и распространению данного рискованного фактора. |
| 3. Недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников | <p>Современный педагог должен не только обладать развитыми предметными, методическими и психолого- педагогическими компетентностями, но и непрерывно их совершенствовать.</p> <p>Низкий уровень сформированности профессиональных компетентностей учителей может проявляться в низком уровне мотивации обучающихся, низком уровне школьного благополучия, слабом освоении учебной программы и других негативных результатах.</p> |
| Низкая эффективность управления в школе, в том числе: | |
| 4. Низкая мотивация руководства образовательной организации на улучшение образовательных результатов | <p>Лидерство руководства образовательной организации является одним из ключевых условий, определяющих ее успешность.</p> <p>Мировые тенденции развития практик управления школами показывают определяющую роль руководителя в улучшении образовательных результатов школ и повышении их эффективности.</p> |
| 5. Отсутствие или недостаточная эффективность системы объективной оценки результатов обучения | <p>Оценивание (оценка) является неотъемлемой, одной из важнейших составляющих образовательного процесса. Определить прогресс развития обучающегося возможно только на основании оценки результатов обучения. К сожалению, зачастую в школах оценивание проводится без должного внимания к обеспечению объективности оценки и анализу получаемых результатов.</p> <p>Отсутствие системы объективного наблюдения за образовательными результатами не позволяет своевременно корректировать образовательный процесс, что приводит к ухудшению образовательных результатов.</p> |

| | |
|--|--|
| 6. Недостаточно развитое профессиональное взаимодействие в педагогическом коллективе | Профессиональное взаимодействие один из важных элементов непрерывного педагогического образования и одна из эффективных форм профессионального обучения. Отсутствие в школе системы наставничества, системы посещения уроков других учителей приводит к отсутствию объективной «обратной связи» для учителя и увеличивает риск низких образовательных результатов обучающихся |
| 7. Высокая доля обучающихся с рисками учебной неуспешности | <p>Риски учебной неуспешности развиваются из-за отсутствия системной работы с неуспевающими обучающимися и недостаточной психологической поддержки, которую может оказать школа учащимся.</p> <p>На практике школы редко применяют механизмы поддержки обучающихся с рисками неуспешности, напротив, однажды оказавшись среди «слабых» обучающихся, школьнику будет крайне непросто самостоятельно избавиться от этого статуса.</p> <p>Однако ситуация помощи отдельному обучающемуся аналогична логике адресной помощи школе: низкие результаты – это лишь индикатор, который должен запускать процессы индивидуальной поддержки школьника по выявленным дефицитам.</p> |
| 8. Высокая доля обучающихся с инклюзией | Отсутствие развитых компетенций по работе с учащимися с ОВЗ у учителей могут реализовываться в значительном повышении риска низких результатов при росте доли таких обучающихся. |
| 9. Низкое качество адаптации мигрантов, преодоления языковых и культурных барьеров | Без дополнительной поддержки учащиеся из семей мигрантов, чей язык общения дома отличается от языка преподавания школьных предметов, могут испытывать значительные затруднения в обучении, что может приводить к общему снижению результатов школы. |
| 10. Низкое качество профориентационной работы | Развитие профессионального самоопределения обучающихся является одним из важных факторов повышения их мотивации на образование и, как следствие, улучшения образовательных результатов. |
| Проблемы обеспечения благоприятного «школьного уклада», в том числе: | |
| 11. Пониженный уровень школьного благополучия | <p>Композиция школьного контингента может оказывать негативное влияние на школьные результаты. Большая доля обучающихся с низким социальным статусом – общепризнанный фактор риска.</p> <p>Школьное благополучие также связано с уровнем профессионального сотрудничества педагогического коллектива, который предполагает как индивидуальный профессионализм школьных учителей, так и развитые навыки педагогического взаимодействия, эффективного использования имеющихся ресурсов и готовности принимать на себя ответственность за определенные решения, например о пересмотре школьной образовательной программы.</p> |
| 12. Низкая вовлеченность учителей в образовательный процесс | Причины низкой вовлеченности учителей в образовательный процесс могут быть различны: отсутствие эффективной коммуникации с руководством образовательной организации, профессиональное «выгорание» - накопленное за годы работы эмоциональное истощение. |

