**Комитет по образованию**

**администрации муниципального образования**

**«Всеволожский муниципальный район» Ленинградской области**

**Муниципальное учреждение**

**«Всеволожский районный методический центр»**

**Методические рекомендации**

**по разработке и оформлению программ перехода школ в**

**эффективный режим функционирования**

**г. Всеволожск**

 **2020 год**

Настоящие материалы составлены для школ с низкими образовательными результатами и школ-новостроек и содержат методические рекомендации по разработке Программы перехода школы в эффективный режим функционирования.

Разработчики данного документа руководствовались целью выработки единых подходов к структуре программы, ее аналитической и содержательной части.

В основу рекомендаций положены монографии отдельных авторов, материалы, опубликованные в средствах массовой информации, обобщенный опыт работы специалистов ГАОУ ДПО «Ленинградский областной институт развития образования», МУ «ВРМЦ» и опыт регионов Российской Федерации.

Методические рекомендации адресованы общеобразовательным учреждениям, подведомственным Комитету по образованию администрации муниципального образования «Всеволожский муниципальный район» Ленинградской области.

**Оглавление**

[I. Введение 4](#_Toc40852006)

[II. Общие требования к структуре и содержанию Программы перехода в эффективный режим функционирования 5](#_Toc40852007)

[III. Основные элементы структуры и содержания Программы перехода в эффективный режим функционирования 6](#_Toc40852008)

[3.1. Титульный лист Программы 6](#_Toc40852009)

[3.2. Паспорт Программы 7](#_Toc40852010)

[3.3. Аналитическая справка. 7](#_Toc40852011)

[3.4. Цели и задачи Программы перехода школ в эффективный режим функционирования и общая стратегия их реализации в образовательной организации. 11](#_Toc40852012)

[3.5. Описание ожидаемых результатов реализации Программы 12](#_Toc40852013)

[3.6. План-график программных мер, действий, мероприятий, обеспечивающих переход учреждения в эффективное функционирование. 13](#_Toc40852014)

[3.7. Механизм управления реализацией Программы 13](#_Toc40852015)

[3.8. Рекомендуемые приложения к Программе 14](#_Toc40852016)

[IV. Заключение 14](#_Toc40852017)

[Список литературы 15](#_Toc40852018)

[Список Интернет-ресурсов 18](#_Toc40852019)

[Приложение 1 Титульный лист 19](#_Toc40852020)

[Приложение 2](#_Toc40852021)[Факторы, которые могут оказать влияние на учебные результаты обучающихся 20](#_Toc40852022)

[Приложение 3](#_Toc40852023)[Примерные характеристики проблем 29](#_Toc40852024)

[Приложение 4](#_Toc40852025)[Схема комплексной характеристики школьных проблем 30](#_Toc40852026)

[Приложение 5](#_Toc40852027)[Примерные задачи и мероприятия 32](#_Toc40852028)

[Приложение 6](#_Toc40852029)[Смета расходов учреждения на реализацию Программы перехода в эффективный режим функционирования. 34](#_Toc40852030)

1. Введение

Руководитель общеобразовательной организации (далее – учреждение) является «проводником» государственной образовательной политики и в своей управленческой деятельности должен выстраивать стратегию развития образовательного учреждения в соответствии с ее приоритетами (статья 3 Федерального закона РФ «Об Образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012г. № 273-ФЗ).

Одним из таких направлений является «повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина» [[4](#список4)]. В Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» качество и доступность образования определены как основные приоритеты Российского образования [[3](#список3)]. Поддержка (сопровождение) школ с низкими образовательными результатами для перевода их в эффективный режим функционирования стала одной из центральных задач региональной стратегии развития образования и нашла своё отражение в Государственной программе Ленинградской области «Современное образование Ленинградской области», утвержденной постановлением Правительства Ленинградской области от 14.11.2013 № 398 (в ред. Постановления Правительства Ленинградской области от 22.04.2019 № 161), которая нацелена на обеспечение доступности образования для всех обучающихся [[5](#список5)].

Муниципальная программа «Современное образование во Всеволожском районе Ленинградской области» (утверждена Постановлением администрации муниципального образования «Всеволожский муниципальный район» Ленинградской области от 20.02.2016 года № 233, с изменениями и дополнениями от 21.05.2019 года № 1357) определяет цель развития муниципальной системы образования как единого образовательного комплекса, обеспечивающего доступное и качественное образование, развитие потенциала обучающихся, укрепление здоровья, создание комфортных и безопасных условий для проведения образовательного процесса, создание условий для полноценного развития молодежи и ее социализации в современном обществе.

Одним из эффективных инструментов повышения качества образования и выравнивания образовательных результатов в школах на сегодняшний день является разработка и реализация программы перехода школ в эффективный режим функционирования.

В соответствии с распоряжением комитета общего и профессионального образования Ленинградской области от 05.12.2019 года № 2591-р «О проведении мониторинга эффективности управления качеством образования в школах с низкими образовательными результатами» и письмом комитета общего и профессионального образования Ленинградской области от 23.01.2020 года № 19-1296/2020 о направлении Аналитического отчета по результатам мониторингового исследования эффективности управления качеством образования в школах, показавших низкие результаты обучения [[15](#список15)], и Методическими рекомендациями по эффективности управления качеством образования в школах, показавших низкие результаты обучения (мониторинг и оценка реализации программы) [[16](#список16)], разработанными государственным автономным образовательным учреждением дополнительного профессионального образования «Ленинградский областной институт развития образования», учреждениями муниципальной системы образования Всеволожского района были подготовлены к реализации программы перехода школ в эффективный режим функционирования (далее – Программы).

Изучив представленные Программы, учитывая имеющийся опыт работы учреждений Российской Федерации и Краткие рекомендации по работе со школами с низкими образовательными результатами на региональном уровне на период с апреля по август 2020 года, подготовленные комитетом общего и профессионального образования Ленинградской области [[17](#список17)], в настоящих рекомендациях мы актуализируем навыки по разработке и написанию программы перехода школы в эффективный режим функционирования в соответствии со спецификой Программы и учетом принципиальных ошибок, допущенных в уже ранее представленных учреждениями документах, а именно:

* различия в методиках и формах изучения состояния внутренней среды школы;
* недостаточность анализа комплексной диагностики школьных процессов;
* несогласованность, отсутствие единой стилистики целей, задач и направлений Программ, заявленных в паспорте, с последующим табличным и не табличным текстом Программ;
* перегруженность и повторяемость информации, представленной в Программах;
* нарушения логики построения Программы;
* несоблюдение оформительских требований;
* небрежность оформления представленных документов.

Напомним, что на начальном этапе необходимо сформировать рабочую группу по разработке Программы и представить, в какой логике и последовательности будет разрабатываться Программа.

1. Общие требования к структуре и содержанию Программы перехода в эффективный режим функционирования

Программа − документ, отражающий системные, целостные изменения в образовательной организации, обеспечивающий ее новое качественное состояние. Программа, задавая результат, проявляет наши намерения, показывает - на что именно направлены наши действия. Вопрос, на который отвечает программа, – «Что необходимо сделать, чтобы…?».

Поэтому при составлении этого документа всегда сначала необходимо спросить: «Что должно произойти?», а потом: «Как именно этого добиться?». Следовательно, Программа всегда составляется не от нынешнего момента вперед, а, наоборот, от завтрашнего дня, от образа будущего к сегодняшней ситуации. В этом главное отличие программы от других подобных документов.

Задавая изменения и результат, Программа является документом прямого действия и отличается наличием описания четко и детально спланированных действий (мероприятий), сроков их осуществления, ответственных исполнителей и необходимых ресурсов. Важно также понимать, что Программа перехода в эффективный режим работы школы отличается от программы развития школы тем, что происходит переход образовательной организации в качественно новое состояние за счёт развития её внутреннего потенциала, а не за счёт притока внешних ресурсов.

