

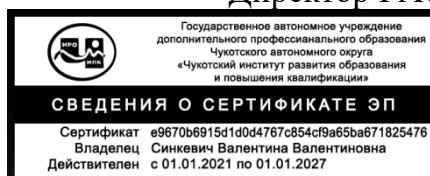


**Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
Чукотского автономного округа  
«Чукотский институт развития образования и повышения квалификации»**

**Центр оценки качества образования и аттестации**

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор ГАУ ДПО ЧИРОиПК



Синкевич В.В.

**Переход школ с низкими образовательными результатами  
в эффективный режим функционирования**

*Методические рекомендации*



Анадырь, 2024 г.

## Содержание

Введение	4
Понятие эффективной школы	5
Программа перехода в эффективный режим функционирования	10
Основные элементы структуры и содержания программы перехода в эффективный режим функционирования	12
Список литературы	33
<i>Приложение 1. Инструментарий для организации и проведения диагностик профессиональных затруднений учителей</i>	36
<i>Приложение 2. Профилактика учебной неуспешности</i>	58
<i>Приложение 3. Образец титульного листа Программы</i>	63
<i>Приложение 4. Уровни организации учебного процесса</i>	64
<i>Приложение 5. Примерный перечень возможных целей и задач, которые могут быть реализованы в ОО</i>	70
<i>Приложение 6. Инструментарий для внутренней экспертизы программ перехода в эффективный режим функционирования</i>	71
<i>Приложение 7. Инструментарий для внешней экспертизы программ перехода в эффективный режим функционирования</i>	78

## Перечень условных обозначений, сокращений и терминов

ОО	Образовательная организация, осуществляющая образовательную деятельность по имеющей государственную аккредитацию образовательной программе
ВПР	Всероссийские проверочные работы
ГИА	Государственная итоговая аттестация по образовательным программам среднего общего и основного общего образования
ЕГЭ	Единый государственный экзамен
ОГЭ	Основной государственный экзамен
ФГОС	Федеральные государственные образовательные стандарты
УМК	Учебник из Федерального перечня рекомендуемых к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования
ОВЗ	Ограниченные возможности здоровья
ВсОШ	Всероссийская олимпиада школьников
ФООП	Федеральные основные общеобразовательные программы
ИППР	Индивидуальные планы профессионального развития
ПСО	Профессиональное самоопределение
ИКТ	Информационно-коммуникационные технологии
СМИ	Средства массовой информации
SWOT-анализ	Метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: S (сильные стороны), W (слабые стороны), O (возможности), T (угрозы).
SMART-цели	Это метод постановки целей, который позволяет структурировать данные, отслеживать динамику и достигать плановых показателей.

## Введение

Проблемы школьной неуспеваемости волнуют всех участников образовательного процесса. Учителя, родители, обучающиеся обеспокоены проблемой неуспешной учебы.

Задача обеспечения качественного обучения и равного доступа к нему для всех детей независимо от социального, экономического и культурного уровня семей – одна из ключевых задач для современного образования. В связи с этим становится все более актуальным понимание качества работы школы, её способности повышать жизненные шансы каждого ученика независимо от индивидуальных стартовых возможностей и семейных условий.

Благоприятная атмосфера в школе – один из значимых факторов учебного процесса, являющийся следствием слаженной работы всего педагогического коллектива и управленческой команды.

Материальное обеспечение школы, конечно, влияет на результативность работы школы, но без квалифицированных педагогов-профессионалов, способных использовать все ресурсы и возможности школы, включая материальные, никакие инвестиции не принесут ожидаемых высоких результатов в школы с низкими результатами.

В таких школах необходимо постоянное развитие профессионального сотрудничества, совершенствования педагогического мастерства, повышения способности к самостоятельному решению относительно содержания обучения педагогов школы.

Среди признаков неуспешности школ в Чукотском автономном округе, стабильно показывающих низкие результаты обучения, необходимо отметить:

- географическую отдалённость;
- недостаточно развитую внешнюю инфраструктуру;
- внешнюю неконкурентную среду;
- локализацию детей из семей, находящихся в сложной жизненной ситуации;
- низкий уровень социального благополучия семей;
- отсутствие интереса родителей в содействии организации образовательного процесса;
- большое количество неполных семей и детей «группы риска»;
- низкую вовлечённость учителей в образовательный процесс;
- низкий уровень оснащения школ;
- отсутствие или недостаточную эффективность системы объективной оценки результатов обучения;
- дефицит педагогических кадров;
- недостаточную предметную, методическую или психолого-педагогическую компетентность педагогических работников;
- низкую результативность социальных связей и межведомственного взаимодействия по решению социальных проблем.

## 1. ПОНЯТИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ШКОЛЫ

Общий для ряда стран опыт улучшения результатов деятельности образовательных учреждений, накопленный за три последних десятилетия, позволяет выделить основные элементы в организации работы, которые помогают перейти из кризисного в рабочее состояние.

Эффективная школа – это школа, в которой учение находится в центре школьной деятельности, весь школьный коллектив функционирует как единое целое, школьная культура (ценности, убеждения и поведение всех вовлеченных в жизнь школы) является позитивной: учение ценится ради учения, и достижения ожидаются и поощряются, к людям относятся с доверием и уважением.

По результатам многочисленных исследований были сформированы **общие признаки эффективных школ**, которые можно выделить в два крупных блока:

### *1. По характеру деятельности школы:*

- приоритет образовательных задач школы;
- позитивный, поддерживающий климат внутри школы;
- упор на качество преподавания и учебные результаты;
- высокие ожидания от учеников и четкие учебные задачи;
- система внутришкольного мониторинга учебных достижений;
- постоянное профессиональное развитие учителей;
- включенность родителей и сотрудничество с ними;
- поддержка и сотрудничество с органами управления, другими образовательными институтами и сообществами.

### *2. По стилю управления школы:*

- подвижное, гибкое управление;
- общая система ценностей: консенсус по поводу высоких ожиданий, заявленных целей, четких правил, поддержки каждого ученика;
- активное взаимодействие и сотрудничество: сочетание поддержки и требовательности как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне;
- совместное с участием педагогов и партнеров школы планирование и анализ действий.

**На уровне образовательной организации эффективность школы обуславливает ряд факторов:**

*1. Содержательные и реализуемые образовательные программы, в которых присутствуют:*

- идентификация предметного содержания, необходимого для всех учеников;
- соответствие содержания времени, отведенному на изучение предмета;
- последовательная организация материала, позволяющая ученикам его освоить.

*2. Высокие цели и эффективная обратная связь, которые проявляются в:*

- использовании системы оценивания, обеспечивающей своевременную обратную связь относительно достижения определенных результатов;
- установлении высоких (амбициозных) учебных целей для всей школы;

– установлении специальных учебных целей индивидуально для каждого ученика.

*3. Включенность родителей и сообществ, которая проявляется в:*

– эффективности средств коммуникации между родителями, школой и сообществами;

– реализации разнообразных форм участия родителей и сообществ в повседневной жизни школы;

– системе управления школой, включающей родителей и представителей сообществ.

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

– установленными ясными общешкольными правилами и процедурами, регулирующими поведение в школе;

– соблюдением правил реагирования на возможные нарушения школьных норм;

– наличием программ, поощряющих самодисциплину и ответственность школьников;

– наличием системы, позволяющей рано выявлять учеников, склонных к нарушению школьного распорядка и девиантному поведению.

*5. Коллегиальность и профессионализм, которые проявляются в:*

– действии норм поведения, способствующих коллегиальности и профессионализму;

– структуре управления, позволяющей учителям включаться в принятие решений и определение школьной политики.

**На уровне учителя эффективность школы обуславливают следующая совокупность факторов и система действий педагога.**

*1. Управление деятельностью обучающихся на уроке предусматривает:*

– реализацию набора правил и процедур, принятых на уроке;

– применение специальных действий, которые поощряют приемлемое поведение и сопровождают неприемлемое;

– институирование общешкольного подхода к вопросам дисциплины;

– сотрудничество во взаимодействии с учениками;

– выявление и учет индивидуальных и типологических особенностей учеников и их потребностей;

– применение специальных стратегий, способствующих осознанию учениками того, что они делают на уроке;

– применение специальных стратегий, помогающих установить здоровые эмоциональные отношения с учениками.

*2. Реализация образовательной программы осуществляется с учетом:*

– выделения наиболее важных тем и процедур, на которых должно быть сфокусировано преподавание;

– представления нового содержания разнообразными способами, с использованием разнообразных средств и моделей;

– определения уровня усвоения содержания программы (ученик научится, ученик получит возможность научиться);

– вовлечения учеников в решение сложных задач, предполагающих поиск уникальных решений и личное отношение к предмету.

Ключевая фигура в работе над повышением эффективности работы школы – учитель, профессиональные компетенции которого требуется пересмотреть и модифицировать. В соответствии этим акцентируем особое внимание на данном моменте.

Ожидаемые результаты учительского роста проявляются в обогащении методического арсенала педагогов; формировании у педагогов дополнительных компетенций; восполнении имеющихся дефицитов предметных и технологических знаний, развитии опыта решения профессиональных задач и положительные изменения в общих и специальных компетенциях учителей.

Рассмотрим общие компетенции педагога:

1. **Мировоззренческая компетенция**, которая включает умение понимать смыслы и ставить цели профессиональной деятельности.

2. **Коммуникативная компетенция** выражена в умении:

- выбрать приемлемую форму общения;
- управлять педагогическим общением;
- управлять учебными группами с целью вовлечения обучающихся в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебно-познавательную деятельность.

В рамках коммуникативной компетенции так же можно выделить:

а) Информативно-коммуникативную компетенцию, которая проявляется в знании основ психодидактики, поликультурного образования, закономерностей поведения в социальных сетях.

б) Регулятивно-коммуникативную компетенцию, а именно:

- умение регулировать благодаря общению не только собственное поведение, но и поведение других людей;
- умение регулировать поведение обучающихся для обеспечения безопасной образовательной среды;
- умение воздействовать на психическое состояние и поведение детей, стимулировать какие-либо действия ребёнка, умело применяя просьбу, совет и пр.;
- умение «подстраивать» своё поведение для реализации совместной деятельности;
- соблюдение правил толерантного поведения, способствующих усвоению детьми социально-значимых ценностей.

в) Аффективно-коммуникативную компетенцию:

- умение создавать гуманный фон взаимодействия между людьми;
- умение проектировать ситуации, развивающие эмоционально-ценностную сферу ребенка, культуру переживаний и ценностные ориентации ребенка;
- умение формировать толерантность и навыки поведения в изменяющейся поликультурной среде.

3. **Нормативно-правовая компетенция**, подразумевает знание федеральных государственных образовательных стандартов общего образования, нормативных правовых документов, руководящих и инструктивных документов, регулирующих организацию деятельности образовательной организации, умение на их основе организовать свою педагогическую деятельность.

4. **Психолого-педагогическая компетенция** проявляется в виде гностических умений – анализа и синтеза:

- умение видеть педагогическое явление во взаимосвязи всех компонентов;
- умения выделять в педагогических явлениях отдельные компоненты – условия, причины, мотивы, стимулы, средства, формы и т.д.;
- умение осуществлять диагностику педагогических явлений;
- умение вычленять педагогическую задачу;
- умения проектировать, определять способы решения педагогической задачи.

#### **5. Рефлексивная компетенция:**

- умение размышлять о представлениях других участников образовательных отношений, о том, что они знают и думают (информационная рефлексия);
- умения размышлять о том, какие принципы в принятии решений используют другие участники образовательных отношений (стратегическая рефлексия);
- умение фиксировать изменения в эмоционально-чувственной, мотивационной, когнитивной, нравственной и других сферах других участников образовательных отношений; умения определять причины этого состояния (успешность деятельности, интересное содержание занятий, значимость обсуждаемых проблем и т.п.);
- умение оценивать продуктивность своего развития в результате взаимодействия с другими участниками образовательных отношений.

Важное значение в повышении профессионального роста педагога имеют и специальные компетенции учителей: **предметная и методическая.**

Под **предметной компетенцией** понимается:

- знание преподаваемого предмета в пределах требований федеральных государственных образовательных стандартов и основной общеобразовательной программы;
- знание путей достижения образовательных результатов и способов оценки результатов обучения;
- знание основ методики преподавания, основных принципов деятельностного подхода, знание видов и приемов современных педагогических технологий.

**Методическая компетенция** предполагает владение формами и методами обучения, в том числе выходящими за рамки учебных занятий (проектная деятельность, лабораторные эксперименты и т.п.;

- умение объективно оценивать знания обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей;
- умение использовать специальные подходы к обучению в целях включения в образовательный процесс всех обучающихся, в том числе с особыми потребностями в образовании: обучающихся, проявивших выдающиеся способности; обучающихся, для которых русский язык не является родным; обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;
- владение ИКТ-компетентностями;
- умение организовывать учебно-исследовательскую внеурочную деятельность.

В качестве инструментов выявления профессиональных дефицитов могут использоваться: опрос, тестирование, различные варианты собеседований,



наблюдение за профессиональной деятельностью педагога, посещение уроков и учебных занятий и их последующий анализ, другие.