| | |
|---|---|
| 13. Низкая учебная мотивация школьников | Часто низкая мотивация может быть следствием непрофессиональной работы педагога, с другой стороны, причиной низкой мотивации может быть образ мышления школьника, сформировавшийся под влиянием внешней среды, которая окружает его вне школы – дома и в быту. В том и другом случае низкая учебная мотивация приводит к снижению отдачи от обучения, что приводит к тому, что у школьников не формируется уверенность в собственных учебных силах, что в конечном итоге затрудняет выбор направления будущей карьеры. |
| 14. Низкий уровень дисциплины в классе | Причины плохой дисциплины могут иметь ситуативный характер – плохая дисциплина на конкретном уровне вследствие невладения педагогом полным спектром психолого-педагогических приемов, с другой стороны, низкий уровень школьного благополучия может приводить к плохой дисциплине на уроках, которая в свою очередь приводит к низким образовательным результатам. |
| 15. Проблемы с вовлеченностью родителей | Часто родители не знают о доступных способах поддержания учебного процесса своих детей, а школа не может обеспечить должного уровня консультаций. Невовлеченные родители не только могут снижать учебную мотивацию за счет предъявления завышенных требований, или напротив демонстративного безразличия к учебным делам школьника. |

ЧАСТЬ 3. РОЛЬ ДИРЕКТОРА В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ ПЕРЕХОДА ШКОЛЫ В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ.

Основная нагрузка по осуществлению преобразований внутри школы ложится на педагогический коллектив во главе с директором. Для осуществления эффективных преобразований необходимо выполнение следующих условий.

Четкое понимание имеющихся проблем. Руководитель школы должен изучить результаты внешней диагностики, провести самодиагностику, по результатам которой планируется дать более точные характеристики ситуации в школе и возможные направления ее коррекции. Необходим процесс анализа и оценки собственной деятельности, мониторинга, по результатам которых школа попала в число неэффективных.

Реалистичное целеполагание. Каждая школа ставит перед собой определенные цели в своей работе. Когда речь идет о программе развития, об определенных преобразованиях, необходимо выбрать цели, которые будут достижимыми и измеримыми. Например, цель «обеспечить получение не менее чем половиной выпускников 100 баллов на ЕГЭ хотя бы по одному предмету» в школе, работающей в сложных социально-экономических условиях, является, скорее всего, недостижимой, а цель «кардинальным образом повысить качество обучения в школе» – неизмерима, поскольку не указаны четко критерии кардинального повышения.

Объективные показатели. Если выбраны реалистичные цели ближайшего развития, то желательно иметь показатели, которые бы говорили о том, насколько школа продвинулась в достижении выбранной цели. Показатели должны в точности соответствовать цели. Кроме того, необходимо иметь уверенность в том, что все данные для расчета показателей объективны. Например, если показателем выступает *доля обучающихся, имеющих положительные отметки по контрольным или проверочным работам*, то необходимо обеспечить, чтобы отметки были получены на основании

объективной процедуры оценивания. Для этого необходимо наличие в школе выстроенной системы объективной оценки качества подготовки обучающихся, упомянутой в предыдущем пункте.

Готовность педагогического коллектива к преобразованиям. С одной стороны, такая готовность опирается на признание того, что в школе имеются проблемы, требующие решения. С другой стороны, степень готовности к преобразованиям во многом зависит от реалистичности предлагаемой программы преобразований. Таким образом, важнейшим фактором формирования готовности педагогического коллектива к реализации каких-либо мер развития является лидерство директора, его способность предложить реалистичную и понятную коллективу программу преобразований или хотя бы основу этой программы, которая подтолкнет педагогический коллектив к сотрудничеству в дальнейшем построении программы развития.