Другими словами, Программа призвана запускать и сопровождать механизмы, которые обеспечат результативность вне зависимости от материально-технической оснащенности школы, контингента обучающихся, их этнической принадлежности, доходов семей и т.д..

С управленческой точки зрения, Программа является основой принятия управленческих решений в повседневной деятельности учреждения. В ходе процесса разработки Программы руководитель выявляет собственную позицию к происходящим изменениям в социальном контексте, анализирует потенциал учреждения и берет на себя ответственность за поставленные цели развития учреждения и способы их достижения.

Рекомендуемая структура Программы:

1. Титульный лист Программы.

2. Паспорт Программы.

3. Аналитическая справка о состоянии и перспективах развития учреждения (пояснительная записка).

4. Цели и задачи Программы и общая стратегия их реализации в учреждении.

5. Описание ожидаемых результатов и измеряемые количественные и качественные показатели решения поставленных задач и хода реализации Программы по годам.

6. План программных мер, действий, мероприятий, обеспечивающих переход образовательной организации в эффективное функционирование.

7. Приложения к программе перехода школы в эффективный режим функционирования.

Примерный объем Программы при обозначенной структуре составит 25-30 печатных страниц.

1. Основные элементы структуры и содержания Программы перехода в эффективный режим функционирования

## 3.1. Титульный лист Программы

Примерный титульный лист ([Приложение 1](#приложение1)).

## 3.2. Паспорт Программы

Данный раздел не может превышать 2 страницы, необходимо максимально кратко описать основные идеи.

Модель Паспорта Программы представлена в Таблице 1.

Таблица 1

Паспорт Программы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Наименование Программы |  |
| 2 | Основания для разработки Программы | Нормативно-правовые документы (федеральные, региональные, локальные акты) |
| 3 | Основные разработчики Программы |  |
| 4 | Руководитель Программы |  |
| 5 | Юридический адрес учреждения, сайт, e-mail, телефон |  |
| 6 | Цель Программы |  |
| 7 | Задачи Программы |  |
| 8 | Основные ожидаемые результаты Программы |  |
| 9 | Целевые показатели |  |
| 10 | Сроки и этапы реализации Программы |  |
| 11 | Участники Программы (подпрограмм/подпроектов и основных мероприятий) |  |
| 12 | Финансовое обеспечение реализации Программы: – бюджетное; – внебюджетное; – средства, полученные в результате участия и победы в Грантах |  |
| 13 | Система контроля за выполнением Программы |  |

## 3.3. Аналитическая справка.

Аналитическая справка о состоянии и перспективах развития учреждения (пояснительная записка) Программы включает в себя:

1. Информационную справку о школе: местоположение, характеристика территории, описание роли школы в социуме, в территориальной образовательной системе, численный состав обучающихся по уровням образования, наполняемость, характеристика социального статуса семей обучающихся, численный состав педагогических работников с указанием квалификационной категории; степень укомплектованности образовательной организации необходимыми специалистами, соотношение основных работников и совместителей, молодых специалистов, краткое описание системы работы с педагогическими кадрами, виды реализуемых образовательных программ, структура и компетенция органов управления учреждением, взаимодействие с родительской общественностью, внешние связи учреждения, краткая характеристика материальной базы и оборудования.

Рекомендуется дополнить этот раздел информацией, которая считается важной для идентификации школы в образовательном пространстве, например, данные об участии обучающихся школы в предметных олимпиадах, научно-практических конференциях и т.п.

Информационная справка не носит аналитического характера, так как аналитико-прогностическое обоснование Программы приводится в тексте после информационной справки.

1. Проблемно-ориентированный анализ существующего положения образовательной деятельности учреждения осуществляется по направлениям: управление, преподавание, школьная культура, работа с родительским сообществом.

Такой анализ проводится путем сопоставления изменения образовательных результатов за определенный период деятельности с изменениями различных показателей за тот же период; выделяются условия, внутренние ресурсы и потенциал изменений. На основе полученной информации можно спрогнозировать как проблемы и риски для достижения желаемого будущего, так и благоприятные факторы, способствующие качественным изменениям в школе.

В [Приложении 2](#приложение2) [[13](#список13), [11](#список11)] даны примерные показатели, характеризующие особенности функционирования конкретной школы и позволяющие оценить влияние различных обстоятельств на результаты обучения. Однако показатели могут быть изменены (дополнены/сокращены) в соответствии со спецификой школы и муниципальной системы образования района.

Таким образом, определяется ряд факторов, оказывающих существенное влияние на учебные результаты: недостатки образовательного процесса и его условий.

Сформулировать проблемы помогут характеристики проблем в [Приложении 3](#приложение3) и в [Приложении 4](#приложение4) [[13](#список13), [11](#список11)].

В [Приложении 4](#приложение4) собраны основные показатели состояния школы, позволяющие детально оценить качество ее работы. При оценке предлагается определить уровень каждого показателя по условной шкале от 1 (минимальный) до 6 (идеальный или образцовый) (Таблица 2). Такая оценка поможет выделить приоритетные направления изменений, которые будет реализовывать школа в течение ближайшего времени.

Таблица 2

Условная шкала уровней основных показателей общеобразовательной организации

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

Заполнение таблицы «Схема комплексной диагностики школьных процессов» ([Приложение 4](#приложение4)) [[13](#список13), [11](#список11)] поможет определить доступные для воздействия области школьных улучшений, опираясь на наиболее эффективные участки деятельности, и определить те зоны, на которые школа не может повлиять, но о которых необходимо знать и учитывать их для справедливой и адекватной оценки ожидаемых улучшений. Руководитель должен представлять себе образовательное учреждение в целом как модель и понимать ее внутреннее строение и особенности функционирования всех ее компонентов.

Одним из известных методов анализа внутренней среды в рамках стратегического планирования является SWOT-анализ. SWOT – это аббревиатура слов.



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

В результате обсуждения должна быть заполнена Таблица 3 «Результаты SWOT-анализа».

Таблица 3

Результаты SWOT - анализа

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| SO\* – стратегические инициативы | \*ST – стратегические инициативы | \*WO – стратегические инициативы | \*WO – стратегические инициативы |
|  |  |  |  |

\*SO - стратегические инициативы: как можно использовать сильные стороны организации, чтобы извлечь преимущества из возможностей, имеющихся в ее внешней среде.

\*ST– стратегические инициативы: как можно использовать сильные стороны организации, чтобы избежать угроз, имеющихся в ее внешней среде.

\*WO – стратегические инициативы: каковы пути преодоления слабых сторон организации посредством реализации внешних возможностей.

\*WT - стратегические инициативы: как можно минимизировать слабые стороны организации, чтобы избежать угроз, имеющихся в ее внешней среде.

После того как получены первые итоги анализа, на их основе можно провести дальнейшую работу, стремясь определить:

* какие имеющиеся сильные стороны образовательной организации могут быть усилены еще больше и что для этого необходимо сделать?
* какие слабые стороны можно преодолеть, не допустить в дальнейшем, компенсировать, уменьшить их влияние и как именно?
* что нужно сделать для усиления благоприятных возможностей внешнего влияния на школу и как научиться вовремя распознавать и использовать их в интересах учреждения?
* как противостоять внешним опасностям, угрозам и рискам?

Выявленные в ходе анализа проблемы должны стать основой поиска идей, которые помогут решить эти проблемы. При этом их необходимо ранжировать по значимости.

Задача анализа состоит в том, чтобы конкретизировать и структурировать общую проблему, обеспечивая тем самым возможность ее решения по частям.

Рекомендуемая схема анализа предполагает движение «от конца к началу», т.е. от выявления того, что не удовлетворяет в результатах работы школы, - к недостаткам образовательной деятельности (управление, содержание образования, школьная культура и т.д.).