**В приложении 1** приведены примеры различных диагностик профессиональных дефицитов, которые можно проводить на уровне образовательной организации.

**По отношению к обучающемуся в эффективной школе действует совокупность факторов:**

*1. Тесное взаимодействие с родителями обучающихся*, предусматривающее поддержку родителей для эффективного взаимодействия с детьми в решении школьных вопросов, тренинг их умений помогать в учебе и корректировать свои ожидания в отношении детей.

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

- вовлекать детей в программы, которые непосредственно повышают объем и качество их жизненного опыта;
- вовлекать детей в программы развития чтения и поддержки речевого развития;
- обучать детей словам и выражениям, которые важны для освоения того или иного предметного содержания.

*3. Мотивация учеников, которая требует:*

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

**В приложении 2** представлены рекомендации по профилактике учебной неуспешности.

Были выделены **основные направления деятельности директора школы**, необходимые для обеспечения эффективного обучения даже при чрезвычайно неблагоприятных внешних обстоятельствах. Основная задача руководителя школы – обеспечить ясное понимание ценностей и целей, которые будут разделяться всеми сотрудниками. Полное понимание и доверие к видению директора со стороны коллектива совершенно необходимы. Потеря общей цели и направления движения неизбежно ведет к потерям в результатах. Важно, что ценности, постулируемые директором, имеют преимущественно моральный, а не инструментальный (экономически обусловленный, например) характер. **Центральными ценностями являются: поддержка уважения к личности, справедливость и равенство, обеспечение хорошего самочувствия и возможности развития для учеников и сотрудников, общность и искренность.**

Практика показывает, что единственный способ решить все стоящие перед руководителем задачи – распределить эти задачи и ответственность, но, ни в коем случае не возлагать их на одного человека или группу.

Деятельность директоров школ, работающих в сложных условиях, направлена на улучшение преподавания. Они фокусируются на повышении учебных достижений и создании условий, которые для этого необходимы. Они устанавливают высокие ожидания по отношению к обучающимся, поддерживают последовательность и единообразие преподавания и вводят четкие правила поведения и нормы дисциплины.

Директор инвестирует в развитие персонала, так как это огромный ресурс для изменений и улучшения школы. Системная работа по обеспечению профессионального роста учителей улучшает отношения между сотрудниками, облегчает взаимодействие и обмен идеями. Не менее важно проводить мониторинг и оценку качества работы учителей. В большинстве случаев проблему неэффективной работы учителя можно решить комбинацией таких средств, как упорядоченная поддержка, мониторинг и индивидуальная программа профессионального развития.

В проблемных школах задача руководителя – строить сотрудничество между учителями, учениками и родителями. Исследования подтвердили, что школы с культурой сотрудничества в большей степени способны улучшить свое состояние и повысить учебные результаты обучающихся.

Директору в проблемной школе не обойтись без помощи сообщества. Поэтому он регулярно общается с родителями и добивается их доверия, проявляя реальную заботу о детях. Он прислушивается к мнению родителей, понимает, какие силы внутри сообщества способствуют успеху обучения, осознает влияние негативной субкультуры. Успешный директор понимает, что семья, школа и сообщество непосредственно влияют на результаты ученика, и считает связь с сообществом принципиально важной для себя.

## **2. ПРОГРАММА ПЕРЕХОДА В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ**

Одним из эффективных инструментов повышения качества образования и выравнивания образовательных результатов в школах на сегодняшний день является разработка и реализация **программ перехода школ в эффективный режим функционирования** (далее – Программа).

Программа – документ, отражающий системные, целостные изменения в образовательной организации, обеспечивающий её новое качественное состояние.

Программа является документом прямого действия и отличается наличием описания чётко и детально спланированных действий (мероприятий), сроков их осуществления, ответственных исполнителей и необходимых ресурсов.

Программа перехода в эффективный режим работы школы существенно отличается от программы развития школы. Программа развития, как правило, является основополагающим стратегическим документом и ориентирована на будущее.

Программа перехода в эффективный режим работы школы предполагает перспективный переход школы в качественно новое состояние и имеет своей целью развитие. Но развитие не за счёт притока внешних ресурсов, а за счёт развития внутреннего потенциала самой школы. Другими словами, эта программа призвана запускать и сопровождать такие механизмы, которые обеспечивают

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 оперативных управленческих решений в повседневной деятельности образовательной организации. В ходе процесса разработки Программы развития руководитель выявляет собственную позицию к происходящим изменениям в социальном контексте, анализирует потенциал развития учреждения и берет на себя ответственность за поставленные цели развития образовательной организации и способы их достижения.

Программы улучшения строятся на основе модели эффективности школы. Поэтому фокусируются главным образом на:

- школьной культуре, управлению и организации в целом;
- политике и практике в области преподавания,
- политике и практике обучения для всех – и обучающихся и учителей;
- результатах и отдаче для обучающихся и учителей.

### **Рекомендуемая структура Программы включает следующие разделы:**

1. Титульный лист Программы.
2. Паспорт Программы.
3. Анализ школьной ситуации. Аналитическая справка о состоянии и перспективах развития образовательной организации/ пояснительная записка.
4. Цели и задачи Программы и общая стратегия их реализации в образовательной организации.
5. Описание ожидаемых результатов и целевые индикаторы – измеряемые количественные 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: карта приоритетов для программы улучшений, таблица соотношений целей и задач, план совместных действий, детализированный план реализации по каждому из приоритетов и другие материалы при необходимости.

### **Требования к оформлению Программы.**

Программа должна быть представлена в текстовом редакторе Word, формат бумаги А4, шрифт Times New Roman, размер 13 пунктов, межстрочный интервал полуторный, для строки абзаца отступ 1,25 см; размеры полей отступа: левое – 2,5 см, правое - 1,0 см, верхнее - 2 см, нижнее - 2 см; страницы должны быть пронумерованы.

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

Дополнительная информация к Программе может быть оформлена в виде приложений. Приложения должны быть пронумерованы.

### 3. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРУКТУРЫ И СОДЕРЖАНИЯ ПРОГРАММЫ ПЕРЕХОДА В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

Титульный лист Программы (см. приложение 3).

Паспорт Программы (данный раздел не может быть больше 2 страниц, постарайтесь максимально кратко описать основные идеи). Примерная модель Паспорта Программы представлена в таблице 1.

Таблица 1

#### Паспорт Программы

<b>Наименование Программы</b>	Программа перехода МБОУ _____ в эффективный режим работы на 2024–2026 годы.
<b>Основания для разработки Программы</b>	Повышение качества образования.
<b>Руководитель Программы</b>	
<b>Основные разработчики Программы</b>	
<b>Цель Программы</b>	Повышение образовательных результатов обучающихся школы.
<b>Основные задачи Программы</b>	Улучшение качества преподавания; развитие школьной образовательной среды, ориентированной на высокие результаты; активное взаимодействие с внешней средой; улучшение качества управления.
<b>Ожидаемые результаты реализации Программы</b>	Повышение успеваемости и качества знаний обучающихся; рост учебных и внеучебных достижений обучающихся; увеличение численности школьников, охваченных системой внутришкольного и внешкольного дополнительного образования; рост квалификации педагогов; расширение участия заинтересованных лиц в управлении школой; обновление учебной, материальной базы организации.
<b>Основные целевые показатели и индикаторы</b>	
<b>Сроки и этапы реализации Программы</b>	Первый этап (сроки) – аналитико-диагностический. Цель: проведение аналитической и диагностической работы, разработка текста и утверждение программы перехода школы в эффективный режим работы.  Второй этап (сроки) – деятельностный. Цель: реализация программы перехода школы в эффективный режим работы, доработка и реализация подпрограмм программы.  Третий этап (сроки) – этап промежуточного контроля и коррекции. Цель: отслеживание и корректировка планов реализации программы, апробация и экспертная оценка информационно-

	методического обеспечения образовательной деятельности. Четвертый (завершающий) этап (сроки). Цель: подведение итогов реализации программы перехода школы в эффективный режим работы, распространение опыта работы, разработка нового стратегического плана развития школы.
<b>Участники Программы</b> (подпрограмм / подпроектов и основных мероприятий)	
<b>Финансовое обеспечение реализации Программы:</b> - бюджетное - внебюджетное - иное	
<b>Система контроля за выполнением Программы</b>	Подготовка ежегодного доклада директора ОО о результатах деятельности школы по реализации программы, отчет перед общественностью, управляющим советом, учредителем, самооценка образовательной организации по реализации программы перехода в эффективный режим работы.

### **Основания разработки Программы.**

Основанием разработки Программы перехода в эффективный режим функционирования школы с низкими результатами обучения, являются следующие документы:

Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).

Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. №1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования».

Постановление Правительства Чукотского автономного округа от 8 апреля 2019 г. № 192 «Об утверждении Государственной программы «Развитие образования и науки Чукотского автономного округа».

Постановление Правительства Чукотского автономного округа от 26 мая 2017 г. № 201 «Об утверждении Положения о региональной системе независимой оценки качества образования и совершенствования оценки механизмов управления качеством образования в Чукотском автономном округе» (с изменениями и дополнениями).

Устав образовательной организации.

Программа развития образовательной организации.

**Анализ школьной ситуации. Аналитическая справка о состоянии и перспективах развития образовательной организации / пояснительная записка.**

Аналитическая часть 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 ОО, взаимодействие с родительской общественностью, внешние связи ОО, 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 организации осуществляется по направлениям: управление, преподавание, школьная культура. 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 угрозы для достижения желаемого будущего, так и благоприятные факторы, способствующие качественным изменениям в школе.

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

*Таблица 2*

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

№п/п	Показатели	Методика расчета	По годам		
<b>1. Результаты учебной деятельности, необходимые для сравнения</b>					
1.1	Средний балл результатов ЕГЭ по русскому языку				
1.2	Средний балл результатов ЕГЭ по математике				
1.3	Доля обучающихся, сдавших ЕГЭ по математике на «4» и «5»	Отношение числа обучающихся, сдавших ГИА по математике на «4» и «5» к общему числу выпускников, сдававших математику, выраженное в %			
1.4	Доля обучающихся, получивших аттестат об	Отношение числа обучающихся, получивших аттестат об			

№п/п	Показатели	Методика расчета	По годам		
	общем образовании без «3»	образовании без «3» к общему числу выпускников, выраженное в %			
1.5	Доля обучающихся, не получивших аттестат об общем образовании	Отношение числа обучающихся не получивших аттестат об общем образовании к общему числу выпускников, выраженное в %			
1.6	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 %			
1.7	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 %			
1.8	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 %			
1.9	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 %			
1.10	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 %			
1.11	Доля обучающихся, оставшихся на повторный год обучения	Отношение числа обучающихся, оставшихся на повторный год обучения, к общему числу обучающихся, выраженное в %			
<b>2. Контингент обучающихся</b>					
2.1	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	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	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	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			

№п/п	Показатели	Методика расчета	По годам		
		в %			
2.5	Доля обучающихся из неблагополучных семей	Отношение числа обучающихся из неблагополучных из соответствующих классов к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в %			
2.6	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	Доля обучающихся с девиантным поведением, стоящих на учете различного уровня	Отношение числа обучающихся из соответствующих классов с девиантным поведением к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в %			
2.8	Количество пропусков обучающихся без уважительной причины (по уровням образования)				
<b>3. Обучение и преподавание</b>					
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)			
3.2	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 %			
3.3	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 %			
3.4	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 %			
3.5	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 %			
3.6	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			



№п/п	Показатели	Методика расчета	По годам		
		в %			
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 %			
3.8	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 %			
3.9	Число учебных проектов и исследований (по уровням 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 %			
3.11	Число часов в неделю из части учебного плана, выделенных на занятия / групповые и индивидуальные консультации / элективные курсы по русскому языку	Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам			
3.12	Число часов в неделю из части учебного плана, выделенных на занятия / групповые и индивидуальные консультации / элективные курсы по математике	Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам			
3.13	Число часов в неделю, выделяемых учителями для поддержки ученикам с учебными проблемами	Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам			
3.14	Число часов в неделю, выделяемых учителями для работы с одаренными / сильными учениками	Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам			
3.15	Доля обучающихся, находящихся на дистанционном обучении (в том числе в других ОО)	Отношение числа обучающихся, находящихся на дистанционном обучении из соответствующих классов к общему числу обучающихся в этих классах, выраженное в %			
3.16	Укомплектованность УМК	Отношение необходимых УМК в соответствующих классах к фактически			

№п/п	Показатели	Методика расчета	По годам		
		используемым УМК в этих классах, выраженное в %			
3.17	Количество обучающихся, приходящихся на 1 персональный компьютер, используемый в учебных целях	Отношение числа обучающихся, чьи родители регулярно посещают родительские собрания из соответствующих классов к общему числу обучающихся в этих классах, выраженное в %			
3.18	Количество административных контрольных работ по уровням)				

Сформулировать проблемы помогут примерные характеристики, представленные в таблице 3.