Зачастую школы, попавшие в список неэффективных, не знают, как можно выстроить работу по выправлению сложившейся ситуации. У руководства отсутствует понимание тех причин, которые лежат в основе низких образовательных результатов обучающихся. Это приводит к неприятию результатов мониторинга, дезорганизации, ошибочным управленческим решениям, потере времени.

ЧАСТЬ 4. АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ ПЕРЕВОДА ШКОЛЫ В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Программу перевода школы в эффективный режим работы образовательной организации (далее - Программа) – результат коллективной работы, которую возглавляет руководитель, директор. Содержание программы разрабатывает не только администрация, но целый коллектив участников (проектная команда): педагогический коллектив, руководители школьных МО, родители (представители родительского комитета, Совета школы, Управляющего совета и др.), социальные партнеры, органы управления образованием. Это управленческие, педагогические команды, группы, которые должны действовать слаженно, грамотно и мобильно.

При разработке данной программы можно использовать алгоритм действий.

АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ ПЕРЕВОДА ШКОЛЫ В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

В начале работы директор должен создать проектную команду. В нее могут войти представители администрации, педагоги, специалисты. Они должны внимательно изучить результаты диагностики, самодиагностики и проанализировать ситуацию и сделать выводы. После проведения этапа самодиагностики могут включаться разные участники.

Следующий шаг - необходимо последовательно ответить на следующие вопросы:

Что мы хотим изменить? Что не устраивает в получаемых результатах деятельности? (*Цель*).

Что мы хотим достичь и через какие изменения образовательной деятельности, образовательной среды? (*Ключевая проектная идея*).

Что для этого у нас есть и что потребуется? (*SWOT-анализ*).

Как мы это будем изменять? Что будем делать? (*Предполагаемая управленческая модель и поэтапный план изменений*).

Как мы будем оценивать достижение поставленных целей? (*Измеримые критерии и показатели диагностики новых образовательных результатов учащихся, оценки деятельности педагога, реализации образовательной деятельности*).

Что может нам помешать в достижении целей? Как это можно предупредить? (*Риски и мероприятия по их минимизации*).

Какие финансовые средства потребуются для реализации Программы? (*Финансовый план*).

Программа перехода школы в эффективный режим работы предполагает переход школы в качественно новое состояние, но своей главной целью считает именно *улучшение образовательных результатов учащихся*.

ОСНОВНОЙ ЭТАП ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММЫ ПЕРЕВОДА ШКОЛЫ В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ

1 ЭТАП. САМОДИАГНОСТИКА

Цель данного этапа - выявление и уточнение факторов риска образовательной организации, а также проектирование тактических и стратегических шагов развития образовательной организации.

Лицо, обеспечивающее проведение процедуры самодиагностики, анализирующее полученные данные и описывающее результаты, назначает директор ОО.

Самодиагностика деятельности ОО проводится за 3 года и включает:

- анализ образовательных результатов, показателей результативности качества обучения (ГИА, ВПР и др.);
- кластерный анализ.

Самодиагностика проводится также с выделением сильных и слабых сторон, возможностей и угроз развития с построением SWOT анализа.

SWOT- анализ – метод оценки внутренних сильных и слабых сторон организации, а также открывающихся перед ней внешних возможностей и подстерегающих ее опасностей (S, strength – сильные стороны, W, weakness – слабые стороны, O, opportunities – благоприятные возможности, T, threats – угрозы), который позволяет в целом увидеть возможности развития образовательной организации. Качественная интерпретация информации (субъективная оценка ее значения для развития образовательной организации)

может быть представлена в виде таблицы SWOT- анализ потенциала образовательной организации

Таблица 6

SWOT-анализ потенциала образовательной организации

| | | | |
|---|------------------|--|------------------|
| Оценка актуального состояния внутреннего потенциала образовательной организации | | Оценка перспектив развития образовательной организации в соответствии с изменениями внешнего окружения | |
| Сильные стороны S | Слабые стороны W | Внешние возможности O | Внешние угрозы T |
| | | | |

Соотнесение проблем и сильных сторон образовательной организации, возможностей и рисков развития внешней среды дает информационную основу для принятия вариативных решений о развитии образовательной организации.