Итогом аналитической работы должна стать пояснительная записка либо информационно-аналитическая справка, включающая в себя анализ текущей ситуации, перечень «сильных» и «слабых» сторон учреждения и определение основных проблем, оказывающих влияние на учебные результаты обучающихся. В этом разделе необходимо исключить причины, устранение которых находится за рамками возможностей учреждения.

В результате проведенного анализа формируется информационный массив, который поможет объективно подойти к разработке цели, задач, предполагаемого результата реализации Программы.

* 1. Цели и задачи Программы перехода школ в эффективный режим функционирования и общая стратегия их реализации в образовательной организации.

Цель – то, что мы хотим получить в результате реализации программы. В современной педагогике предъявляются определенные требования к постановке цели.

Цель должна быть:

* реалистичной, посильной, достижимой;
* однозначной, представляющей в обобщенном виде конечный продукт Программы;
* проверяемой, контролируемой, в отдельных случаях – диагностируемой;
* определенной во времени (в соответствии со сроками реализации Программы);
* разделенной на задачи;
* без специальных (профессиональных) терминов;
* без неоднозначных выражений и понятий;
* ориентированной на пути, средства, методы реализации Программы;
* соответствующей заявленной проблеме [[6](#список6), [7](#список7), [8](#список8)].

Обозначив цель, переходим к формулировке задач Программы. Деление цели на задачи – неизбежный процесс, он необходим для того, чтобы выделить более простые и доступные для выполнения операции, определить последовательность их выполнения с учётом взаимосвязи, сложности и времени выполнения.

Задачи – это конкретные шаги (действия) для достижения желаемых результатов деятельности за намеченный интервал времени и характеризующиеся набором количественных и качественных данных и параметров этого результата.

Иначе говоря, цель - это конечный желаемый результат. Задачи – это пути достижения цели, т.е. на пути к достижению цели вы ставите задачи и, выполняя эти задачи, приближаетесь к цели.

Технология формирования задач состоит в «расщеплении» цели на более мелкие составляющие. Одновременно в своей совокупности они должны давать представление о том, каким путём будет достигнута цель. Именно поэтому задачи формулируются в виде перечисления (изучение, описание, формулировка, установка, развитие и т.д.) и, как правило, их не бывает более 4-5 [[6](#список6), [7](#список7), [8](#список8)].

Очень важно, чтобы задачи и цель были согласованы. Составляя список задач, проверяйте себя:

* не появилось ли лишних: поставленную цель необходимо переформулировать.
* поставленных задач недостаточно для достижения цели: в этом случае список задач должен быть дополнен.

Примерные задачи и мероприятия, которые могут быть включены в Программу, представлены в [Приложении 5](#приложение5) [[13](#список13), [11](#список11)]. Обращаем внимание на то, что в таблице показаны только условные направления решения определенных задач, которые требуют детализации и (или) дополнения для отдельно взятой образовательной организации с учетом выявленных проблемных зон.

* 1. Описание ожидаемых результатов реализации Программы

Критерием успешности разработки всей Программы является ее результат.

Именно ожидаемый результат определяет цель Программы и должен ответить на вопрос: что конкретно изменится в учреждении по завершении Программы?

Цель Программы, задачи и ее результат взаимосвязаны. Чем конкретнее сформулированы планируемые результаты, тем понятнее всем участникам будет цель, тем легче она будет реализовываться [[6](#список6), [7](#список7), [8](#список8)].

Описание ожидаемых результатов должно сопровождаться определением измеряемых количественных и качественных показателей решения поставленных задач и хода реализации Программы по годам.

Количественные показатели должны быть оценены в числах, долях, единицах и так далее. При этом лучше выбирать критерии не по типу «ноль-единица» (например, провели – не провели семинар), а с выходом на смысл задачи: по результатам семинара столько-то педагогов (число, доля и пр.) познакомились с новой технологией, столько-то внедрили в практику преподавания и т.д.

Под качественными показателями мы понимаем то, что не может быть измерено количественно:

* разработка документов, локальных нормативных актов, методических рекомендаций, календарно-тематического планирования и т.д.;
* реализация разработанных документов;
* анализ реализации;
* корректировка полученных результатов.

К качественным результатам необходимо отнести и реализацию мероприятий плана-графика (дорожной карты). Здесь следует оценивать, насколько был реализован план-график (дорожная карта) для достижения цели Программы. Другими словами, насколько успешно были реализованы мероприятия - настолько были достигнуты качественные показатели.

Контроль выполнения качественных показателей влияет на достижение количественных показателей, где качественные показатели - это причина, а количественные - следствие.

Описание ожидаемых результатов должно быть внесено в пункт 8 Паспорта программы, количественные и качественные показатели – в пункт 9, а также оформлены в виде таблицы, примерная форма которой представлена в Таблице 4.

Таблица 4

Целевые показатели эффективности реализации Программы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Задача (направление, мероприятие) | Показатель наименование | Ед. изм. | Уч. год | Уч. год | Уч. год |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

* 1. План-график программных мер, действий, мероприятий, обеспечивающих переход учреждения в эффективное функционирование.

План-график (дорожная карта) позволяет всесторонне осмыслить действия по реализации Программы, определить систему мероприятий в формате календарного планирования, их порядок и последовательность, сроки, средства выполнения и ответственных за их проведение.

Форма плана, раскрывающего действия и мероприятия по выполнению задач Программы по этапам реализации, представлена в Таблице 5.

Таблица 5

План мероприятий (дорожная карта)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование мероприятия (краткое содержание) | Сроки реализации | Ответственный исполнитель | Показатель (качественный и/или количественный) | Ожидаемый результат |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

## Механизм управления реализацией Программы

Руководство реализацией Программы предполагает сочетание принципов единоначалия и самоуправления учреждением:

* определение форм и методов управления реализацией Программы: разработка и принятие необходимых локальных актов и иной организационно-педагогической документации;
* информационное сопровождение, в том числе процедура обеспечения публичности информации о ходе выполнения Программы;
* механизмы привлечения родительской общественности и заинтересованных организаций к участию в реализации Программы: определить, каким образом будет организован учет их мнений и интересов.

Следует помнить, что руководитель несет персональную ответственность за конечные результаты Программы.

* 1. Рекомендуемые приложения к Программе

В приложениях могут быть представлены планы участия учреждения в конкурсах, Грантах, целевых проектах и программах муниципального, регионального и федерального уровней; нормативные документы, инструктивно-методические материалы, регламентирующие деятельность коллектива учреждения, в том числе по разработке и реализации комплексной программы развития учреждения, смета расходов на реализацию Программы ([Приложение 6](#приложение6)) и т.д.

# **IV. Заключение**

Разрабатывая Программу перехода школы в эффективный режим функционирования, необходимо проектировать ожидаемые результаты по каждой отдельной задаче и соотносить эти результаты с поставленной целью. Именно внутренняя согласованность Программы – одно из важнейших условий ее успешной реализации.

Изменение любого элемента (блока) Программы приводит к ее рассогласованию. Поэтому, если придется вносить изменения, необходимо проверять новую редакцию Программы на внутреннюю согласованность.

Рабочая группа по разработке Программы должна обратить внимание:

* на оценку результативности (степень соответствия: поставленной цели, определенным задачам и полученным результатам);
* на эффективность Программы (степень соответствия затрат и полученных результатов);
* на риски (или нежелательные эффекты), возникающие при реализации Программы и их минимизацию.

Качество оценки будет зависеть от наличия в Программе мониторинга и обратной связи, позволяющих оперативно реагировать на изменения и вносить коррективы в содержание Плана-графика Программы (дорожную карту).

Таким образом, реализация Программы перехода в эффективный режим функционирования – это деятельность учреждения в режиме развития, направленная на изменение содержания образования, применяемых методик и технологий обучения, воспитания и развития, организации образовательного процесса и процесса управления учреждением при мотивации и участии руководителей и значительной части педагогического коллектива.