Таблица 3

### Примерные характеристики проблем

Фактор	Возможные характеристики
<b>Контингент</b>	<p><i>Высокая доля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- детей из неблагополучных и неполных семей;</li> <li>- детей из семей для которых русский язык не является языком внутрисемейного общения;</li> <li>- детей с особыми потребностями;</li> <li>- детей с поведенческими проблемами; педагогически запущенных детей.</li> </ul> <p>Высокая текучесть/постоянный отток контингента; Иное....</p>
<b>Кадровый ресурс</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкий уровень преподавания;</li> <li>- устаревшие учебные технологии и формы оценивания учебных результатов;</li> <li>- неумение отслеживать индивидуальный прогресс ребенка; слабая связь с родителями;</li> <li>- изолированность педагогов;</li> <li>- слабое развитие практики обмена опытом между учителями;</li> <li>низкая мотивация к профессиональному развитию;</li> <li>- незнание способов повышения учебной мотивации обучающихся и др.</li> </ul>
<b>Управление</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкие ожидания, отсутствие стратегий;</li> <li>- слабое руководство: директор не занимает лидерской позиции, не сфокусирован на результатах работы педагогов, не готов предъявлять требования к персоналу;</li> <li>- дефицит квалифицированных кадров, ограниченные возможности их ротации;</li> <li>- слабая система внутришкольного мониторинга;</li> <li>- слабая система воспитательной работы;</li> <li>- недостаточная материальная база;</li> <li>- приоритет культуры низких ожиданий в отношении результатов деятельности школы, нет стимулов к развитию как педагогов, так и школы и пр.</li> </ul>

В таблице 4 предложены основные показатели состояния школы, позволяющие детально оценить качество её работы. При оценке предлагается определить уровень каждого показателя по условной шкале от 1 (минимальный) до 6 (идеальный или образцовый) (см. Таблицу 5). Такая оценка поможет выделить приоритетные направления изменений, которые будет реализовывать школа в течение ближайшего времени

Таблица 4

**Схема комплексной характеристики школьных проблем**

Показатель качества	Характеристики	Шкала					
		6	5	4	3	2	1
<b>1. Управление</b>							
Руководство	качество руководства; профессиональная компетенция и самоотдача; отношения с людьми и развитие коллективной работы;						
Программа развития школы	соответствие целей и задач деятельности школы реальному состоянию школы (в том числе уровню образовательных результатов)						
Постановка задач и выработка руководящих установок	ясность и соответствие целей; эффективность процедуры выработки руководящих установок						
Планирование улучшений	план развития; планирование мер; воздействие планирования;						
Учебный план в части, формируемой участниками образовательных отношений	охват и сбалансированность, учет интересов обучающихся, соответствие реальным образовательным результатам						
Кадровая обеспеченность	укомплектованность, соответствие образовательному цензу, наличие специалистов (педагог-психолог, логопед и пр.)						
Эффективность и размещение персонала с дополнительными обязанностями	круг обязанностей и практическая работа; индивидуальная эффективность; коллективная эффективность;						
Развитие и мотивация персонала	наличие графика повышения квалификации, адекватное положение о стимулирующих выплатах						
Внутришкольный контроль	положение о ВСОКО / положение о мониторинге/положение о внутришкольном контроле						
Педагогические/ методические советы	соответствие тематики актуальным вопросам (в том числе повышению учебных результатов, повышению мотивации обучающихся и пр.)						
Связи с местными властями и другими руководящими органами, с	связи с местными властями и другими руководящими органами; связи с другими образовательными						

Показатель качества	Характеристики	Шкала					
		6	5	4	3	2	1
другими школами, организациями и работодателями	учреждениями; связи с добровольческими организациями, широкой общественностью и работодателями; связи с официальными организациями						
Управление школьными финансами	понимание механизма финансирования школы меры, принимаемые с целью управления школьным бюджетом использование финансов с целью поддержки школьного планирования, учебы и обучения						
Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения	работы и использование поощрений; создание условий для утверждения моральных установок при достижении результатов в работе						
<b>2. Преподавание и обучение</b>							
Составление планов учителями	планирование программ и ежедневной деятельности						
Использование современных образовательных технологий	наличие в методических материалах к рабочим программам по предметам описания приемов и методов работы с детьми						
Процесс обучения	диапазон и соответствие приемов обучения; взаимодействие между учителем и учащимся; ясность и целевая направленность опросов учащихся						
Система оценивания	методы оценки и средства ведения учета, адекватность системы оценивания (в том числе, соответствие годовых отметок и результатов ЕГЭ, ОГЭ)						
Удовлетворение нужд учащихся	обеспечение условий для адресной работы с различными категориями обучающихся; выбор заданий, видов деятельности и учебной литературы и пособий; обеспечение учащихся с различными возможностями и склонностями; определение нужд при усвоении учебного материала						
Навыки усвоения материала учащимися	степень, в которой учебная атмосфера стимулирует и побуждает учащихся учиться; темпы учебы; личная ответственность в отношении учебы, независимость мышления и активное участие в учебном процессе; взаимодействие с другими участниками процесса						

Показатель качества	Характеристики	Шкала					
		6	5	4	3	2	1
Система работы с родителями	методы и приемы, побуждающие родителей (законных представителей) к участию в учебе своих детей и в жизни школы, мероприятия, проведенные совместно						
<b>3. Школьная культура</b>							
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						
Личное и социальное развитие	планируемые мероприятия для обеспечения личного и социального развития; прогресс учащихся в деле развития позитивного отношения друг к другу, а также в развитии личных и общественных черт характера; организация дополнительных занятий и других видов деятельности учащихся						
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.)						
Наставничество в рамках учебного плана и в отношении выбора профессии	подготовка к выбору направления в образовании, обучении или в работе; точность и соответствие действительности сведений и рекомендаций; степень, в которой наставничество должно основываться на соответствующих консультациях						
Самоуправление и социальные практики	наличие органов ученического самоуправления, участие обучающихся в социальных проектах, волонтерском движении						
Отслеживание прогресса и достижений	процедура отслеживания; характеристики прогресса и развития учащихся; меры, принимаемые для использования полученной информации						
Помощь в учебном	программы помощи учащимся в						

Показатель качества	Характеристики	Шкала					
		6	5	4	3	2	1
процессе	процессе обучения; прогресс учащихся и успеваемость; выполнение задач по предоставлению помощи в учебе						
Инфраструктура школы дает возможность для индивидуальной и групповой самостоятельной работы учащихся	обеспечение безопасности функционирования организации, сменность, работа организации в режиме полного дня, обеспечение детей 2-х разовым горячим питанием						
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.						
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						
Инфраструктура школы дает возможность для занятий спортом	уровень оснащения спортивного зала, пришкольных спортивных площадок, организация спортивных секций, спортивных мероприятий						
<b>4. Ресурсная обеспеченность и привлечение дополнительных ресурсов</b>							
Размещение учащихся и средства обеспечения	достаточность, количество и соответствие; меры для охраны здоровья и для обеспечения безопасности;						
Обеспечение ресурсов	достаточность доступного финансирования; достаточность, размеры и пригодность ресурсов						
Привлечение дополнительных ресурсов	привлечение ресурсов образовательной сети; привлечение ресурсов территории и сообщества; привлечение родителей (законных представителей)						
Кадровая работа	обеспечение кадров; опыт, квалификация и профессионализм кадров; привлечение дополнительных кадров						
Эффективность и размещение сотрудников	эффективность учителей и коллективной работы;						

Показатель качества	Характеристики	Шкала					
		6	5	4	3	2	1
	формирование классов и размещение учителей; обеспечение связей с целью помощи учащимся; эффективность и размещение вспомогательного персонала						
Анализ кадрового состава и его развитие	связь между анализом кадрового состава, его развитием и самооценкой школы и школьным планированием процедура анализа кадрового состава развитие кадрового состав						

### Как применять показатели?

В процессе самодиагностики и оценки состояния школы надо ответить на три главных вопроса:

#### - Как мы работаем?

Для этого надо сосредоточиться на тех результатах, которые ожидаются от поставленных школой задач.

#### - Как нам это узнать?

Выбрать соответствующие показатели качества.

Определить те моменты в работе, которые следует увидеть, ориентируясь на соответствующие рекомендации со стороны органов управления образованием или применяя примеры других школ к своей ситуации.

Решить для себя, какие фактические данные понадобятся, чтобы показать, что упомянутые результаты и моменты в работе присутствуют и имеют значение.

Собрать эти фактические данные и составить суждение о качестве того, что вы наблюдаете.

#### - Что мы собираемся делать?

Определить главные сильные стороны в работе и те области, которые требуют улучшения.

- Позаботиться об установлении обратной связи с коллективом школы и дать возможность всем высказаться.

Составить отчёт о сегодняшнем состоянии школы.

Определить первоочередные задачи, которые следует включить в план развития школы.

Таблица 5

### Условная шкала уровней основных показателей общеобразовательной организации

Уровень 6	<b>отлично</b>	отличные достижения во всех аспектах
Уровень 5	<b>очень хорошо</b>	явные сильные стороны
Уровень 4	<b>хорошо</b>	сильные стороны в важных областях работы при наличии аспектов
Уровень 3	<b>адекватно</b>	сильные стороны несколько перевешивают слабые стороны
Уровень 2	<b>слабо</b>	слабость в важных областях работы
Уровень 1	<b>неудовлетворительно</b>	явные слабые стороны

### ***Как найти фактический материал?***

Фактический материал можно собирать разными способами. Спросите окружающих, что они думают (формы: индивидуальные интервью, групповые дискуссии, рабочие группы для исследования вопроса, исследования и опросы учащихся и родителей (законных представителей), собрания коллектива).

Просмотрите документацию и источники данных (работа учащихся, отчеты родителям (законным представителям) и управляющему совету, программы и планы работы, отчеты о ходе выполнения плана развития, протоколы собраний).

Займитесь непосредственным наблюдением (проследите за отдельными учащимися, проследите за работой класса, присутствуйте на уроках, запишите на видео то, как вы сами ведете занятия, поменяйтесь классами, понаблюдайте друг за другом парами, поработайте бок о бок с другими учителями).

Проанализируйте следующие данные (прогресс, достигнутый по сравнению с прежним уровнем успеваемости, общий прогресс в движении к поставленным школой целям, результаты экзаменов по установленной форме, успеваемость на уровне начальной и основной школы, данные, собранные на национальном или местном уровне, показатели прироста в качестве работы).

В результате проведенного анализа по каждому из представленных в таблице 4 показателей, необходимо составить характеристику.

Заполнение таблицы «Схема комплексной диагностики школьных процессов» (на основе таблицы 4), 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.

**В приложении 4** представлены два уровня организации учебного процесса: высокий, который может быть ориентиром и образцом, и начальный, который можно обозначить как стартовый.

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 по направлениям управление, содержание образования, школьная культура, а затем к недостаткам в условиях, определяющих дефекты образовательной деятельности.

На основе сформулированных проблем для создания программы целесообразно выбрать от 2-х до 4-х основных приоритетов, индивидуальных для каждой школы. Эти приоритеты школа будет реализовывать в течение трёх ближайших лет. В числе возможных приоритетов могут быть:

- улучшение предметных и/или метапредметных результатов;
- совершенствование системы оценивания и учёта результатов;
- актуализация партнерства с родителями (законными представителями);
- поддержка профессионального развития учителей;



- улучшение школьной среды (здание, двор);
- улучшение психологического климата в школе;
- индивидуальная поддержка учеников;
- и т.д.

**Итогом** аналитической работы должна стать пояснительная записка / информационно-аналитическая справка, включающая в себя анализ текущей ситуации, перечень «сильных» и «слабых» сторон образовательной организации и формулировку основных проблем, оказывающих влияние на учебные результаты обучающихся. В этом разделе нельзя перечислять причины, которые находятся за рамками возможностей для их устранения.

Определившись с проблемами можно приступать к разработке основного инструмента программы, включающего определение цели, задач, предполагаемого результата в соответствии с алгоритмом:

1. Приоритет. Обсуждается для того, чтобы определить:
2. Цели / Направления. Продумываются критерии успеха
3. Задачи. Есть ли возможность их реализовать?
4. Подготовительные действия
5. План действий

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

Цель – более общая формулировка того, что мы хотим получить в результате реализации программы. В методической литературе 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);
- операциональной (цель распределена на задачи);
- без специальных (профессиональных) терминов;
- без неоднозначных выражений и понятий;
- ориентированной на пути, средства, методы реализации Программы;
- соответствующей заявленной проблеме.

Задачи – это конкретизированные или более частные цели; желаемый результат деятельности, достижимый за намеченный интервал времени и характеризующийся набором количественных данных и параметров этого результата.

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.).

Целесообразно конкретизировать задачи в соответствии с управленческим аспектом, деятельности, организацией методического сопровождения, аналитической составляющей и пр.

**Основная цель** разрабатываемой программы заключается в повышении образовательных результатов обучающихся школы через улучшение качества преподавания, развитие школьной образовательной среды, ориентированной на высокие результаты, активное взаимодействие с внешней средой, улучшение качества управления школой.

