

Отдел образования
Городищенского района Пензенской области

Методические рекомендации
по разработке и оформлению программ
перехода школ в
эффективный режим функционирования

2021 год

Настоящие материалы составлены для школ с низкими образовательными результатами 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 государственного автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Институт регионального развития Пензенской области» и опыт регионов Российской Федерации.

Методические рекомендации адресованы общеобразовательным учреждениям, подведомственным Отделу образованию Городищенского района Пензенской области.

I. 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». В Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» качество и доступность образования определены как основные приоритеты Российского образования. Поддержка (сопровождение) школ с низкими образовательными результатами для перевода их в эффективный режим функционирования стала одной из центральных задач стратегии развития

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.

Изучив имеющийся опыт работы образовательных организаций Пензенской области и рекомендации ГАОУ ДПО «Институт регионального развития Пензенской области» по работе со школами с низкими образовательными результатами, 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 учреждениях 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.

II. 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 оснащённости 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 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.

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

3.1. Титульный лист Программы

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

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 Г рантах	
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.

2) 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](#) 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](#) и в [Приложении 4](#).

В [Приложении 4](#) 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	неудовлетворительно, явные слабые стороны

Таблица 3

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

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.

3. 4. 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.

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.

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](#). 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.

3.5. 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.

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 мероприятий,

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

3.6.

План-график программных мер, действий, 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

3.7. 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.

3.8. 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](#)) 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)

Муниципальное общеобразовательное учреждение
«ООООООООООО»
(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

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 %			

	по журналу)	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 %			
3.3.1	в 1 - 4 классах				
3.3.2	в 5 - 9 классах				
3.3.3	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	Среднее значение (округленное до десятых) по			

	учителями для поддержки учеников с учебными проблемами	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				

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.

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							

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 (смотри 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, ППС-центрами
7.2	Включение школы в сетевые сообщества образовательных организаций