

МУНИЦИПАЛЬНОЕ КАЗЕННОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ «УПРАВЛЕНИЕ
ОБРАЗОВАНИЯ
ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА
ЕЛАБУЖСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО
РАЙОНА»



«АЛАБУГА МУНИЦИПАЛЬ
РАЙОНЫ БАШКАРМА КОМИТЕТЫ
МӘГАРИФ ИДАРӘСЕ»
МУНИЦИПАЛЬ КАЗНА
УЧРЕЖДЕНИЕСЕ

пр.Нефтяников, д.175, г.Елабуга, 423600

Нефтьчеләр пр., 175 нче йорт, Алабуга
шәһәре, 423600

Тел.: (85557) 3-81-51, факс: (85557) 3-81-51, e-mail: Imc.Elб@tatar.ru, сайт: www.elabugaedu.ru

01.07.2022г. №614

**Директорам школ,
функционирующим в зоне
риска снижения
образовательных
результатов Елабужского
муниципального района**

МКУ «Управление образования Исполнительного комитета Елабужского муниципального района» направляет методические рекомендации по переходу школы в эффективный режим работы, для использования в работе.

Приложение: в 1 экз., на 15 л.

Начальник

Е.Д.Терентьева

Исполнитель:
Балобанова А.С.
Телефон: 8(85557)7-03-24

Рекомендации по переходу школы в эффективный режим работы¹

Школу, которая обеспечивает «повышение жизненных шансов» всем своим ученикам, принято называть эффективной. В эффективной школе все дети, вне зависимости от того, каковы их способности и проблемы, получают возможности для максимальных достижений и благополучного развития.

Признаки эффективной школы можно определить так:

1. У школы есть четко сформулированная миссия, разделяемая всеми. Приоритетными являются образовательные и воспитательные задачи.
2. Позитивная организационная культура школы. В центре внимания - качество преподавания и учебные результаты. Безопасная среда для учеников и учителей.
3. Высокие ожидания от учеников и четкие учебные задачи.
4. Стройная система внутришкольной оценки учебных достижений. Налаженная обратная связь «ученик - учитель», «учитель - руководитель».
5. Постоянное профессиональное развитие учителей.
6. Включенность родителей в школьную жизнь и сотрудничество с ними.
7. Наличие в школе органов государственно-общественного управления и сотрудничество с ними, с другими образовательными организациями и местным сообществом.
8. Проектное управление деятельностью образовательной организации.
9. Общая система ценностей участников образовательных отношений.
10. 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.

¹ 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

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.

Учебный процесс:

Вовлечение учеников в учебный процесс Мониторинг образовательных результатов учеников Дифференцированный подход и индивидуализация образования Эффективное преподавание. **Управление:**

Руководство профессиональным развитием коллектива Педагогическое лидерство директора

Принятие управленческих решений на основе анализа данных

Школьный климат.

Фокус на учение

Высокие ожидания от учеников

Позитивная школьная культура

Личностно-ориентированная образовательная среда

Социальное партнерство.

Привлечение ресурсов

Вовлечение родителей

Сотрудничество с другими образовательными организациями, предприятиями и др.

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.

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.

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

Таблица 2

Показатель качества	Темы	6	5	4	3	2	1
Учебный план. Есть ли в УП вашей школы учет этих параметров?							
Структура учебного плана	Охват и сбалансированность всех элементов учебного плана; их взаимосвязь						
	Организация мероприятий по выбору учащихся наличие расписания						
Курсы программы	и Широта, сбалансированность и наличие выбора для учащихся						
	Помощь и консультации учителям						
Успеваемость. Как построен мониторинг?							
Общее качество успеваемости (наличие мониторинга)	Мониторинг прогресса школы по повышению успеваемости						
	Мониторинг прогресса конкретных учащихся в учебе						
Учеба и обучение. Насколько системно это происходит? Сколько учителей это применяют?							
Процесс обучения	Диапазон и соответствие приемов обучения потребностям детей						
	Взаимодействие между учителем и учащимся						
	Наличие обратной связи с учащимися						
Удовлетворение нужд учащихся	Диагностика усвоения учебного материала						
	Обеспечение уч-ся с разными возможностями и склонностями						
	Наличие ИОМ ученика						
Оценка работы как часть процесса обучения	Методы оценки и средства ведения учета						
	Использование информации, касающейся оценки						
	урока при дальнейшем планировании обучения						