Стратегии, или способы развития образовательной организации, выявленные на основе SWOT-анализа, выглядят следующим образом:

| | |
|-----------------------------|---------------------------|
| O + S = действие | O + W = реформирование |
| T + S = неопределенность | T + W = ликвидация |

2 ЭТАП. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПЕРЕВОДА ШКОЛЫ В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ

Программа перевода школы в эффективный режим работы состоит условно из *двух частей – целеполагания и программы мероприятий*, обеспечивающих достижение целей и задач.

ПРОГРАММА ПЕРЕВОДА
(наименование школы) В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ
НА 20.. год.

1. Титульный лист

Должен содержать вверху наименование образовательной организации, место для согласования директором (дата, подпись, печать), в центре - название «Программа перевода(название школы) в эффективный режим работы», внизу – год разработки.

2. Паспорт

Паспорт Программы включает несколько обязательных пунктов.

2.1. Цели и задачи программы

- 1) перечень **нормативной базы**, на основании которой осуществляется деятельность образовательной организации (только основные документы, не более 4-7);
- 2) описание **целей и задач программы** (соответствие целей деятельности ОО муниципальным, региональным, федеральным целям)

Комментарий.

Цель – понятие, которое должно сформировать осознанный образ предвосхищаемого результата. Цель должна быть (согласно принципам SMART):

– **ясной и точной** (S – Specific): цель должна быть сформулирована четко, указывать объект достижения;

– **измеримой** (M – Measurable): должна существовать возможность проверки достижения цели с помощью количественных индикаторов, что означает наличие имеющихся или потенциально существующих способов или средств ее измерения (диагностические мониторинги, опросы и аналитика и т.п.);

– **достижимой** (A – Achievable): цель должна быть потенциально достижимой;

– **непротиворечивой** как внутри себя, так и со стратегическими целями социальной системы (R – Related);

– **определенной по срокам** ее достижения (T – Times-bound): должны быть установлены общий срок и этапы достижения цели.

Аналитическая работа позволит уточнить выявленные ранее факторы риска ОО, спроектировать тактические и стратегические шаги развития ОО.

Задачи в рамках поставленных целей следует описывать согласно хронологической последовательности и возможности их реализации в установленные сроки.

2.2. Целевые индикаторы и показатели программы

Наличие данного пункта обязательно. Показатели для оценки прогресса выхода из кризисной ситуации образовательная организация выбирает самостоятельно. Показатели могут быть как качественными, так и количественными, они обязательно должны соответствовать цели.

2.3. Анализ текущего состояния, описание ключевых рисков развития ОО

Описание:

1) **школьной системы образования** (кадровый состав, образовательные результаты, контингент, материально-техническое оснащение и пр. (см. самообследование школы),

2) **рисков деятельности ОО**, которые планируется устранять в процессе осуществления преобразований в рамках программы (см. приложение «Группы факторов (риски), приводящих к низким образовательным результатам»).

2.4. Методы сбора и обработки информации

Данный пункт важен для измерения поставленных целей и задач. Сбор или мониторинг данных способен доказать или опровергнуть правильность управленческих решений администрации образовательной организации, а также поможет скорректировать или поставить перед командой новые задачи

2.5. Сроки и этапы реализации программы

В данном разделе следует указать этапы реализации программы и сроки их реализации. Это может быть 1 год, может быть 2-3 года.

3. ПЛАН - ГРАФИК (ДОРОЖНАЯ КАРТА) МЕРОПРИЯТИЙ по реализации программы

Это основные мероприятия для устранения всех рисков, которые сделали школу неуспевающей. В данном разделе следует выбрать риски на высоком/среднем уровне (школа сама определяет их количество (но не менее 2-х, при этом понимать – сколько рисков школа сможет преодолеть за год реализации программы) и спланировать и перечислить основные мероприятия, которые планируется проводить для достижения поставленных целей и задач.