Программа является результатом коллективного труда, и этот документ необходимо оценить как внутри учреждения, так и за его пределами.

Программу необходимо принять (согласовать, обсудить) педагогическим советом, обсудить на заседании Управляющего совета, Наблюдательного совета (при их наличии в учреждении), родительского совета. На каждом этапе обсуждения в Программу могут вноситься корректировки.

По завершении обсуждения Программы внутри учреждения она представляется на согласование в Муниципальный совет по качеству образования в муниципальной системе образования Всеволожского района, затем утверждается нормативно-распорядительным документом учреждения.

# **Список литературы**

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» в редакции от 29.12.2017 года, с изменениями от 06.02.2020 года [Электронный ресурс] – URL: <http://zakon-ob-obrazovanii.ru/> (дата обращения: 20.04.2020)

2. Перечень поручений Президента Российской Федерации по итогам заседания Государственного совета Российской Федерации 23.12.2015, посвященного вопросам совершенствования системы общего образования, от 02.01.2016 № Пр-15ГС [Электронный ресурс] – URL:<http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/51143> (дата обращения: 20.04.2020)

3. Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] – URL:<https://base.garant.ru/71848426/> (дата обращения: 20.04.2020)

4. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 28.09.2018) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»)[Электронный ресурс] – URL:<http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/> (дата обращения: 20.04.2020)

5. Постановление Правительства Ленинградской области от 14.11.2013 № 398О государственной программе Ленинградской области «Современное образование Ленинградской области», (с изменениями на 28 февраля 2020 года)[Электронный ресурс] – URL: <http://docs.cntd.ru/document/537949189> (дата обращения: 20.04.2020)

6. Бакурадзе А.Б., Пильдес М.Б. Консультация: Как написать программу развития школы? [Текст] /Бакурадзе А.Б.// Методист. – 2007. – № 10 – С.49-54[Электронный ресурс] – URL: <https://pandia.ru/446845/> (дата обращения: 18.04.2020)

7. Белова Е.Н. Рекомендации по разработке программы развития школы и лицея [Электронный ресурс] – URL:<https://www.menobr.ru/article/8321-rekomendatsii-po-razrabotke-programmy-razvitiya-shkoly-i-litseya> (дата обращения: 22.04.2020)

8. Бысик Н.В. Типология школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, методика и инструменты определения статуса школ и последующей углубленной диагностики [Электронный ресурс] – URL: <https://fcprosvo.irro.ru/attachments/article/21/4_%D0%A2%D0%B8%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F%20%D0%B8%20%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F.pdf> (дата обращения: 25.04.2020)

9. Бысик Н.В. Модели эффективной школы. Оценка эффективности и самоанализ работы школы, функционирующей в неблагоприятных социальных условиях [Электронный ресурс] – URL: <https://docplayer.ru/58450932-Modeli-effektivnoy-shkoly-ocenka-effektivnosti-i-samoanaliz-raboty-shkoly-funkcioniruyushchey-v-neblagopriyatnyh-socialnyh-usloviyah.html> (дата обращения: 25.04.2020)

10. Масякина Е.Э. «О проекте диагностической карты выявления комплекса причин стойкого снижения учебных результатов ОО» // Секция «Региональная система оценки качества образования: особенности, перспективы развития» / Августовское совещание работников образования Камчатского края «Совершенствование образовательного пространства в Камчатском крае» – 2016. [Электронный ресурс] – URL: <http://kamchatkairo.ru/index.php/9-uncategorised/552-avgustovskoe-soveshchanie-2016> (дата обращения: 24.04.2020)

11. Материалы семинара-совещания «Региональный проект по поддержке школ с низкими результатами обучения и функционирующих в сложных социальных условиях в Свердловской области в 2019 году: организационно-содержательные аспекты» (5 апреля 2019 г.) [Электронный ресурс] – URL: <https://fcpro-svo.irro.ru/publication/teaching-materials> (дата обращения: 24.04.2020)

12. Пакет методических материалов для руководителей общеобразовательных организаций (эффективная школа) [Электронный ресурс] – URL: <https://fcpro-svo.irro.ru/images/pdf/mouo.pdf> (дата обращения: 24.04.2020)

13. Пинская М.А., Косарецкий С.Г., Фрумин И.Д. Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах // Вопросы образования. — 2011. – № 4. – С. 148- 177 [Электронный ресурс] – URL: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/7e8cpyzm47/direct/129435314> (дата обращения: 24.04.2020)

14. Сборник материалов «Система повышения качества образования в школах с низкими образовательными результатами и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях», – СПб.: ГАОУ ДПО «ЛОИРО», 2019 [Электронный ресурс] – URL: [https://edu.lenobl.ru/media/uploads/userfiles/2020/04/06/Сборник\_НОР\_с\_обл.\_ИТОГ.pdf](https://edu.lenobl.ru/media/uploads/userfiles/2020/04/06/%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9D%D0%9E%D0%A0_%D1%81_%D0%BE%D0%B1%D0%BB._%D0%98%D0%A2%D0%9E%D0%93.pdf)

15. Аналитический отчет по результатам мониторингового исследования эффективности управления качеством образования в школах, показавших низкие результаты обучения, комитет общего и профессионального образования Ленинградской области [Электронный ресурс] – URL: [https://docviewer.yandex.ru/view/35702992/?\*=ATgvI48cUgBATB%2FP588bgisCCzl7InVybCI6InlhLWJyb3dzZXI6Ly80RFQxdVhFUFJySlJYbFVGb2V3cnVGc2pIWXRFSHdLcVBJX0p6TUFTTzh3bE1kWlFDaUJoNWdqSWFTcnZnUlBJZjI5SEREMTJlSDV6Qy1KYjBuNGU4TlVySlJBYm9RMk9iemhHOEEzSDBjYlBFZTFQaGZESVNlNmhkbFZvaTVlRGNReTE5VUNsN3k2SGJ3NHVyMlFCMmc9PT9zaWduPTU3XzBod1dJRFE2dFhVT3BNRkpBRlRkRHlWR1hhMjNjMzRfektXMkZyc1E9IiwidGl0bGUiOiLQkNC90LDQu9C40YLQuNGH0LXRgdC60LjQuV%2FQvtGC0YfQtdGCLmRvY3giLCJub2lmcmFtZSI6ZmFsc2UsInVpZCI6IjM1NzAyOTkyIiwidHMiOjE1ODk5NDYyNzk3NDMsInl1IjoiOTUwNzMyODEyMTU1NjAzOTEzOCJ9](https://docviewer.yandex.ru/view/35702992/?*=ATgvI48cUgBATB%2FP588bgisCCzl7InVybCI6InlhLWJyb3dzZXI6Ly80RFQxdVhFUFJySlJYbFVGb2V3cnVGc2pIWXRFSHdLcVBJX0p6TUFTTzh3bE1kWlFDaUJoNWdqSWFTcnZnUlBJZjI5SEREMTJlSDV6Qy1KYjBuNGU4TlVySlJBYm9RMk9iemhHOEEzSDBjYlBFZTFQaGZESVNlNmhkbFZvaTVlRGNReTE5VUNsN3k2SGJ3NHVyMlFCMmc9PT9zaWduPTU3XzBod1dJRFE2dFhVT3BNRkpBRlRkRHlWR1hhMjNjMzRfektXMkZyc1E9IiwidGl0bGUiOiLQkNC90LDQu9C40YLQuNGH0LXRgdC60LjQuV%2FQvtGC0YfQtdGCLmRvY3giLCJub2lmcmFtZSI6ZmFsc2UsInVpZCI6IjM1NzAyOTkyIiwidHMiOjE1ODk5NDYyNzk3NDMsInl1IjoiOTUwNzMyODEyMTU1NjAzOTEzOCJ9)