**Основные задачи Программы:**

- улучшение качества преподавания;
- развитие школьной образовательной среды, ориентированной на высокие результаты;
- активное взаимодействие с внешней средой;
- улучшение качества управления.

Достижение поставленных цели и задач предусматривает применение стратегий превентивной и адресной поддержки, к которым мы относим:

1. *Управленческие стратегии.* Они подразумевают создание нормативно-правовой базы, организационных условий на уровне образовательной организации, способствующих эффективной реализации Программы.

2. *Стратегии, направленные на совершенствование методической (организационно-методической) работы.*

Процесс повышения профессиональной компетентности педагогических работников может происходить:

- путем обмена знаниями между учителями как внутри школы, так и общеобразовательных организаций муниципалитета, региона, округа;
- средствами участия в педагогических сообществах;
- на основе использования ресурсов сетевого взаимодействия, в том числе в рамках профессиональных интернет-сообществ;
- в процессе создания банков методических продуктов и трансляции педагогического опыта и т. д.

3. *Педагогические стратегии.* Они обеспечат системное использование психолого-педагогических знаний в педагогической работе с детьми с разными образовательными потребностями.

**В приложении 5** представлен примерный перечень возможных целей и задач, которые могут быть реализованы в ОО

**Описание ожидаемых результатов реализации Программы и целевые индикаторы – измеряемые количественные показатели решения поставленных задач и хода реализации Программы по годам.**

Критерием успешности разработки всей Программы является ее результат. Именно результат (ожидаемый) определяет цель Программы. И именно ожидаемый результат реализации Программы должен ответить на вопрос: что конкретно изменится в образовательной организации по завершении Программы?

Цель Программы и ее результат – взаимосвязаны. Формулируя цель, разработчики Программы сразу же должны определить круг возможных результатов. Чем конкретнее сформулированы планируемые результаты, тем понятнее всем участникам будет цель, и тем легче она будет реализовываться.

**Ожидаемые конечные результаты реализации Программы:**

- повышение успеваемости и качества знаний обучающихся;
  - рост учебных и внеучебных достижений обучающихся;
  - увеличение численности школьников, охваченных системой внутришкольного и внешкольного дополнительного образования;
  - рост квалификации педагогов;
  - расширение участия заинтересованных лиц в управлении школой;
  - обновление учебной, материальной базы организации.
- В качестве примера представим основные ожидаемые результаты в таблице

7.

Таблица 7

### Основные ожидаемые результаты реализации Программы

№	Ожидаемые результаты	Показатель	Целевые индикаторы		
			2024	2025	2026
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ</b> <i>(снижена доля учащихся, не освоивших основную общеобразовательную программу):</i>					
1	Повышение качества образования, освоение обучающимися ФООП с учетом их особых образовательных потребностей (улучшение предметных и метапредметных результатов обучения, через повышение мотивации учащихся).	Разработаны и реализуются индивидуальные образовательные маршруты для отдельных категорий учащихся (%)			
		Доля учащихся со сформированной учебной мотивацией (%)			
		Общая и качественная успеваемость (снижение количества неуспевающих по итогам учебного года) (%)			
		Увеличение среднего балла выполнения ВПР			
		Результаты ГИА (увеличение среднего балла ОГЭ по предметам русский язык и математика)			
		Доля учащихся, получивших аттестат (%)			
2	Образовательная мобильность	Доля обучающихся, принимающих участие на школьном, муниципальном, региональном этапах ВсОШ от общего числа обучающихся	<i>наличие положительной динамики</i>		
		Доля обучающихся, принимающих участие в конкурсном и олимпиадном движении на муниципальном, региональном, всероссийском уровнях от общего числа обучающихся 1-9 классов	<i>наличие положительной динамики</i>		
		Количество обучающихся, вовлеченных в деятельность предметных лабораторий (естественно-научной / гуманитарной)	<i>наличие положительной динамики</i>		

№	Ожидаемые результаты	Показатель	Целевые индикаторы		
			2024	2025	2026
		Доля учащихся, участвующих в проектной, научно-исследовательской деятельности	наличие положительной динамики		
	<b>КАЧЕСТВО ПРЕПОДАВАНИЯ</b> (повысился уровень компетентности администрации и педагогических работников школы, в части управления образовательной организацией и системы преподавания):				
3	Повышение компетентности педагогов (предметная, методическая, в области сопровождения и оценки индивидуального прогресса обучающихся, работы с детьми с особыми потребностями, учебными и поведенческими проблемами).	Доля педагогических работников, прошедших переподготовку или повышение квалификации по актуальным вопросам повышения качества образования обучающихся			
		Доля педагогов, прошедших курсы повышения квалификации по совершенствованию предметной и методической компетенций			
		Прохождение процедуры добровольной сертификации			
4	Осуществление организационно-методического сопровождения и методического обеспечения профессионального взаимодействия	Доля представителей администрации, педагогов включенных в профессиональные сообщества			
		Функционируют предметные /межпредметные объединения			
		Осуществляется партнёрство школы с общеобразовательными организациями с более высокими результатами обучения (да/нет)			
		Доля педагогов, владеющих современными образовательными технологиями			
5	Фасилитация участия педагогов в различных образовательных мероприятиях, профессиональных конкурсах и проектах муниципального и регионального уровней.	Участие в конкурсах профмастерства, конференциях, семинарах, вебинарах по обмену опытом			
		Доля учителей, принимающих участие в «адресных» мероприятиях			
		Доля учителей, инициаторов и участников инновационных проектов школьного и муниципального уровней (%)			

№	Ожидаемые результаты	Показатель	Целевые индикаторы		
			2024	2025	2026
	<b>КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ:</b> <i>(осуществлено резонансное управление, предусматривающее согласование целей, задач и направлений профилактики снижения результатов обучения, позволяющее консолидировать информационно-методические и организационные ресурсы для принятия управленческих решений по вопросам достижения требуемого качества общего образования):</i>				
6	Реализация управленческих решений по повышению качества образования (обучения, преподавания) и качества управления системой образования в школе	Своевременная корректировка и внесение изменений в локальные-нормативные акты школы в соответствии с требованиями законодательства и выявленными проблемами (да/нет)			
		Усовершенствована внутришкольная система управления и оценки качеством образования, обеспечен комплексный мониторинг (да/нет)			
		Процент укомплектованности школы педагогическими кадрами / молодыми специалистами			
		Внедрение индивидуальных планов профессионального развития (ИППР) педагога в зависимости от дефицитов, затруднений (%)			
		Степень удовлетворённости учащихся образовательным процессом (%)			
		Степень удовлетворённости родителей образовательным процессом (%)			
		Доля педагогов, удовлетворенных условиями для осуществления профессиональной деятельности			
		Увеличение количества внешних партнеров, сотрудничающих со школой	<i>наличие положительной динамики</i>		
7	Обеспечение адресного повышения квалификации педагогов	Обучение педагогов по выявленным методическим и предметным проблемам (%)			
8	Обеспечение подготовки педагогов и введение практики «наставничества»	Доля педагогов, включенных в различные формы наставничества			

№	Ожидаемые результаты	Показатель	Целевые индикаторы		
			2024	2025	2026
9	Совершенствование системы стимулирования педагогов по результатам деятельности	Удовлетворенность педагогов системой стимулирования (%)			
10	Социальное благополучие образовательной среды:	Доля обучающихся, состоящих на различного вида учетах, их доля от общего числа обучающихся (%)	<i>отсутствие положительной динамики</i>		
		Доля мероприятий конкурсного и олимпиадного движения (из федерального перечня), в которых участвуют школьники (%)			
		Реализуемые программы кружков и секций (кол-во)	<i>наличие положительной динамики</i>		
		Доля родителей, охваченных родительским всеобучем (%)			
		Доля родителей, активно взаимодействующих со школой (%)			
		Создание творческих групп (для реализации инновационных проектов) (да/нет)			
		Организована работа консультативных пунктов (да/нет)			
11	Коллегиальность принятых администрацией педагогами решений	Совместное обсуждение проблем школы и принятие управленческих решений (да/нет)			
12	Благоприятный эмоционально-психологический климат в коллективе	Доля педагогов, удовлетворенных психологическим микроклиматом			
13	Улучшена материально-техническая база	Оснащение новой мебелью, техникой, обеспечен высокоскоростной интернет и пр.	<i>наличие положительной динамики</i>		

В разделе кадровое обеспечение должен быть представлен план переподготовки, повышения квалификации и профессионального развития педагогов школы.

В разделе материально-технического обеспечения должен быть приведен план развития материально-технической базы образовательной организации, согласованный с учредителем.

Проект программы должен быть представлен всему педагогическому коллективу, органам государственно-общественного управления, родительской

общественности. Имеет смысл провести внутреннюю и внешнюю экспертизу программы, проанализировав ее по следующим критериям:

- актуальность выбранных направлений (подпрограмм), их соотношение с данными самоанализа образовательной организации;
- конкретность целей и задач программы, ее направленность на улучшение образовательных результатов обучающихся;
- соответствие мероприятий подпрограмм поставленным целям и задачам;
- системность и реалистичность плана действий (мероприятий) представленной программы;
- конкретность и достаточность плана мероприятий для достижения запланированных результатов;
- ресурсная обеспеченность программы.

После обсуждения и необходимой корректировки в школе издается приказ об утверждении программы перехода школы в эффективный режим работы. Данный приказ закрепляет нормативно-правовой статус разработанной программы перехода в эффективный режим работы, создает организационную структуру реализации программы, обеспечивает ее будущий мониторинг и контроль за реализацией.

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

**План/план-график программных мер, действий, мероприятий, обеспечивающих переход образовательной организации в эффективное функционирование.**

План – это управленческое решение задачи достижения поставленной цели. План представляет систему мероприятий, предусматривающую порядок, последовательность, сроки и средства их выполнения.

Можно использовать разные варианты оформления плана действий, например, в виде плана-графика, в основу которого положен календарный принцип формирования (таблица 8), но лучше в виде конкретного плана, раскрывающего действия и мероприятия по выполнению задач Программы по этапам реализации.

*Таблица 8*

**Схема плана**

№	Мероприятия	Ожидаемый результат	Срок реализации	Ответственный	Ресурсы
	Блок: Реализация эффективных механизмов управления				
	Блок: Развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов				
	Блок: Организационно-методическая работа				

	Блок: Развитие взаимодействия с родителями (законными представителями), местным сообществом. Социальное партнерство и сетевое взаимодействие.				
	Блок: Организация работы с обучающимися				

Для того чтобы проанализировать насколько разработанный план действий включает необходимые мероприятия, рекомендуем воспользоваться материалами для проведения внутренней экспертизы Программы, представленными в **приложении 6**. Данную экспертизу может провести школьная управленческая команда.

Для проведения внешней экспертизы Программы рекомендуем воспользоваться материалами, представленными в **приложении 7**. Данную экспертизу могут провести муниципальные координаторы, представители муниципальных органов управления образования, региональные методисты.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Как организовать просвещение родителей?»: контент для организации просветительской работы, интересные практики. Режим доступа: <https://nra-russia.ru/>; <https://ruroditel.ru/>; <https://паstimдетей.пф/>
2. Каменский А. М. Стратегии взаимодействий директора школы: учебно-практическое пособие / А. М. Каменский; отв. ред. М. А. Ушакова. - Москва: Сентябрь, 2018. - 144 с. - (Библиотека журнала «Директор школы». Управление; вып. № 2/2018).
3. Компетенции «4К»: формирование и оценка на уроке. Практические рекомендации / сост.: М.А. Пинская, А.М. Михайлова. М.: Корпорация «Российский учебник», 2019. – 76 с. Режим доступа: <https://publications.hse.ru/books/345295719>
4. Методические рекомендации для учителей по преподаванию учебных предметов в образовательных организациях с высокой долей обучающихся с рисками учебной неуспешности. ФГБНУ «ФИПИ». Режим доступа: <https://fipi.ru/metodicheskaya-kopilka/metod-rekomendatsii-dlya-slabyx-shkol>
5. Методические материалы по признакам девиаций, действиям специалистов системы образования в ситуациях социальных рисков и профилактике девиантного поведения обучающихся. М.: МГППУ, 2018. Режим доступа: [https://mgppu.ru/about/publications/deviant\\_behaviour](https://mgppu.ru/about/publications/deviant_behaviour)
6. Моисеев А. Качество управления школой. Что это такое? Каким оно должно быть? Как его обеспечить? – М.: Солон-Пресс, 2021. 176 с.
7. Моисеев А. Опыт стратегического управления школой: выявление, осмысление, описание. Научно-методическое пособие для руководителей общеобразовательных организаций. – М.: Солон-Пресс, 2019. 364 с.
8. Организация просветительской работы с родителями по вопросам профилактики девиантного поведения. Методические рекомендации для руководителей образовательных организаций / сост.: Дворянчиков Н.В., Делибалт В.В., Казина А.О., Лаврешкин Н.В., Вихристюк О.В., Гаязова Л.А., Власова Н.В., Богданович Н.В., Чернушевич В.А., Чиркина Р.В., Банников Г.С. М.: ФГБОУ ВО МГППУ, 2018. 112 с. Режим доступа: <https://psyjournals.ru/devbehprevention2018/>
9. Поверх барьеров: истории школ, работающих в сложных социальных условиях. Книга для школьных администраторов и для тех, кто управляет школами на муниципальном и региональном уровнях. / М.А. Пинская, Н.В. Бысик, А.Б. Милкус, С.Г. Косарецкий. – М.: Рыбаков Фонд, 2019. – 102 с.
10. Условия преодоления рисков низких образовательных результатов (на основе анализа практик резильентных школ. Режим доступа: <https://fioco.ru/shkolnie-praktiki>
11. Я – эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы: учебно-методическое пособие / Н.В. Бысик, М.А. Пинская, С.Г. Косарецкий, С.М. Полищук, А.А. Бешлиян. – М.: Университетская книга, 2018. – 112 с. Режим доступа: <https://publications.hse.ru/books/230373546>
12. Я – эффективный учитель: как мотивировать к учёбе и повысить успешность «слабых» учащихся: учебно-методическое пособие / Н.В. Бысик, В.С. Евтюхова, М.А. Пинская. – М.: Университетская книга, 2017. – 164 с. Режим доступа: <https://publications.hse.ru/books/228134203>