Риск 1. (указать)

| № | Мероприятие | Срок реализации (число, меся, год) | Показатель/-и реализации | Ответственные |
|-----|-------------|--|-----------------------------|---------------|
| | Задача 1. | | | |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| ... | | | | |
| | Задача 2. | | | |
| ... | | | | |

Риск 2. (указать)

| № | Мероприятие | Срок реализации (число, меся, год) | Показатель/-и реализации | Ответственные |
|-----|-------------|--|-----------------------------|---------------|
| | Задача 1. | | | |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| ... | | | | |
| | Задача 2. | | | |
| ... | | | | |

Запланированное ресурсное обеспечение должно быть реалистичным и основываться на результатах деятельности образовательной организации за несколько предыдущих лет.

В широком смысле к ресурсам можно отнести:

– **нормативно-правовое обеспечение:** приказы, положения, правила, должностные инструкции;

– **научно-методическое обеспечение:** разработка образовательных программ (учебных, элективных курсов, факультативов), проектов, в том числе сетевых, методических рекомендаций, системы критериев и показателей, материалы проведенных семинаров, создание банков занятий, полезных образовательных технологий;

– **программно-методическое обеспечение:** разработка методических рекомендаций, учебно-методических пособий, формирование банка методических материалов, актуального, инновационного педагогического опыта, разработка авторских учебных программ, программ дополнительного образования, календарно- тематического планирования;

– **информационное обеспечение:** создание информационного центра, информационного банка, программы информационно- аналитической деятельности, сайт образовательной организации, группы в социальных сетях;

– **кадровое обеспечение:** подбор кадров, повышение квалификации, участие в семинарах, конференциях, педагогических чтениях, подготовка экспертов, стажировка, консультирование;

– **организационное обеспечение:** составление образовательной программы, расписания, циклограмм управленческой деятельности, планов работы структурных подразделений и профессиональных объединений педагогов;

– **мотивационное обеспечение:** положение о распределении стимулирующей части ФОТ, критерии оценки результативности профессиональной деятельности учителей, система мероприятий по повышению мотивации субъектов образовательной деятельности в отношении инновационных преобразований;

– **материально-техническое обеспечение:** оснащение оргтехническими средствами, приобретение программного обеспечения, сетевых версий электронных учебников, установка локальной сети, приобретение офисного типографского оборудования, музыкальной аппаратуры, наглядных пособий, учебного оборудования, словарей, энциклопедий, учебно- методических пособий, учебников;

– **финансово-экономическое обеспечение:** мероприятия по изысканию внебюджетных средств, составление смет, бизнес-плана.

4. Ожидаемые конечные результаты реализации программы

В данном разделе нужно кратко описать ожидаемые конечные результаты реализации программы в соответствии с целями и задачами.

5. Исполнители

Требуется указать, кто из участников образовательного процесса будет принимать участие в реализации программы развития ОО (администрация, педагоги-предметники, руководители школьных МО, классные руководители, представители родительского комитета, специалисты (логопеды, дефектологи), Совет родителей (законных представителей), обучающиеся и пр.)

ЧАСТЬ 5. МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Данный этап включает в себя описание подходов к мониторингу результативности реализации Программы перехода школы в эффективный режим, улучшений качества школьных процессов.

Таблица «Организация мониторинга результативности повышения качества обучения в школе»

| № | Мероприятие | Сроки проведения | Ответственный | Результат | Формат представления |
|------------------------------------|-------------------------------|------------------|---------------|-----------|----------------------|
| Направления мониторинга (объект 1) | | | | | |
| 1. | Входной мониторинг | | | | |
| 2. | Промежуточный мониторинг школ | | | | |
| 3. | Итоговый мониторинг школ | | | | |
| Направления мониторинга (объект 2) | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

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

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, ученики;
- по объекту: результативность программы перевода 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 с учетом выявленных рисков.

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

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.

ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ

1. ФИОКО. Методика оказания адресной помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся.

https://fioco.ru/Media/Default/Documents/500/Metodica_500.pdf

2. ФИОКО. Научно – методические материалы

<https://fioco.ru/%D0%BD%D0%B0%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%BE-%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5-%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8B>