16. Методические рекомендации по эффективности управления качеством образования в школах, показавших низкие результаты обучения (мониторинг и оценка реализации программы), комитет общего и профессионального образования Ленинградской области [Электронный ресурс] – URL: [https://docviewer.yandex.ru/view/35702992/?\*=40HtmOYCAz7ANC3atQy6ZAKwSBV7InVybCI6InlhLWJyb3dzZXI6Ly80RFQxdVhFUFJySlJYbFVGb2V3cnVBMjhUdXB5ZVhsb1c4MV9iSU41TlJtclNvd3RUbS1vR0dDTk12bVk2ZkxCam5ZNnlhWko4Z1Ztd0VoRzRLVEN3Y0NxWTJoNmgtaHFVZG5FNmE3bVNQYkI0VjZ2UEtkOG51ZHJQWGUtRlFBY1g3dmRfQmJPTUpTaS1hXzZzNEVVUVE9PT9zaWduPXpNR3BJZ0N2dFNRSi1RT1FvZldLVmZNay04czg2aGp6T3JNYnhoOGxzRTg9IiwidGl0bGUiOiLQnNC10YLQvtC00LjRh9C10YHQutC40LVf0YDQtdC60L7QvNC10L3QtNCw0YbQuNC4LmRvY3giLCJub2lmcmFtZSI6ZmFsc2UsInVpZCI6IjM1NzAyOTkyIiwidHMiOjE1ODk5NDY1Njk0MzAsInl1IjoiOTUwNzMyODEyMTU1NjAzOTEzOCJ9](https://docviewer.yandex.ru/view/35702992/?*=40HtmOYCAz7ANC3atQy6ZAKwSBV7InVybCI6InlhLWJyb3dzZXI6Ly80RFQxdVhFUFJySlJYbFVGb2V3cnVBMjhUdXB5ZVhsb1c4MV9iSU41TlJtclNvd3RUbS1vR0dDTk12bVk2ZkxCam5ZNnlhWko4Z1Ztd0VoRzRLVEN3Y0NxWTJoNmgtaHFVZG5FNmE3bVNQYkI0VjZ2UEtkOG51ZHJQWGUtRlFBY1g3dmRfQmJPTUpTaS1hXzZzNEVVUVE9PT9zaWduPXpNR3BJZ0N2dFNRSi1RT1FvZldLVmZNay04czg2aGp6T3JNYnhoOGxzRTg9IiwidGl0bGUiOiLQnNC10YLQvtC00LjRh9C10YHQutC40LVf0YDQtdC60L7QvNC10L3QtNCw0YbQuNC4LmRvY3giLCJub2lmcmFtZSI6ZmFsc2UsInVpZCI6IjM1NzAyOTkyIiwidHMiOjE1ODk5NDY1Njk0MzAsInl1IjoiOTUwNzMyODEyMTU1NjAzOTEzOCJ9)

17. Краткие рекомендации по работе со школами с низкими образовательными результатами на региональном уровне на период с апреля по август 2020 года, комитет общего и профессионального образования Ленинградской области [Электронный ресурс] – URL: [https://docviewer.yandex.ru/view/35702992/?page=1&\*=JVW8kHb%2B7hgCMXLW9WEesyUcmdN7InVybCI6InlhLWJyb3dzZXI6Ly80RFQxdVhFUFJySlJYbFVGb2V3cnVHWEdGQjlLR3ZmWHZXcGZjM1dhTGw0MEVBUmdiSWp5TFJiMU9teU11aE8yTkNaQk9mTmk2TUtKLVVuWkpTb1hCTkpLWFA2dm1LWWlrcTVnRWo1RUFNUDZjZjFQQWVaZUF2TzNENlJIY1BvajVSQXBQX2NZTktDSkVOanMtN3dhNmc9PT9zaWduPW9tNE1rVDBtVmdfMl9IWVVjOG5vZTdiOVd5QzZiZkJiZ3BqNndkRHJUdmc9IiwidGl0bGUiOiLQn9GA0LjQu9C%2B0LbQtdC90LjQtV8yX9C00LvRj1%2FQnNCc0KEuZG9jeCIsIm5vaWZyYW1lIjpmYWxzZSwidWlkIjoiMzU3MDI5OTIiLCJ0cyI6MTU4OTk0NjY3ODE0NiwieXUiOiI5NTA3MzI4MTIxNTU2MDM5MTM4In0%3D](https://docviewer.yandex.ru/view/35702992/?page=1&*=JVW8kHb%2B7hgCMXLW9WEesyUcmdN7InVybCI6InlhLWJyb3dzZXI6Ly80RFQxdVhFUFJySlJYbFVGb2V3cnVHWEdGQjlLR3ZmWHZXcGZjM1dhTGw0MEVBUmdiSWp5TFJiMU9teU11aE8yTkNaQk9mTmk2TUtKLVVuWkpTb1hCTkpLWFA2dm1LWWlrcTVnRWo1RUFNUDZjZjFQQWVaZUF2TzNENlJIY1BvajVSQXBQX2NZTktDSkVOanMtN3dhNmc9PT9zaWduPW9tNE1rVDBtVmdfMl9IWVVjOG5vZTdiOVd5QzZiZkJiZ3BqNndkRHJUdmc9IiwidGl0bGUiOiLQn9GA0LjQu9C%2B0LbQtdC90LjQtV8yX9C00LvRj1%2FQnNCc0KEuZG9jeCIsIm5vaWZyYW1lIjpmYWxzZSwidWlkIjoiMzU3MDI5OTIiLCJ0cyI6MTU4OTk0NjY3ODE0NiwieXUiOiI5NTA3MzI4MTIxNTU2MDM5MTM4In0%3D)

# **Список Интернет-ресурсов**

1. Комитет общего и профессионального образования Ленинградской области, раздел «Общая информация», подраздел «Региональные инструменты управления качеством образования (2019-2020 уч.год)», «Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях» [Электронный ресурс] – URL: <https://edu.lenobl.ru/ru/law/regionalnye-instrumenty-upravleniya-kachestvom-obrazovaniya-2019-2020-/sistema-raboty-so-shkolami-s-nizkimi-rezultatami-obucheniya-iili-shkol/>

2. Комитет по образованию администрации муниципального образования «Всеволожский муниципальный район» Ленинградской области, раздел «Общее образование», подраздел «Мониторинг качества образования» [Электронный ресурс] – URL: <https://komitet.vsevobr.ru/monitiring/>

Приложение 1

Муниципальное общеобразовательное учреждение

«ОООООООООО»

*(полное наименование)*

СОГЛАСОВАНО

Муниципальным советом по качеству образования в муниципальной системе образования Всеволожского района

Протокол от «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_г. № \_\_

УТВЕРЖДЕНО

Приказом МОУ «ООООООО»

от «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_г. № \_\_

Директор\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_)

ПРИНЯТО

Педагогическим советом

Протокол от «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_г. № \_\_

**ПРОГРАММА**

«…………………………………………………………………………………»