## **Информационные ресурсы:**

1. Всероссийские проверочные работы. Режим доступа: <https://fioco.ru/впр-в-оо>
2. Восстановительный подход в работе педагога-психолога. Режим доступа: <http://www.8-926-145-87-01.ru/>
3. Восстановительный подход в работе классного руководителя и педагога. Режим доступа: <http://www.8-926-145-87-01.ru/>
4. Директория. Информационно-обучающий центр. Режим доступа: <https://direktoria.org>
5. Международные сопоставительные исследования. Режим доступа: <https://fioco.ru/ru/osoko/msi/>
6. Методология и критерии оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся. Режим доступа: <https://fioco.ru/metod>
7. Министерство просвещения Российской Федерации. Режим доступа: <https://edu.gov.ru/>
8. Национальные исследования качества образования. Режим доступа: <https://fioco.ru/ru/osoko/niko/>
9. Навигатор по ресурсам индивидуализации и тьюторства (материалы Института непрерывного образования Московского городского педагогического университета). Режим доступа: <http://courses-p2.tilda.ws/navigator>
10. Настольная книга директора школы. Проект «Школа Минпросвещения России» Режим доступа: <https://smp.edu.ru/kniga-direktora>
11. Открытый банк заданий ОГЭ. Режим доступа: <https://fipi.ru/oge/otkrytyy-bank-zadaniy-oge>
12. Открытый банк заданий ЕГЭ. Режим доступа: <https://fipi.ru/ege/otkrytyy-bank-zadaniy-ege>
13. Официальный информационный портал Государственной итоговой аттестации. Режим доступа: <http://gia.edu.ru/>
14. Официальный информационный портал Единого государственного экзамена. Режим доступа: <http://ege.edu.ru/>
15. Официальное издание «Вестник образования». Режим доступа: <https://vestnik.edu.ru/>
16. Портал информационной поддержки руководителей образовательных организаций. Режим доступа: <https://www.menobr.ru/>
17. Портал правовой информации. Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/>
18. Портал открытых данных. Режим доступа: <https://data.gov.ru/>
19. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. Режим доступа: <http://obrnadzor.gov.ru/>
20. Федеральный институт развития образования. Режим доступа: <http://www.firo.ru/>
21. Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный институт оценки качества образования». Режим доступа: <https://fioco.ru/>
22. Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный центр тестирования». Режим доступа: <https://rustest.ru/>
23. Федеральный портал «Российское образование». Режим доступа: <http://www.edu.ru/>
24. Российская электронная школа. Режим доступа: <https://resh.edu.ru/>

25. Федеральное государственное автономное учреждение «Федеральный институт цифровой трансформации в сфере образования». Режим доступа: <https://ficto.ru/>

26. Цифровая платформа психолого-педагогических программ работы с трудностями в обучении у обучающихся, имеющих соответствующие риски неблагоприятных социальных условий / коллектив авторов – лауреатов Всероссийского конкурса лучших психолого-педагогических программ и технологий в образовательной среде (2018–2019), ФГБОУ ВО МГППУ, Общественная организация «Федерация психологов образования России. Режим доступа: <https://www.rospsey.ru/learning-difficulties>

## Инструментарий для организации и проведения диагностик профессиональных затруднений учителей

### Карта комплексной диагностики профессиональных затруднений педагогов

**Примечание:**

- 0 баллов выставляется в том случае, когда показатель не проявляется или слабо выражен.
- 1 балл выставляется в том случае, когда показатель проявляется редко или недостаточно выражен.
- 2 балла выставляется в том случае, когда показатель проявляется часто и достаточно выражен.
- 3 балла выставляется в том случае, когда показатель проявляется всегда и ярко выражен.

Диагностические блоки	Состав диагностических блоков	Диагностические параметры	Баллы	
<i>Области профессиональных затруднений педагогов</i>	<i>Содержание профессиональных затруднений учителя</i>	<i>Показатели оценки профессиональных затруднений учителя</i>		
<b>Общепедагогическая</b>	1. Владение современными образовательными технологиями	1. Умение использовать разнообразные приемы, формы, методы и средства обучения, включая индивидуальные учебные планы		
		2. Умение разрабатывать рабочие программы учебных предметов и курсов внеурочной деятельности		
		3. Умение организовать и поддерживать разнообразные виды деятельности учащихся, ориентируясь на их личность		
		4. Умение организовать исследовательскую, самостоятельную работу обучающихся		
		5. Применение в образовательной деятельности современных образовательных технологий: проблемного обучения, развивающего обучения, дифференцированного обучения и т.д.		
	<i>Средний арифметический балл</i>			
	2. Владение технологиями педагогической диагностики, психолого- педагогической коррекции, снятия стрессов	1. Умение оценить эффективность и результаты обучения обучающихся по предмету, учитывая освоение знаний, овладение умениями, развитие опыта творческой деятельности		
		2. Владение приемами диагностики уровня тревожности и снятия стресса у обучающихся		
		3. Умение обсуждать с обучающимися актуальные события современности		
		4. Умение использовать психолого-физиологические особенности обучающихся		

Диагностические блоки	Состав диагностических блоков	Диагностические параметры	Баллы
<i>Области профессиональных затруднений педагогов</i>	<i>Содержание профессиональных затруднений учителя</i>	<i>Показатели оценки профессиональных затруднений учителя</i>	
		<i>Средний арифметический балл</i>	
	3. Владение методическими приемами, педагогическими средствами и их совершенствование	1. Владение основами научных знаний по предмету (смежным образовательным областям)	
		2. Владение методами обработки результатов эксперимента	
		3. Владение методикой преподавания предмета	
		4. Умение формировать мотивацию к обучению, развитие познавательных интересов обучающихся	
		5. Умение осуществлять связь по предмету с практикой	
		<i>Средний арифметический балл</i>	
	4. Умение работать с информационными источниками	1. Умение работать с научной и учебной литературой, позволяющей самостоятельно изучать соответствующую методическую и научно- популярную литературу	
		2. Умение адаптировать получаемую новую информацию для школьников различного уровня подготовки	
		3. Владение основами профессиональной речевой культуры	
		<i>Средний арифметический балл</i>	
	5. Умение осуществлять оценочно- ценностную рефлексию	1. Умение адекватно оценить результаты своей деятельности	
		2. Умение корректировать свою профессиональную деятельность	
		3. Умение прогнозировать результаты профессиональной деятельности	
		4. Умение проводить рефлексию своей профессиональной деятельности	
		<i>Средний арифметический балл</i>	
		<i>Сумма средних арифметических баллов по области затруднений</i>	
<b>Научно- теоретическая</b>	1. Знание теоретических основ науки преподаваемого предмета	1. Ориентация в целях и задачах науки	
		2. Владение основными закономерностями науки	
		3. Оперирование научной терминологией	
		4. Ориентация в отборе содержания обучения на основе научных данных, фактов, понятий, законов	
		5. Понимание логики науки	
		<i>Средний арифметический балл</i>	

Диагностические блоки	Состав диагностических блоков	Диагностические параметры	Баллы	
<i>Области профессиональных затруднений педагогов</i>	<i>Содержание профессиональных затруднений учителя</i>	<i>Показатели оценки профессиональных затруднений учителя</i>		
	2. Знание методов науки преподаваемого предмета	1. Ориентация в многообразии методов научного познания		
		2. Понимание сущности методов, используемых в науке		
		3. Представление о возможности использования методов науки в процессе преподавания предмета		
		<i>Средний арифметический балл</i>		
		<i>Сумма средних арифметических баллов по области затруднений</i>		
<b>Методическая</b>	1. Знание содержательной области учебного предмета	1. Представление роли учебного предмета в системе обучения, воспитания и развития школьников		
		2. Понимание целей и задач обучения учащихся по учебному предмету		
		3. Ориентация в учебных планах и программах преподавания учебного предмета		
		4. Вычленение ведущих знаний, умений, навыков, которые необходимо сформировать у обучающихся в процессе преподавания учебного предмета		
			<i>Средний арифметический балл</i>	
	2. Знание методов и приемов обучения школьников учебному предмету	1. Понимание адекватности методов и приемов обучения целям и содержанию обучения учебному предмету		
		2. Ориентация в разнообразии и целевой направленности различных методов и приемов обучения учащихся учебному предмету		
		3. Понимание сущности различных методов обучения школьников и специфики их использования в процессе преподавания учебного предмета		
		4. Ориентация в новых методах и приемах обучения, в новых подходах к использованию традиционных методов обучения		
			<i>Средний арифметический балл</i>	
	3. Знание форм организации обучения школьников учебному предмету	1. Понимание взаимной связи содержания, форм и методов обучения обучающихся учебному предмету		
		2. Ориентация в разнообразии и специфике различных форм организации обучения школьников учебному предмету		
		3. Ориентация в новых формах организации обучения обучающихся учебному предмету, их сущности и условиях успешного использования в преподавании		
				<i>Средний арифметический балл</i>
	4. Знание средств обучения	1. Ориентация в разнообразии, специфике и условиях использования различных		

Диагностические блоки	Состав диагностических блоков	Диагностические параметры	Баллы
<i>Области профессиональных затруднений педагогов</i>	<i>Содержание профессиональных затруднений учителя</i>	<i>Показатели оценки профессиональных затруднений учителя</i>	
	школьников учебному предмету	<p>средств обучения учащихся учебному предмету</p> <p>2. Понимание роли и функций средств обучения в активизации учебно-познавательной деятельности учащихся и развитии их интереса к учебному предмету, в решении других педагогических задач</p> <p style="text-align: right;"><i>Средний арифметический балл</i></p> <p style="text-align: center;"><b><i>Сумма средних арифметических баллов по области затруднений</i></b></p>	
<b>Психолого-педагогическая</b>	1. Знание психологических особенностей учащихся	1. Ориентация в психологических особенностях школьников и необходимости их учета при отборе содержания, форм и методов обучения	
		2. Понимание роли психодиагностики в развитии обучающихся	
		3. Ориентация в диагностических методах оценки развития различных сторон психики личности школьника	
		<i>Средний арифметический балл</i>	
	2. Знание психологических закономерностей обучения, воспитания и развития школьников	1. Понимание закономерностей познания	
		2. Ориентация в компонентах учения, их сущности и логической взаимосвязи	
		3. Понимание психологических основ обучения, воспитания и развития личности школьников различных возрастных групп	
		<i>Средний арифметический балл</i>	
	3. Знание теоретических основ педагогики	1. Понимание целей и задач педагогических взаимодействий со школьниками в процессе их обучения, воспитания и развития	
		2. Ориентация в методах педагогической диагностики уровня обученности и воспитанности обучающихся	
		3. Представление о психологии уроков и характеристика уроков разного типа	
		4. Ориентация в классификации методов обучения и характеристика каждого из них	
		<i>Средний арифметический балл</i>	
	4. Знание педагогических технологий	1. Понимание необходимости управления учебно-познавательной деятельностью обучающихся и места учителя в этом процессе	
		2. Владение приемами планирования и организации личного труда и труда школьников	
		3. Ориентация в содержании контрольно-аналитической деятельности учителя в процессе обучения обучающихся	
4. Владение приемами педагогической техники			