Помощь учащимся							
	Отслеживание прогресса и достижений	Наличие характеристик прогресса и развития учащихся; (системный анализ)					
		Прогресс учащихся и успеваемость					
		Меры, принимаемые для использования полученной информации					
	Наставничество в рамках учебного плана	Наличие тьюторов для учащихся, нуждающихся в поддержке					
		Организация дополнительных занятий и других видов деятельности учащихся					
	Помощь в учебном процессе	Наличие программ помощи учащимся в процессе обучения					
Моральные установки							
	Климат в коллективе и взаимоотношения	Чувство принадлежности к школе и гордость за нее					
		Взаимоотношения между учащимися и учителями школы					
		Поведение и дисциплина учащихся					
	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					
	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							
	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					
	Обеспечение ресурсов	Достаточность доступного финансирования					

		Обеспеченность кадрами						
		Опыт, квалификация и профессионализм кадров						
	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								
	Постановка целей и выработка руководящих установок	Ясность и адекватность целей						
		Эффективность процедуры выработки руководящих установок						
	Самооценка	Процедура самооценки, анализ качества школьных процессов						
	Планирование улучшений	Планирование улучшений на основании анализа						
	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.

АНАЛИТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

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

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 учите-

лей, 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)

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 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.

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, ранжировать 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.

Карта приоритетов

Приоритеты				
Характеристики приоритетов				
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 (анализируется и обсуждается с коллективом для того, чтобы определить цель), и в каждом из них поставить цели (конкретна, измерима, достижима, реалистична, ограничена по времени (как желаемый результат), определить задачи (пошаговые действия как промежуточные результаты; что надо сделать в блоках: управление, преподавание, среда, для того, чтобы достичь цели).

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).

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

Приоритет 1 -			
Цель 1	Описание	Критерии успеха - по каким признакам вы узнаете, что цель достигнута\задача выполнена	Действия по выполнению каждой задачи
Задача 1			
Задача ...			
Цель 2			
Задача 1			
Задача ...			

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

№	Задачи	Виды работ	Планируемый результат Качественный показатель	Сроки Результат	Количество показатель	Ответственный
	Улучшение качества управления					
	Приоритет/цель:					
	Улучшение качества преподавания					
	Приоритет					
	Улучшение образовательной среды					
	Приоритет					

2. 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

КИРО 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	Второе	Первое	Второе	Первое	Второе
	полуго	полуго	полуго	полуго	полуго	полуго
	дие	дие	дие	дие	дие	дие
Школа						
На уровне МО						
На уровне региона						

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)).

Дорожная карта организации мониторинга результативности повышения качества в школе

№	Мероприятие	Сроки проведения	Ответственный	Результат	Формат представления
Направления мониторинга (объект 1):					

	Входной мониторинг школ				
	Промежуточный мониторинг				
	Итоговый мониторинг школ				
Направления мониторинга (объект 2)					

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.

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.

Реализуемая 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 запланиро-

ванных мер (мероприятий) и оперативно принимать решения по корректировке и предупреждению нежелательных эффектов.

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

1. результаты государственной итоговая аттестация 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.

У многих образовательных организаций есть собственные системы мониторинга. Не отказываясь от данных наработок, приведем список критериев и показателей (таблица 8), на которые можно ориентироваться при разработке системы мониторинга реализации программы тем образовательным организациям, в которых изменения на систематическом уровне еще не отслеживаются.

Таблица 8

№	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 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

Механизмы реализации программы

<p>Нормативное обеспечение</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Приказ об утверждении Программы • Положение о деятельности школы при переходе в эффективный режим работы • Положение о стимулирующих выплатах (премирование, установление надбавок и т.д.) • Изменения в нормативные акты, регулирующие вопросы оплаты учителей, в том числе в эффективные контракты • Положение о мониторинге качества образования • и другие
<p>Финансовое обеспечение</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективный контракт (стимулирующие выплаты), учитывающий сложность и организацию работы с детьми с рисками образовательной неуспешности, активность сотрудников в реализации Программы • Введение должностей психологов, логопедов, дефектологов, социальных педагогов • Выделение дополнительных часов на проведение индивидуальных занятий с выделенной группой учеников • и другие
<p>Кадровое обеспечение</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Создать стратегическую команду • Назначить руководителей (координаторов) групп (объединений) профессионального взаимодействия • Реализовать меры по развитию практики сотрудничества школы с учреждениями профессионального образования, центрами психолого-медико-социального сопровождения, учреждениями дополнительного образования детей, культуры, спорта • Формировать органы коллегиального управления с участием общественности в разработке и реализации Программы и вовлечение местного сообщества в деятельность школы
<p>Информационное обеспечение</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Создать раздел на сайте школы, в котором будет освещаться ход реализации Программы • Разработать структуры раздела и размещать материалы соответствующей тематики