*(название программы)*

Рабочая группа:………………

**г. ОООООО**

**2020**

Приложение 2

## **Факторы, которые могут оказать влияние на учебные результаты обучающихся**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Методика расчета** | **По учебным годам** |
|  |  | 2017- 2018 | 2018 - 2019 | 2019 - 2020 |
| **1. Результаты учебной деятельности, необходимые для сравнения** |
| 1.1 | Средний балл результатов ЕГЭ по русскому языку |  |  |  |  |
| 1.2 | Средний балл результатов ЕГЭ по математике |  |  |  |  |
| 1.3 | Средний балл результатов ЕГЭ по математике (профильный уровень) |  |  |  |  |
| 1.4 | Доля обучающихся, сдавших ЕГЭ по математике (базовый уровень) на «4» и «5» | Отношение числа обучающихся, сдавших ЕГЭ по математике (базовый уровень) на «4» и «5», к общему числу выпускников, сдававших математику на базовом уровне, выраженное в % |  |  |  |
| 1.5 | Доля обучающихся, получивших аттестат о среднем общем образовании без «3» | Отношение числа обучающихся, получивших аттестат о среднем общем образовании без «3», к общему числу выпускников 11 (12) классов, выраженное в % |  |  |  |
| 1.6 | Доля обучающихся, не получивших аттестат о среднем общем образовании | Отношение числа обучающихся, не получивших аттестат о среднем общем образовании, к общему числу выпускников 11 (12) классов, выраженное в % |  |  |  |
| 1.7 | Доля обучающихся, сдавших ОГЭ по русскому языку на «4» и «5» | Отношение числа обучающихся, сдавших ОГЭ по русскому языку на «4» и «5», к общему числу выпускников 9-х классов, выраженное в % |  |  |  |
| 1.8 | Доля обучающихся, не сдавших ОГЭ по русскому языку с первой попытки | Отношение числа обучающихся, не сдавших ОГЭ по русскому языку с первой попытки, к общему числу выпускников 9-х классов, выраженное в % |  |  |  |
| 1.9 | Доля обучающихся, сдавших ОГЭ по математике на «4» и «5» | Отношение числа обучающихся, сдавших ОГЭ по математике на «4» и «5», к общему числу выпускников 9- х классов, выраженное в % |  |  |  |
| 1.10 | Доля обучающихся, не сдавших ОГЭ по математике с первой попытки | Отношение числа обучающихся, не сдавших ОГЭ по математике с первой попытки, к общему числу выпускников 9-х, классов выраженное в % |  |  |  |
| 1.11 | Доля обучающихся, не получивших аттестат об основном общем образовании | Отношение числа обучающихся, не получивших аттестат об основном общем образовании, к общему числу выпускников 9-х классов, выраженное в % |  |  |  |
| 1.12 | Доля обучающихся, оставшихся на повторный год обучения | Отношение числа обучающихся, оставшихся на повторный год обучения, к общему числу обучающихся, выраженное в % |  |  |  |
| 1.13 | ВПР по предмету «Математика», 4 класс | Отношение числа обучающихся, сдавших ВПР по математике на «4» и «5», к общему числу участников, сдававших математику, выраженное в % |  |  |  |
| 1.14 | Понизили (отметка по ВПР < отметка по журналу) | Отношение числа обучающихся, сдавших ВПР по математике (отметка по ВПР < отметка по журналу), к общему числу участников, сдававших этот предмет, выраженное в % |  |  |  |
| 1.15 | Подтвердили (отметка по ВПР = отметка по журналу) | Отношение числа обучающихся, сдавших ВПР по математике(отметка по ВПР = отметка по журналу), к общему числу участников, сдававших этот предмет, выраженное в % |  |  |  |
| 1.16 | Повысили (отметка по ВПР> отметка по журналу) | Отношение числа обучающихся, сдавших ВПР по математике(отметка по ВПР >отметка по журналу), к общему числу участников, сдававших этот предмет, выраженное в % |  |  |  |
| 1.17 | ВПР по предмету «Русский язык», 4 класс | Отношение числа обучающихся, сдавших ВПР по русскому языку на «4» и «5», к общему числу участников, сдававших русский язык, выраженное в % |  |  |  |
| 1.18 | Понизили (отметка по ВПР < отметка по журналу) | Отношение числа обучающихся, сдавших ВПР по русскому языку(отметка по ВПР <отметка по журналу), к общему числу участников, сдававших этот предмет, выраженное в % |  |  |  |
| 1.19 | Подтвердили (отметка по ВПР = отметка по журналу) | Отношение числа обучающихся, сдавших ВПР по русскому языку(отметка по ВПР = отметка по журналу), к общему числу участников, сдававших этот предмет, выраженное в % |  |  |  |
| 1.20 | Повысили (отметка по ВПР> отметка по журналу) | Отношение числа обучающихся, сдавших ВПР по русскому языку(отметка по ВПР >отметка по журналу), к общему числу участников, сдававших этот предмет, выраженное в % |  |  |  |
| 1.21 | ВПР по предмету «Окружающий мир», 4 класс | Отношение числа обучающихся, сдавших ВПР по окружающему миру на «4» и «5», к общему числу участников, сдававших окружающий мир, выраженное в % |  |  |  |
| 1.22 | Понизили (отметка по ВПР < отметка по журналу) | Отношение числа обучающихся, сдавших по окружающему миру(отметка по ВПР <отметка по журналу), к общему числу участников, сдававших этот предмет, выраженное в % |  |  |  |
| 1.23 | Подтвердили (отметка по ВПР = отметка по журналу) | Отношение числа обучающихся, сдавших по окружающему миру(отметка по ВПР = отметка по журналу), к общему числу участников, сдававших этот предмет, выраженное в % |  |  |  |
| 1.24 | Повысили (отметка по ВПР> отметка по журналу) | Отношение числа обучающихся, сдавших ВПР по окружающему миру (отметка по ВПР >отметка по журналу), к общему числу участников, сдававших этот предмет, выраженное в % |  |  |  |
| **2. Контингент обучающихся** |
| 2.1 | Количество обучающихся по уровням образования |  |  |  |  |
| 2.1.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 2.1.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 2.1.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 2.2 | Доля обучающихся из неполных семей по уровням образования: | Отношение числа обучающихся из соответствующих классов из неполных семей к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в % |  |  |  |
| 2.2.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 2.2.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 2.2.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 2.3. | Доля обучающихся из малообеспеченных семей по уровням образования: | Отношение числа обучающихся из соответствующих классов из малообеспеченных семей к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в % |  |  |  |
| 2.3.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 2.3.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 2.3.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 2.4 | Доля обучающихся, у которых оба родителя имеют высшее образование | Отношение числа обучающихся из соответствующих классов из семей, где оба родителя имеют высшее образование, к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в % |  |  |  |
| 2.4.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 2.4.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 2.4.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 2.5 | Доля обучающихся, для которых русский язык не является языком внутрисемейного общения | Отношение числа обучающихся из соответствующих классов, для которых русский язык не является языком внутрисемейного общения, к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в % |  |  |  |
| 2.5.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 2.5.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 2.5.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 2.6 | Доля обучающихся из неблагополучных семей | Отношение числа обучающихся из неблагополучных из соответствующих классов к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в % |  |  |  |
| 2.6.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 2.6.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 2.6.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 2.7 | Доля обучающихся с ОВЗ и детей- инвалидов | Отношение числа обучающихся с ОВЗ и детей-инвалидов из соответствующих классов к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в % |  |  |  |
| 2.7.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 2.7.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 2.7.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 2.8 | Доля обучающихся с девиантным поведением, стоящих на учете различного уровня | Отношение числа обучающихся из соответствующих классов с девиантным поведением к общему числу обучающихся этих классов, выраженное в % |  |  |  |
| 2.8.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 2.8.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 2.8.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 2.9 | Количество пропусков обучающихся без уважительной причины |  |  |  |  |
| 2.9.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 2.9.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 2.9.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| **3. Обучение и преподавание** |
| 3.1 | Количество обучающихся, приходящихся на 1 учителя | Отношение числа обучающихся из соответствующих классов к числу учителей, преподающих в этих классах (результат округляем до десятых долей) |  |  |  |
| 3.1.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 3.1.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 3.1.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 3.2 | Доля учителей, имеющих высшее педагогическое образование | Отношение числа учителей, работающих в соответствующих классах и имеющих высшее педагогическое образование, к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в % |  |  |  |
| 3.2.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 3.2.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 3.2.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 3.3 | Доля учителей, имеющих первую квалификационную категорию | Отношение числа учителей, имеющих первую квалификационную категорию и работающих в соответствующих классах, к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в % |  |  |  |
| 3.1.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 3.1.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 3.2.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 3.4 | Доля учителей, имеющих высшую квалификационную категорию | Отношение числа учителей, имеющих высшую квалификационную категорию и работающих в соответствующих классах, к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в %  |  |  |  |
| 3.4.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 3.4.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 3.4.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 3.5 | Доля учителей, прошедших курсы повышения квалификации по направлению деятельности за последние три года | Отношение числа учителей, прошедших курсы повышения квалификации за последние три года и работающих в соответствующих классах, к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в % |  |  |  |
| 3.5.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 3.5.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 3.5.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 3.6 | Доля молодых учителей (до 35 лет) | Отношение числа молодых учителей (до 35 лет)и работающих в соответствующих классах к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в %  |  |  |  |
| 3.6.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 3.6.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 3.6.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 3.7 | Доля работающих учителей пенсионного возраста | Отношение учителей пенсионного возраста и работающих в соответствующих классах к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в % |  |  |  |
| 3.7.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 3.7.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 3.7.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 3.8 | Доля учителей, являющихся участниками сетевых профессиональных сообществ | Отношение числа учителей, являющихся участниками сетевых сообществ и работающих в соответствующих классах, к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в % |  |  |  |
| 3.8.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 3.8.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 3.8.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 3.9 | Число учебных проектов и исследований на уровне: |  |  |  |  |
| 3.9.1 | начального общего образования |  |  |  |  |
| 3.9.2 | основного общего образования |  |  |  |  |
| 3.9.3 | среднего общего образования |  |  |  |  |
| 3.10 | Доля обучающихся, вовлечённых в проектную и исследовательскую деятельность | Отношение числа обучающихся из соответствующих классов, вовлеченных в проектную и исследовательскую деятельность, к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в % |  |  |  |
| 3.10.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 3.10.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 3.10.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 3.11 | Число часов в неделю из части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений, выделенных на дополнительные занятия/групповые и индивидуальные консультации/ курсы по выбору по русскому языку | Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам |  |  |  |
| 3.11.1 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 3.11.2 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 3.12 | Число часов в неделю из части, формируемой участниками образовательных отношений, выделенных на дополнительные занятия/групповые и индивидуальные консультации/курсы по выбору по математике | Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам |  |  |  |
| 3.12.1 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 3.12.2 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 3.13 | Число часов в неделю, выделяемых учителями для поддержки учеников с учебными проблемами | Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам |  |  |  |
| 3.13.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 3.13.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 3.13.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 3.14 | Число часов в неделю, выделяемых учителями для работы с одаренными / сильными учениками | Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам |  |  |  |
| 3.14.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 3.14.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 3.14.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 3.15 | Доля обучающихся, находящихся на дистанционном обучении (в том числе в других образовательных организациях) | Отношение числа обучающихся, находящихся на дистанционном обучении из соответствующих классов, к общему числу обучающихся в этих классах, выраженное в % |  |  |  |
| 3.15.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 3.15.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 3.15.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 3.16 | Укомплектованность УМК | Отношение необходимых УМК в соответствующих классах к фактически используемым УМК в этих классах, выраженное в % |  |  |  |
| 3.16.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 3.16.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 3.16.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 3.17 | Количество обучающихся, приходящихся на 1 персональный компьютер, используемый в учебных целях | Отношение числа обучающихся к числу персональных компьютеров, используемых для учебных целей, выраженное в %  |  |  |  |
| 3.18 | Доля обучающихся, чьи родители регулярно посещают родительские собрания | Отношение числа обучающихся, чьи родители регулярно посещают родительские собрания из соответствующих классов, к общему числу обучающихся в этих классах, выраженное в % |  |  |  |
| 3.18.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 3.18.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 3.18.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |
| 3.19 | Количество административных контрольных работ: |  |  |  |  |
| 3.19.1 | в 1 – 4 классах |  |  |  |  |
| 3.19.2 | в 5 – 9 классах |  |  |  |  |
| 3.19.3 | в 10 – 11 классах |  |  |  |  |