Диагностические блоки	Состав диагностических блоков	Диагностические параметры	Баллы
<i>Области профессиональных затруднений педагогов</i>	<i>Содержание профессиональных затруднений учителя</i>	<i>Показатели оценки профессиональных затруднений учителя</i>	
		<i>Средний арифметический балл</i>	
		<i>Сумма средних арифметических баллов по области затруднений</i>	
<b>Коммуникативная</b>	1. Умение выработать стратегию, тактику и технику взаимодействий с людьми, организовывать их совместную деятельность для достижения определенных социально значимых целей	1. Умение выстраивать социальное взаимодействие на принципах толерантности и принятия иного мнения.	
		2. Способность разрешать конфликтные ситуации, оказывать поддержку партнерам по общению в проблемных и кризисных ситуациях	
		3. Выделение существенных связей и отношений, проведение сравнительного анализа; умение организовывать и проектировать межличностные контакты, общение (в том числе в поликультурной среде) и совместную деятельность родителей и обучающихся	
		4. Умение конструктивно взаимодействовать со смежными специалистами по вопросам развития способностей детей и подростков; осуществлять взаимодействие с варьированием позиции партнерства и лидерства участников образовательного процесса	
		5. Уметь конструктивно взаимодействовать с родителями и специалистами, участвующими в образовательном процессе для решения проблем воспитания, обучения и развития детей	
		6. Владение навыками организации системы групповой и индивидуальной работы с обучающимися; умение обеспечивать трансляцию передового профессионального опыта в коллективе	
		7. Умение организовать исследовательскую, самостоятельную работу обучающихся	
		8. Владение методическими приемами, психолого-педагогическими умениями и навыками, способствующими организации общения между субъектами образовательной деятельности, результативного образовательного процесса в малых учебных группах	
		9. Умение проводить консультирование обучающихся и родителей, а также педагогов по проблемам воспитания и обучения, особенностям психического развития, жизненного и профессионального самоопределения подростков	
	1. Владение ораторским искусством,	1. Умение проявлять инициативу и принимать адекватные и ответственные решения в проблемных ситуациях (в том числе в ситуациях риска)	<i>Средний арифметический балл</i>



Диагностические блоки	Состав диагностических блоков	Диагностические параметры	Баллы
<i>Области профессиональных затруднений педагогов</i>	<i>Содержание профессиональных затруднений учителя</i>	<i>Показатели оценки профессиональных затруднений учителя</i>	
	умение убеждать, аргументировать свою позицию	2. Умение принимать участие в профессиональных дискуссиях и обсуждениях (научно-практических конференциях, методических объединениях, педагогических советах), логически аргументируя свою точку зрения; создавать научные, научно-методические тексты по заданной логической структуре	
		3. Владение основами профессиональной речевой культуры	
		<i>Средний арифметический балл</i>	
	3. «Эмоциональное выгорание»	1. Эмоциональное истощение	
		2. Деперсонализация	
		3. Редукция личных достижений	
		<i>Средний арифметический балл</i>	
		<i>Сумма средних арифметических баллов по области затруднений</i>	

## Уровни профессиональных затруднений педагогов

Уровень профессиональных затруднений	Области профессиональных затруднений педагогов / баллы				
	Общепедагогическая	Научно-теоретическая	Методическая	Психолого-педагогическая	Коммуникативная
Высокий уровень: затруднения ярко выражены	0–3	0–1	0–2	0–2	0–2
Критический уровень: затруднения проявляются часто, достаточно выражены	4–8	2–4	3–6	3–6	3–6
Допустимый уровень: затруднения проявляются редко, недостаточно выражены	9–13	5–7	7–10	7–10	7–10
Оптимальный уровень: затруднения не проявляются, слабо выражены	14–15	8–9	11–12	11–12	11–12

### Карта-опрос

#### «Оценка готовности учителя к участию в инновационной деятельности»

*Уважаемые коллеги!*

*Оцените, пожалуйста, предложенные критерии своей готовности по 5-балльной шкале (поставьте «галочку» в соответствующей графе).*

№	Критерии	1	2	3	4	5
<b>I. Мотивационно-творческая направленность личности</b>						
1	Заинтересованность в творческой деятельности					
2	Стремление к творческим достижениям					
3	Стремление к лидерству					
4	Стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны администрации					
5	Личная значимость творческой деятельности					
6	Стремление к самосовершенствованию					
Всего:						
<b>II. Креативность педагога</b>						
7	Способность отказаться от стереотипов в педагогической деятельности, преодолеть инерцию мышления					
8	Стремление к риску					

9	Критичность мышления, способность к оценочным суждениям						
10	Способность к самоанализу, рефлексии						
Всего:							
<b>III.</b>							
<b>Профессиональные способности учителя к осуществлению инновационной деятельности</b>							
11	Владение методами педагогического исследования						
12	Способность к планированию экспериментальной работы						
13	Способность к созданию авторской концепции						
14	Способность к организации эксперимента						
15	Способность к коррекции своей деятельности						
16	Способность использовать опыт творческой деятельности других педагогов						
17	Способность к сотрудничеству						
18	Способность творчески разрешать конфликты						
Всего:							
<b>IV. Индивидуальные особенности личности учителя</b>							
19	Работоспособность в творческой деятельности						
20	Уверенность в себе						
21	Ответственность						
Всего:							

Спасибо за участие в опросе!

### Обработка результатов.

На основе полученных результатов делаются выводы:

- о высоком уровне готовности педагога к участию в инновационной деятельности – набрано от 84 до 71 балла;
- о среднем уровне – от 70 до 55 баллов;
- о низком уровне – менее 55 баллов.

### Анкета

#### «Определение затруднений педагогов при организации учебного процесса»

*Уважаемый педагог!*

*Определите степень своих затруднений в приведенных ниже аспектах педагогической деятельности (поставьте «галочку» в соответствующей графе).*

Аспект педагогической деятельности	Степень затруднения			
	Очень сильная	Сильная	Средняя	Слабая или отсутствует
Тематическое планирование				
Поурочное планирование				
Планирование самообразования и повышение педагогического мастерства				
Овладение содержанием новых программ и учебников				
Умение ставить цели урока				
Умение отработать содержание материала к уроку в соответствии с поставленной задачей				
Использование эффективных форм на уроке				
Использование элементов современных педагогических технологий				

Умение провести самоанализ урока				
Проведение практических работ, предусмотренных программой				
Осуществление дифференцированного подхода к обучению				
Развитие у обучающихся интереса к предмету				
Использование межпредметных связей				
Описание своего опыта работы				
Умение провести анализ урока коллеги				
Обеспечение разумной дисциплины на уроке				
Учет, оценка знаний, умений и навыков учащихся				
Выявление типичных причин неуспеваемости учащихся				
Организация внеклассной работы по учебному предмету				
Эффективное использование оснащения кабинета				
Работа с неуспевающими обучающимися				
Работа с одарёнными детьми				
Оснащение кабинета новыми наглядными пособиями				
Диагностика уровня обученности учащихся				
Организация научно-исследовательской деятельности с обучающимися				

#### Анкета

*Уважаемые коллеги!*

*Ниже представлен перечень утверждений, которые характеризуют изменения в школьной жизни. Просим вас отметить, насколько каждое из утверждений соответствует ситуации изменений в вашей школе за последний год.*

Вопросы для анализа	Изменений нет	Незначительные изменения	Заметные изменения
<b>Доверие и сотрудничество</b>			
Учителя наблюдают и обсуждают преподавание друг с другом			
Школа поддерживает взаимодействие учителей			
Учителя совместно разрабатывают программы			
Я следую тем решениям, которые были согласованы с коллегами			
Хорошие отношения в коллективе нашей школы усиливают пользу нововведений			
<b>Целенаправленная командная работа</b>			

Вопросы для анализа	Изменений нет	Незначительные изменения	Заметные изменения
В школе регулярно обсуждаются учебные цели и их достижение			
Учителя вовлечены в работу по улучшению результатов школы			
В школе сформирована стратегическая команда, участвующая в управленческих решениях			
Улучшением результатов работы школы руководит стратегическая команда			
Руководство школы поощряет участие учителя в командной работе, в том числе, материально			
<b>Работа с данными</b>			
Планирование в школе происходит на основе анализа информации			
Достижение поставленных целей определяется тем, как изменились образовательные результаты учеников			
Внутришкольный мониторинг улучшает возможности обучения			
В школе собираются разнообразные данные об индивидуальном прогрессе учеников			
Достижения учителя измеряются разными способами			
<b>Возможности профессионального развития</b>			
Школа организует полезные семинары и тренинги			
Школа выделяет учителям время для самообучения			
Мы получили возможность для практики, рефлексии, обсуждения			
Мы определяем задачи профессионального развития, ориентируясь на новые стратегии/технологии преподавания			
Профессиональный рост учителя поддерживается разными способами			

**Вопросник для анализа учителем особенностей индивидуального стиля педагогической деятельности (А.К. Маркова)**

*Уважаемые коллеги!*

*Ответы на нижеследующие вопросы помогут Вам выявить свой индивидуальный стиль работы. Для этого в предлагаемом вопроснике отметьте варианты ответов, подходящие Вам (при совпадении двух-трех вариантов отмечайте все). Подсчитав количество выбранных ответов «да» в каждой колонке, Вы сможете определить свой стиль работы.*

№	Вопросы	ЭИС	ЭМС	РИС	РМС
---	---------	-----	-----	-----	-----

1.	Вы составляете подробный план урока?	нет	да	нет	да
2.	Вы планируете урок лишь в общих чертах?	да	нет	да	нет
3.	Часто ли Вы отклоняетесь от плана урока?	да	да	да	нет
4.	Отклоняетесь ли Вы от плана урока, заметив пробел в знаниях учащихся или трудности в усвоении материала?	нет	да	да	да
5.	Вы отводите большую часть урока объяснению нового материала?	да	да	нет	нет
6.	Вы постоянно следите за тем, как усваивается материал в процессе усвоения?	нет	да	да	да
7.	Часто ли вы обращаетесь к учащимся с вопросами в процессе объяснения?	нет	да	да	да
8.	В процессе опроса много ли времени Вы отводите ответу каждого ученика?	нет	нет	да	да
9.	Вы всегда добиваетесь абсолютно правильных ответов?	нет	да	да	да
10.	Вы всегда добиваетесь, чтобы ученик исправил свой ответ?	нет	нет	да	да
11.	Вы часто используете дополнительный учебный материал при объяснении?	да	да	да	нет
12.	Вы часто меняете виды работы на уроке?	да	да	нет	нет
13.	Допускаете ли Вы, чтобы опрос учащихся спонтанно перешел в коллективное обсуждение или объяснение нового учебного материала?	да	нет	да	нет
14.	Вы сразу отвечаете на неожиданные вопросы учащихся?	да	нет	нет	нет
15.	Вы постоянно следите за активностью всех учащихся во время опроса?	нет	да	нет	нет
16.	Может ли неподготовленность или настроение учащихся во время урока вывести Вас из равновесия?	да	да	нет	нет
17.	Вы всегда сами исправляете ошибки учащихся?	да	да	нет	нет
18.	Вы всегда укладываетесь в рамки урока?	нет	нет	да	да
19.	Вы строго следите за тем, чтобы учащиеся отвечали и выполняли проверочные работы самостоятельно: без подсказок, не подглядывая в учебник?	нет	да	нет	да
20.	Вы всегда подробно оцениваете каждый ответ?	нет	да	да	да
21.	Резко ли различаются Ваши требования к сильным и слабым ученикам?	да	нет	нет	нет
22.	Часто ли Вы поощряете учащихся за хорошие ответы?	да	да	да	нет
23.	Часто ли Вы порицаете учащихся за плохие ответы?	нет	да	нет	да
24.	Часто ли Вы контролируете знания учащихся?	нет	да	нет	да
25.	Часто ли вы повторяете пройденный материал?	нет	да	да	да
26.	Вы можете перейти к изучению следующей темы, не будучи уверенным, что предыдущий материал усвоен всеми учащимися?	нет	да	нет	да
27.	Как Вы думаете, учащимся обычно интересно у Вас на уроках?	да	да	да	нет
28.	Как вы думаете, учащимся обычно приятно у Вас на уроках?	да	да	да	нет
29.	Вы постоянно поддерживаете высокий темп урока?	да	да	нет	нет
30.	Вы сильно переживаете невыполнение	нет	да	нет	нет

	учащимися домашнего задания?				
31.	Вы всегда требуете четкого соблюдения дисциплины на уроке?	нет	да	нет	да
32.	Вас отвлекает «рабочий шум» на уроке?	нет	да	нет	да
33.	Вы часто анализируете свою деятельность на уроке?	нет	да	нет	да

**ПРИМЕЧАНИЕ:** наибольшее количество ответов «да» в одной из колонок свидетельствует с определенной долей вероятности о преобладании у учителя стиля, названного в колонке.

### **Интерпретация полученных результатов**

#### **Эмоционально - импровизационный стиль (ЭИС).**

*Ваши сильные стороны:* глубокие и разносторонние знания, артистизм и умение увлечь учеников своим предметом. На ваших уроках царит непринуждённая, эмоционально комфортная атмосфера, дети любят вас и ваш предмет, активны и раскрепощены.

*Ваши слабые стороны:* будучи сами увлечены уроком и увлекая за собой класс, вы недостаточно внимания уделяете слабым ученикам и тем, кто по каким – либо причинам мало интересуется вашим предметом. В результате слабые полностью выпадают из учебного процесса, а у сильных недостаточно формируются навыки системной, методичной работы над материалом.

*Рекомендации:* старайтесь вводить в учебный процесс больше элементов контроля, больше времени уделяйте «скучным» видам работ – повторению, закреплению, отработке навыков. Повышайте требования к усвоению знаний учащимися, особое внимание уделяйте слабым.

На уроках старайтесь продемонстрировать ваши преимущества: творческий подход к обучению, владение большим арсеналом разнообразных методов, особенно при объяснении нового материала, умелая организация коллективной работы в классе и, конечно, благоприятный эмоционально-психологический климат на уроках. Помните, что анализ своей деятельности – это не ваш конёк, поэтому при подготовке творческой работы обратите внимание на этот аспект, обратитесь за помощью к научному руководителю.

#### **Эмоционально – методический стиль (ЭМС)**

*Ваши сильные стороны:* высокая методичность, требовательность, умение интересно преподать материал, вызвав у учеников интерес к содержанию предмета. Ваши ученики демонстрируют отличную подготовку – прочные знания, хорошие навыки и высокую познавательную активность.

*Ваши слабые стороны:* повышенная чувствительность, зависимость от ситуации на уроке, настроения и подготовленности учащихся. При отличной методической проработке урока его успех зачастую зависит от эмоционального отклика класса – в незнакомых или «тяжёлых на подъём» классах ваш стиль мало эффективен.

*Рекомендации:* Старайтесь предоставлять ученикам больше инициативы на уроке, сдерживайте свои эмоции, даже если ученики «бестолковые» или «спят с открытыми глазами».

Ваши преимущества: блестящая организация работы класса, высокий уровень знания и развитая познавательная активность учеников. Вы во всём блеске проявите себя на открытых уроках, если только не будете чрезмерно требовательны к ученикам. Вы также можете написать отличную творческую работу о влиянии какого-нибудь метода обучения на развитие учащихся. Избегайте субъективизма в оценке результатов своей деятельности. Очень многое может вам дать обмен опытом с коллегами.

#### **Рассуждающе - импровизационный стиль (РИС)**

*Ваши сильные стороны:* объективность, сдержанность, требовательность, умение ясно и чётко изложить материал. Вы внимательно следите за усвоением знаний и сильными, и слабыми, стараетесь не выделять в классе любимчиков. Много времени отводите индивидуальным ответам, стараетесь максимально объективно оценить уровень знаний каждого ученика. Дети любят вас за ровное и справедливое отношение.

*Ваши слабые стороны:* недостаточно широкое варьирование форм и методов обучения, возможны проблемы с дисциплиной из-за недостаточной эмоциональной вовлечённости учащихся на уроке, замедлённый темп урока.

*Рекомендации:* Разнообразьте свой методический арсенал, больше времени выделяйте на коллективные обсуждения. Чаще используйте эмоционально насыщенную информацию, проявляйте больше нетерпимости к нарушениям дисциплины.

Особенно внимательно относитесь к проведению открытых уроков: тщательно спланируйте урок по времени, постарайтесь задействовать в нём разнообразные методические приёмы, особенно требующие коллективной работы всего класса, выберите интересную для учащихся тему. Написание творческой работы при аналитическом складе вашего мышления не будет для вас проблемой.

### **Рассуждающе - методический стиль (РМС)**

*Ваши сильные стороны:* высокий методический уровень, высокая требовательность, повышенное внимание к успеваемости, высокий уровень рефлексии. Коллеги ценят вас как отличного предметника и методиста.

*Ваши слабые стороны:* неспособность поддерживать у учеников к изучаемому предмету, использование стандартного набора форм и методов обучения, чрезмерное внимание к контролю знаний в ущерб творческим формам усвоения нового. Цена в учениках прежде всего их интеллектуальные способности, вы можете ориентироваться на умных любимчиков и отвергать неспособных. В результате при прочных знаниях учащиеся не проявляют интереса к вашему предмету, на уроках может складываться напряжённая эмоциональная атмосфера.

*Рекомендации:* старайтесь поддерживать положительный эмоциональный фон в классе, избегайте полярных оценок, поощряйте каждое усилие слабоуспевающих. Используйте разнообразные методические приёмы, в том числе творческие, игровые, коллективные.

При проведении открытых мероприятий подчеркните своё главное достижение – прочно усвоенные знания и навыки по предмету у каждого ребёнка. Вы сможете написать отличную творческую работу по проблемам дифференциации в обучении и формам контроля. На открытых уроках старайтесь поддерживать положительный эмоциональный фон, включайте элементы творческой работы обучающихся.

### **Анкета для самооценки знаний и умений учителя при переходе на обучение по новой педагогической технологии**

Сегодня практически каждая школа стремится использовать в своей деятельности новые педагогические технологии. Однако далеко не всегда учителя готовы к их внедрению. Для самооценки готовности педагога к работе по любой из новых педагогических технологий вы можете использовать предложенную ниже анкету. Имеет смысл попросить учителей подписать ее, для того чтобы вы имели возможность проанализировать ответы каждого педагога.

*Уважаемые учителя!*

Мы проводим опрос педагогов школы с целью выявления готовности к переходу на работу по технологии \_\_\_\_\_ (указывается название технологии).

В предлагаемой ниже таблице представлен перечень профессиональных знаний и умений учителей, необходимых для работы по технологии \_\_\_\_\_ (указывается



название технологии). Просим оценить по пятибалльной шкале степень Вашего владения перечисленными знаниями и умениями.

Свою оценку обозначьте, проставив знак «+» в соответствующем столбце напротив оцениваемых знаний и умений. Если Вы затрудняетесь дать оценку, то можете пропустить эту позицию в списке, оставив ее без оценки.

Оценочная шкала:

0 - не имею представления об этих знаниях и умениях;

1 - имею некоторые представления об этих знаниях и умениях;

2 - имею некоторые знания и умения, однако их недостаточно, чтобы успешно внедрить новую технологию;

3 - имею знания и умения, которых, скорее всего, будет достаточно для успешного внедрения новой технологии;

4 - имею знания и умения, достаточные для успешного внедрения новой технологии.

**Образец анкеты для самооценки готовности учителя к переходу на преподавание по новой технологии**

<i>Перечень профессиональных знаний и умений учителя</i>	<i>Оценка</i>				
<b>Знания:</b>					
проблем, которые могут быть решены с помощью новой технологии					
результатов, которые могут быть получены после применения новой технологии					
сущности новой технологии					
методов и приемов, которые используются учителем при реализации новой технологии					
методов учебной работы обучающихся					
методов обучения школьников работе по новой технологии					
этапов освоения новой технологии учителем и обучающимися					
<b>Умения разрабатывать программно-методическое обеспечение:</b>					
модифицированный вариант учебной программы: • развивающей направленности; • социализирующей направленности; • для модульного курса; • для коллективной системы обучения; • для обучения с использованием метода проектов; • для других технологий					
календарно-тематическое планирование					
поурочное планирование					
планы уроков различных типов, предусмотренных новой технологией					
учебные модули					
раздаточные материалы для самостоятельной работы школьников					
самостоятельные задания для учащихся к модулям					
задания для групповой работы обучающихся					
содержание учебных проектов					
задания для учеников к учебным проектам					
систему дифференцированных самостоятельных упражнений для школьников по усвоению ими нового материала					
тексты заданий для текущего и итогового контроля					
показатели для оценки учебной деятельности					
тестовые контрольные задания					

задания для компьютерного контроля					
<b>Умения решать практические задачи:</b>					
применять отдельные приемы и методы работы, используемые в новой технологии					
проводить уроки различных типов					
анализировать проведенные уроки и выявлять скрытые причины их недостатков					
обучать школьников новым приемам учебной деятельности, которыми они должны пользоваться при работе по новой технологии					
оценивать результативность использования новой технологии, использовать для этого простейшие методы педагогической диагностики					

### Тест

#### на выявление тенденций к стилям педагогического общения (О.Н. Бочарова)

Просматривая каждый из вопросов теста, отмечайте символом «+», если можете с нами согласиться, и символом «-», если даете отрицательный ответ. От степени объективности ответов зависит и степень достоверности результатов тестирования.

1. Нуждаетесь ли вы в тщательной подготовке урока даже по неоднократно пройденной теме?
2. Предпочитаете ли вы логику изложения эмоциональному рассказу?
3. Волнуетесь ли вы перед тем, как оказаться лицом к лицу с классом?
4. Предпочитаете ли вы во время объяснения учебного материала находиться за учительским столом (на кафедре)?
5. Часто ли вы используете методические приемы, которые успешно применялись вами ранее и давали положительные результаты?
6. Придерживаетесь ли вы заранее спланированной схемы урока?
7. Часто ли вы по ходу урока включаете в него только что пришедшие в голову примеры, иллюстрируете сказанное свежим случаем, свидетелем которого были сами?
8. Вовлекаете ли вы в обсуждение темы урока учащихся?
9. Стремитесь ли вы рассказать как можно больше по теме, невзирая на лица слушателей?
10. Часто ли вам удается удачно пошутить в ходе урока?
11. Предпочитаете ли вы вести объяснение учебного материала, не отрываясь от своих записей (конспектов)?
12. Выводит ли вас из равновесия непредвиденная реакция аудитории (шум, гул, оживление и т.п.) среди учащихся?
13. Нуждаетесь ли вы в достаточно длительном времени (5-8 мин.), чтобы установить нарушенный контакт и вновь привлечь к себе внимание учащихся?
14. Повышаете ли вы голос, делаете ли паузу, если почувствуете невнимание к себе со стороны учащихся во время урока?
15. Стремитесь ли вы, задав полемический вопрос, самостоятельно на него ответить?
16. Предпочитаете ли, чтобы вам по ходу объяснения учебного материала задавали вопросы учащиеся?
17. Во время урока забываете ли вы о том, кто вас слушает?
18. Есть ли у вас привычка выбирать среди учащихся в классе два-три лица и следить за их эмоциональными реакциями?
19. Выбивает ли вас из колеи скептические ухмылки учащихся?

20. Замечаете ли вы во время урока изменения в настроении учащихся?
21. Поощряете ли вы учащихся вступать в диалог с вами во время объяснения темы урока?
22. Отвечаете ли вы сразу же на реплики учащихся?
23. Используете ли вы одни и те же жесты для подкрепления своих фраз независимо от ситуации?
24. Увлекаетесь ли вы монологом настолько, что вам не хватает отведенного по плану урока времени?
25. Чувствуете ли вы себя после уроков уставшими настолько, что не в состоянии повторить их в этот же день еще раз (во вторую смену)?

Подсчитайте число совпадений плюсов и минусов в соответствии с приведенным ниже ключом и определите свою тенденцию. Если общая сумма совпадений составит 80% от всех пунктов по одной модели общения, можете считать выявленную склонность стойкой.

#### Ключ теста

Модели общения / № вопроса	Да «+»	Нет «-»
Дикторская «Монблан»	4, 6, 11, 15, 17, 23	1,7,8,9,12,13,14,16,18,19,20,21,22,24
Неконтактная «Китайская стена»	9, 11, 13, 14, 15	1,7,8,12,16,18,19,20,21
Дифференцированное внимание «Локатор»	10, 14, 18, 20, 21	2,4,6,13,15,17,23
Гипорефлексивная «Тетерев»	9, 11, 15, 17, 23, 24	8,12,16,19,20,21,22
Гиперрефлексивная «Гамлет»	3, 12, 14, 18, 19, 20, 22, 25	2,5,6,11,13,23
Негибкого реагирования «Робот»	1, 2, 5, 6, 13, 15, 23	7,8,9,11,16,21,24
Авторитарная «Я – сам (сама)»	5, 10, 14, 15, 18, 24	2,8,16,21
Активного взаимодействия «Союз»	7, 8, 10, 16, 20, 21, 22	1,2,4,5,6,11,13,15,17,23

\* Если рассматривать стили общения в ракурсе двух вариантов: «дружеское расположение» или «заигрывание», то в диаде «педагог-учащийся» можно различить такие модели общения (О.Н. Бочарова).

\* **Диктаторская модель «Монблан».** Выражается в отстраненности от учащихся, которые для учителя представляют безликую массу слушателей. Педагогические функции сведены к информационному сообщению. Следствие такой модели – возникновение психологического дискомфорта или полное отсутствие контакта.

\* **Модель «Китайская стена».** Выражена в слабой связи между учителем и учащимися из-за отсутствия желания сотрудничать. Контакт устанавливается для подчеркивания учителем своего статуса, поэтому у учащихся отсутствует интерес к предмету и наблюдается равнодушное отношение к личности педагога.

\* **Модель дифференцированного внимания «Локатор».** Выражается в избирательном отношении к учащимся. Учитель ориентируется на определенных учеников: талантливых, слабых и т.п. Данная модель возникает из-за неумелого сочетания индивидуального подхода с фронтальным способом обучения. Как следствие, доминанту составляет ситуативный контакт и нарушение взаимодействия в системе «учитель – ученик».

\* **Монорефлексивная модель «Тетерев».** Педагог замкнут сам на себе. Речь его монотонна, отсутствует реакция на слушателя. Слышит только себя, не позволяет учащимся вступать в дискуссию. Следствием этой модели является образование

логического вакуума. Учебно-воспитательное воздействие носит формальный характер, поскольку участники общения изолированы друг от друга.

\* **Модель гиперрефлексивная.** Учителю важно, как воспринимается его информация учащимися. Межличностные отношения возводятся в абсолюте, поэтому педагог постоянно сомневается в правильности своего поведения, перманентное напряжение приводит к нервному срыву, что выражается в неадекватных реакциях на действия учащихся.