Приложение 3

## **Примерные характеристики проблем**

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактор** | **Возможные характеристики** |
| **Контингент** |
|  | Высокая доля: детей из неблагополучных и неполных семей;  |
|  | детей из семей, для которых русский язык не является языком внутрисемейного общения;  |
|  | детей с особыми потребностями;  |
|  | детей с поведенческими проблемами;  |
|  | педагогически запущенных детей.  |
|  | Высокая текучесть/постоянный отток контингента;  |
|  | Отрицательный отбор вследствие конкуренции (для городских школ) и пр. |
| **Кадровый ресурс** |
|  | Низкий уровень преподавания  |
|  | Устаревшие учебные технологии и формы оценивания учебных результатов  |
|  | Неумение отслеживать индивидуальный прогресс ребенка |
|  | Слабая связь с родителями  |
|  | Изолированность педагогов  |
|  | Слабое развитие практики обмена опытом между учителями |
|  | Низкая мотивация к профессиональному развитию  |
|  | Незнание способов повышения учебной мотивации обучающихся и др.  |
| **Управление**  |
|  | Низкие ожидания, отсутствие стратегий |
|  | Слабое руководство: директор не занимает лидерской позиции, не сфокусирован на результатах работы педагогов, не готов предъявлять требования к персоналу |
|  | Дефицит квалифицированных кадров, ограниченные возможности их ротации |
|  | Слабая система внутришкольного мониторинга |
|  | Слабая система воспитательной работы |
|  | Недостаточная материальная база |
|  | Приоритет культуры низких ожиданий в отношении результатов деятельности школы, нет стимулов к развитию как педагогов, так и школы и пр. |

Приложение 4

## **Схема комплексной характеристики школьных проблем**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Показатель качества** | **Характеристика** | **6** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| **1. Управление** |
| 1.1 | Программа развития школы | соответствие целей и задач деятельности школы реальному состоянию школы (в том числе уровню образовательных результатов) |  |  |  |  |  |  |
| 1.2 | Учебный план в части, формируемой участниками образовательных отношений | охват и сбалансированность, учет интересов обучающихся, соответствие реальным образовательным результатам |  |  |  |  |  |  |
| 1.3 | Кадровая обеспеченность | укомплектованность, соответствие образовательному цензу, наличие специалистов (педагог-психолог, логопед и пр.) |  |  |  |  |  |  |
| 1.4 | Развитие и мотивация персонала | наличие графика повышения квалификации, адекватное положение о стимулирующих выплатах |  |  |  |  |  |  |
| 1.5 | Внутришкольный контроль | положение о ШСОКО/положение о мониторинге/положение о внутришкольном контроле |  |  |  |  |  |  |
| 1.6 | Педагогические/ методические советы | соответствие тематики актуальным вопросам (в том числе, повышению учебных результатов, повышению мотивации обучающихся и пр.) |  |  |  |  |  |  |
| **2. Преподавание** |
| 2.1 | Система оценивания | методы оценки и средства ведения учета, адекватность системы оценивания (в том числе, соответствие годовых отметок и результатов ЕГЭ и ОГЭ) |  |  |  |  |  |  |
| 2.2 | Удовлетворение нужд учащихся | обеспечение условий для адресной работы с различными категориями обучающихся |  |  |  |  |  |  |
| 2.3 | Система работы с родителями | методы и приемы, побуждающие родителей к участию в учебе своих детей и в жизни школы, мероприятия, проведенные совместно |  |  |  |  |  |  |
| **3. Школьная культура** |
| 3.1 | Система внеучебных мероприятий | наличие комплексной системы воспитательной работы, направленной на создание условий для приобретения обучающимися позитивного социального опыта, на обеспечение личного развития учащихся, работа пришкольных лагерей в течение учебного года и в летний период  |  |  |  |  |  |  |
| 3.2 | Система внеурочной деятельности обучающихся по учебным предметам | наличие комплекса мероприятий для обеспечения развития обучающихся (организация дополнительных занятий, факультативов, олимпиад, участие в проектах, исследовательской деятельности и пр.) |  |  |  |  |  |  |
| 3.3 | Самоуправление и социальные практики | наличие органов ученического самоуправления, участие обучающихся в социальных проектах, волонтерском движении |  |  |  |  |  |  |
| 3.4 | Инфраструктура школы дает возможность для индивидуальной и групповой самостоятельной работы учащихся | наличие доступа обучающихся к ЭОР, организована индивидуальная и групповая работа с ЦОР, систематическая работа обучающихся в малых группах и проведение текущей взаимной оценки ими своей работы, учение в сетевых учебных сообществах (Интернет-обучение, сетевые проекты и т.п.), использование сетевых социальных сервисов для совместной работы над текстами, ведение совместных архивов и общение, подготовка и ведение личных портфелей учебных достижений. |  |  |  |  |  |  |
| 3.5 | Инфраструктура школы обеспечивает образовательную культурно-информационную среду | обеспеченность литературой (учебной, художественной, справочной); обеспеченность программно-аппаратными средствами и системами учебных кабинетов, возможность работы с персональным компьютером во внеучебное время, доступность сети Интернет и пр. |  |  |  |  |  |  |
| 3.6 | Инфраструктура школы дает возможность для демонстрации результатов учебной и проектной работы в пространстве школы | наличие стендов и (или) витрин, специального раздела на сайте ОО для демонстрации результатов учебной и проектной деятельности, другие способы |  |  |  |  |  |  |
| 3.7 | Инфраструктура школы дает возможность для занятий спортом | уровень оснащения спортивного зала, пришкольных спортивных площадок, организация спортивных секций, спортивных мероприятий |  |  |  |  |  |  |

Приложение 5

## **Примерные задачи и мероприятия**

|  |  |
| --- | --- |
| **№** | **Задачи/мероприятия** |
| **1** | **Освоение новых педагогических технологий, повышение качества преподавания, обмен опытом** |
| 1.1 | Внедрение индивидуальных планов профессионального развития педагога в зависимости от дефицитов, затруднений. Определение актуальных методических проблем. Формирование запроса на содержание курсов повышения квалификации учителей |
| 1.2 | Повышение квалификации педагогов (семинары, курсы, программы ПК и проф. переподготовки) – адресные по заявкам ОО, например, программы повышения квалификации, направленные на повышение компетентности педагогов в области сопровождения и оценки индивидуального прогресса обучающихся, работы с детьми с особыми потребностями, учебными и поведенческими проблемами и т.д. |
| 1.3 | Посещение мастер-классов и открытых уроков эффективно работающих педагогов в других ОУ (по возможности) |
| 1.4 | Включение в сетевые (Интернет) педагогические сообщества (объединения) |
| 1.5 | Создание школьных профессиональных сообществ для повышения качества работы (кружки качества, проектные группы, творческие группы) |
| 1.6 | Проведение регулярного группового анализа и обсуждения педагогами результатов, достижений и проблем преподавания (методические объединения, педсоветы) |
| 1.7 | Проведение учителями мероприятий, направленных на повышение профессионального уровня учителей-предметников (мастер-классы, обучающие семинары и занятия после прохождения курсов повышения квалификации) |
| 1.8 | Введение практики «наставничества» |
| 1.9 | Тематические педсоветы по актуальным проблемам |
| 1.10 | Педагогические мастерские |
| 1.11 | Открытые уроки |
| 1.12 | Формирование базы лучших практик педагогов, внедрение лучшего опыта работы школ района (других муниципальных образований региона), работающих в сложных социальных условиях, при этом показывающих адекватные образовательные результаты |
| 1.13 | Включение вопросов профилактики школьной неуспеваемости в рамках деятельности школьных методических объединений(кафедр, кластеров) |
| 1.14 | Разработка плана деятельности школьных методических объединений(кафедр, кластеров)по повышению качества предметного образования |
| **2** | **Развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов** |
| 2.1 | Разработка и внедрение (совершенствование) внутришкольной системы оценки качества образования |
| 2.2 | Разработка индивидуальных образовательных маршрутов и оценка индивидуального прогресса обучающихся |
| 2.3 | Исследование учебной мотивации обучающихся, удовлетворенности качеством образования |
| 2.4 | Анализ результатов ЕГЭ и ОГЭ, ВПР с целью определения зоны затруднений обучающихся по каждому разделу содержания предмета. Разработка мер рекомендательного или компенсаторного характера |
| 2.5 | Диагностика проблем освоения обучающимися основных образовательных программ (предметное содержание) |
| 2.6 | Диагностика проблем родителей неуспевающих детей |
| 2.7 | Формирование банка данных учащихся школы, составляющих «группу риска» |
| 2.8 | Организация контроля за обучением школьников, имеющих низкую мотивацию к обучению |
| 2.9 | Организация контроля за соответствием результатов внутренней и внешней оценки обучающихся |
| **3** | **Развитие управления и лидерства** |
| 3.1 | Внедрение практики управления по результатам |
| 3.2 | Совершенствование системы стимулирования педагогов по результатам деятельности |
| 3.3 | Вовлечение педагогов в управление (обсуждение проблем школы и принятие решений) |
| **4** | **Повышение учебной мотивации обучающихся** |
| 4.1 | Развитие системы внутришкольных конкурсов (смотры достижений, конференции, марафоны, олимпиады) |
| 4.2 | Организация (развитие) ученического самоуправления |
| 4.3 | Развитие технологий проектной деятельности |
| 4.4 | Развитие ИКТ |
| 4.5 | Реализация программ психолого-педагогического сопровождения обучающихся |
| 4.6 | Создание условий для формирования умений и навыков учебной деятельности у учащихся с низкими учебными возможностями в урочное и внеурочное время (индивидуальные консультации) |
| **5** | **Развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом** |
| 5.1 | Активизация работы совета школы, родительского комитета |
| 5.2 | Повышение активности школы в жизни местного сообщества |
| 5.3 | Модернизация сайта школы |
| 5.4 | Подготовка публичного доклада |
| 5.5 | Публикации в СМИ |
| 5.6 | Информирование и просвещение родителей (родительский университет, всеобуч) |
| 5.7 | Презентация учебных достижений обучающихся |
| 5.8 | Индивидуальные консультации учителей (классных руководителей) для родителей |
| 5.9 | Совместные проекты и мероприятия с семьей |
| 5.10 | Совместные психологические тренинги педагогов с родителями |
| **6** | **Изменение содержания образования** |
| 6.1 | Разработка нового вариативного компонента образовательной программы |
| 6.2 | Изменение предлагаемого набора факультативов, спецкурсов по выбору |
| **7** | **Социальное партнерство и сетевое взаимодействие** |
| 7.1 | Усиление взаимодействия с учреждениями культуры, спорта, дополнительного образования, ППМС-центрами |
| 7.2 | Включение школы в сетевые сообщества образовательных организаций |

Приложение 6

## **Смета расходов учреждения на реализацию Программы перехода в эффективный режим функционирования.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование мероприятий, направленных на реализацию Программы перехода школы в эффективный режим функционирования** | **Бюджетные средства** | **Внебюджетные средства** | **Средства, полученные в результате участия и победы в Грантах** | **Итого** |
| 1 | Приобретение лабораторного оборудования |  |  |  |  |
| 2 | Приобретение программного и методического обеспечения |  |  |  |  |
| 3 | Модернизация материально-технической и учебной базы |  |  |  |  |
| 4 | Повышение квалификации и переподготовка педагогических работников общеобразовательной организации |  |  |  |  |
| 5 | Иные мероприятия (указать) |  |  |  |  |
|  | Всего: |  |  |  |  |

Подпись руководителя

образовательной организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_