\* **Модель негибкого реагирования «Робот».** Общение выстраивается по жесткому алгоритму, присутствует безупречная логика изложения материала, но при этом преподаватель не учитывает ситуацию и психическое состояние своих учащихся.

\* **Авторитарная модель «Я сам».** Учебный процесс фокусируется на преподавателе. Основу коммуникативного поведения составляет подавление, следствием становится безынициативность учащихся.

\* **Модель активного взаимодействия «Союз».** Это модель дружеского взаимодействия и мажорного настроения.

### **Анкета для выявления кризисогенных факторов и факторов преодоления профессиональных кризисов учителей**

Выразите, пожалуйста, свое отношение к приведенным суждениям. Если Вы согласны с суждением, поставьте, пожалуйста, знак «+»; если Вы согласны лишь отчасти, то знак «+ -»; если Вы не согласны, то поставьте знак «-».

Результаты анкетирования необходимо внести в представленную ниже таблицу по следующей схеме: вместо знака «+» вписать 1, вместо знака «+ -» вписать 0,5, а вместо знака «-» вписать 0.

№	Суждение	Ваш ответ
1	Как учитель, глядя в будущее, я испытываю сомнения и безнадежность	
2	Обстоятельства на работе складываются совершенно не так, как бы мне хотелось	
3	Я плохо понимаю, как я должен воспитывать своих учеников	
4	У меня сейчас больше проблем, чем у многих других учителей	
5	Я хочу лучше разбираться в жизни	
6	Я пытаюсь влиять на педагогический процесс в школе	
7	Часто в трудностях учитель обретает смысл своей профессиональной деятельности	
8	Я стараюсь обсудить с другими учителями свои проблемы	
9	Мне трудно и неинтересно осваивать новые знания по предмету	
10	Часто после работы я чувствую себя очень усталым(ой)	
11	То, что раньше было для меня так важно, совершенно перестало быть таковым сейчас	
12	К сожалению, ученики плохо понимают меня	
13	Я считаю необходимым подвергать анализу свои профессиональные взгляды и позиции	
14	Я всегда могу придумать на уроке что-либо такое, что позволит реализовать мою задумку, идею	
15	Я знаю, что имеет высший непреходящий смысл и как я могу реализовать его в своей профессиональной деятельности	
16	Я с уважением отношусь к ученику, к его уникальности и проблемам	
17	Я не вижу серьезной необходимости обновлять используемые методы работы	
18	Раньше у меня было больше шансов добиться успеха, чем теперь	

19	Все чаще я перестаю видеть положительные результаты своей профессиональной деятельности	
20	То, что я делаю, коллеги часто понимают совершенно неверно	
21	Я люблю знакомиться с новым взглядом на вещи, с иной позицией	
22	Я всегда могу найти время на радость, даже на уроке	
23	Я хочу, чтобы людям жилось лучше, и знаю, что это зависит и от меня	
24	Я люблю праздники в школе, когда все ученики и учителя чувствуют единение	
25	Я не знаю, что будет дальше, но мои отношения на работе слишком мало устраивают меня	
26	Постоянные заботы, дела. У меня практически не остается времени на личную жизнь	
27	Я требую от учеников, чтобы они знали то, что я им даю, хотя часто думаю, что им это вряд ли пригодится	
28	Жизнь часто бывает ко мне несправедлива	
29	Мое мнение о мире изменяется на протяжении жизни	
30	Я верю, мне хватит внутренних сил, чтобы преодолеть сложности жизни	
31	По-моему, не следует придавать слишком большое значение ошибке, которую совершает человек. Важно найти способ исправить ее	
32	Я обдумываю с разных позиций себя, свое поведение. Часто я пытаюсь понять, как меня видят мои ученики, учителя, родители учеников	
33	В нашей школе вряд ли могут произойти позитивные изменения	
34	У меня есть задумки, но нет возможностей, чтобы реализовать их	
35	Я хочу, чтобы моя работа меньше затрагивала мое личное время	
36	Мои профессиональные проблемы кажутся другим незначительными	
37	Я знаю много людей, умело решающих проблемы самореализации в профессии	
38	Если обстоятельства на работе не благоприятствуют мне, я вполне реализую себя в частной жизни, в своих хобби и увлечениях	
39	Каждый человек может поставить перед собой цель, работать и добиться успеха	
40	Я стараюсь обращать внимание на успехи ученика, а не выискивать его недостатки	
41	То, что будет в будущем с моими учениками, мало зависит от меня	
42	Меня не устраивают роли, которые заставляет играть жизнь	
43	Я легко могу поменять свою работу	
44	Все меньше я вижу вокруг себя умных и справедливых людей	
45	Если я вижу, что мои действия не приводят к положительному результату, я могу остановиться и начать все совершенно по-другому	
46	В жизни есть много прекрасных сторон, и деньги определяют очень мало	
47	Я люблю своих учеников и обретаю в работе смысл и радость	
48	Я открыто раскрываю коллегам свои проблемы, и они делятся со мной своими проблемами	
49	Я испытываю тревогу, когда задумываюсь о своей работе в школе	
50	Для меня важно получать за свою работу большие деньги	
51	Я не знаю, что сегодня правильно, а что нет	
52	Другие учителя видят в работе больше положительных результатов, чем я	
53	Чтобы учить детей, человек должен иметь представление о разных сторонах жизни	
54	От моего мнения и предложений зависит то, что делается в школе	
55	Я умею находить в своей жизни и в работе интересные, положительные	

	моменты	
56	Меня волнуют интересы моих учеников, то, что они думают, чем живут, о чем переживают	

### Интерпретация результатов

Первые четыре столбца характеризуют представленность **кризисогенных факторов**.

А		Б		В		Г		Д		Е		Ж		З	
вопрос	ответ	вопрос	ответ	вопрос	ответ	вопрос	ответ	вопрос	ответ	вопрос	ответ	вопрос	ответ	вопрос	ответ
9		10		11		12		13		14		15		16	
17		18		19		20		21		22		23		24	
25		26		27		28		29		30		31		32	
33		34		35		36		37		38		39		40	
41		42		43		44		45		46		47		48	
49		50		51		52		53		54		55		56	
Итого		Итого		Итого		Итого		Итого		Итого		Итого		Итого	

Первый столбец (А) — фактор отсутствия перспективы.

Второй столбец (Б) — фактор негативного влияния внешних обстоятельств.

Третий столбец (В) — фактор потери смысла жизни.

Четвертый столбец (Г) — фактор отчуждения.

Для учителя, находящегося в кризисном состоянии, характерны высокие значения этих факторов. Он отчуждается от других людей, считает, что его плохо понимают. Такой педагог считает, что внешние обстоятельства негативно влияют на его жизнь и он не в состоянии самостоятельно определять свои жизненные ориентиры. В результате педагог перестает интересоваться новым, не стремится развивать себя. Следующие четыре столбца характеризуют представленность **факторов преодоления кризисов**.

Пятый столбец (Д) — фактор ориентации на новое, интенции на развитие.

Шестой столбец (Е) — фактор обретения самоконтроля.

Седьмой столбец (Ж) — фактор обретения целей.

Восьмой столбец (З) — фактор открытости миру.

Для учителя, способного эффективно преодолевать профессиональные кризисы, характерно высокое значение этих факторов. Такой педагог открыт людям, миру, его тревожат не только свои проблемы, но и проблемы других людей, которые он стремится решать. Поэтому учитель постоянно работает над собой, интересуется новой информацией. Все это позволяет ему лучше осознавать себя и вырабатывать четкие цели, принимать решения и следовать им. Такой человек обретает самоконтроль, он преодолевает внешние обстоятельства и эффективно реализует себя в жизни.

### Карта «Затруднения педагогов»

Данная анкета предназначена для изучения Ваших затруднений с целью оказания Вам практической помощи в организации своего непрерывного образования. На ее основе будут внесены изменения в плане методической работы школы и методических объединений. Просим Вас внимательно ознакомиться с вариантами ответов на вопрос: «Испытываете ли Вы затруднения при ...» и ответить на них. Кроме того, мы просим Вас отметить вопросы, при ответах на которые Вы испытывали затруднения (поставьте знак + в графе 2, 3 или 4 при положительном ответе).

Вид деятельности	Нет. Могу поделиться опытом	Скорее нет, чем да	Скорее да, чем нет	Да. Хотелось бы получить помощь
I	II	III	IV	V
Определение педагогических задач по формированию детского				

<b>Вид деятельности</b>	<b>Нет. Могу поделить опытом</b>	<b>Скорее нет, чем да</b>	<b>Скорее да, чем нет</b>	<b>Да. Хотелось бы получить помощь</b>
<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>
коллектива				
Планирование работы с классом и видение перспектив своей деятельности				
Определение уровня воспитанности учащихся				
Воспитание сознательной дисциплины учащихся				
Организация деятельности детских органов самоуправления				
Работа с детскими организациями, органами самоуправления				
Индивидуальная воспитательная работа с учащимися				
Организация взаимодействия родителей учащихся				
Индивидуальная работа с семьями учащихся				
Проведение родительских собраний				
Пропаганда педагогических знаний среди родителей				
Работа над едиными педагогическими требованиями к учащимся				
Привлечение родителей к организации воспитательного процесса				
Трудовое воспитание учащихся				
Эстетическое воспитание учащихся				
Правовое воспитание				
Экологическое воспитание				
Гигиеническое воспитание				
Физическое воспитание				
Профориентационная работа с учащимися				
Проведение классных собраний				
Проведение праздников, утренников, торжеств				
Проведение встреч с интересными людьми				
Проведение устных журналов				
Проведение викторин, конкурсов				
Проведение вечеров старшеклассников				
Формирование активной жизненной позиции старшеклассников				
Анализ содержания своей воспитательной деятельности, ее результатов				
Изучение возрастных особенностей учащихся				
Изучение физиологических				

Вид деятельности	Нет. Могу поделиться опытом	Скорее нет, чем да	Скорее да, чем нет	Да. Хотелось бы получить помощь
I	II	III	IV	V
особенностей учащихся				
Изучение личностных особенностей учащихся				
Изучение интересов, особенностей, интеллекта школьников				
Воспитание ответственного отношения к учению				
Предупреждение и преодоление неуспеваемости учеников				
Анализ собственной деятельности и ее результатов				
Выбор темы самообразования				
Планирование самообразовательной деятельности учащихся				
Организация самообразования				
Работа с «трудными»				
Другие затруднения (назовите)				

**Анкета для учителей по выявлению проблем и успешных аспектов педагогической деятельности при подготовке и проведении уроков**

№	Параметры	Испытываю затруднения	Частично владею	Хорошо владею	Могу обобщить опыт по данному вопросу
1.	Умение ставить цели и задачи урока				
2.	Умение оптимально выбирать формы и методы при организации урока				
3.	Владение технологией (элементами): указать какой				
4.	Умение оптимально отбирать учебный материал урока				
5.	Умение выбирать и рационально использовать активные формы работы с учащимися				
6.	Умение определять оптимальный объем самостоятельной работы учащихся на уроке				
7.	Владение современными методиками диагностики уровня обученности учащихся				
8.	Умение создать благоприятный психологический климат, организовать общение учащихся				
9.	Умение развивать познавательный интерес учащихся к предмету				
10.	Владение методами мотивации и				



	стимулирования учащихся				
11.	Владение приемами активизации внимания учащихся				
12.	Умение вовлечь всех учащихся класса в работу на уроке				
13.	Умение организовать рефлексивный этап урока				
14.	Умение осуществлять самоанализ урока				

Обозначьте, пожалуйста, проблемы (успешные стороны деятельности), встречающиеся при организации уроков, но не указанные в анкете.

## Профилактика учебной неуспешности

Основные причины неуспеваемости:

*Социальные причины* – неблагоприятные условия жизни и материальное положение семьи, отсутствие контроля со стороны взрослых.

*Физиологические причины* – частые болезни, хронические заболевания, общая слабость здоровья, болезни нервной системы, пагубные привычки (курение).

*Психологические причины* – особенности развития внимания, памяти, мышления, медленность понимания, недостаточный уровень развития речи. Психологические причины неуспеваемости делятся на 2 группы:

1. Недостатки познавательной деятельности
  - несформированность приемов учебной деятельности;
  - недостатки развития мыслительной сферы ребенка;
2. Недостатки в развитии мотивационной сферы ребенка.

Виды неуспеваемости:

1. Общее и глубокое отставание – по многим или всем учебным предметам длительное время.
2. Частичная, но относительно стойкая неуспеваемость – по 1-3 наиболее сложным предметам (как правило, русский, математика и иностранный язык).
3. Неуспеваемость эпизодическая – то по одному, то по другому предмету, относительно легко преодолеваемая.

Существуют определенные признаки, на которые учителям надо обратить внимание в ходе обучения, чтобы предупредить развивающуюся неуспеваемость обучающихся.

1. Ученик не может правильно сформулировать, в чём для него заключаются определённые трудности при решении задачи, наметить план её решения, решить задачу самостоятельно, указать, что получено нового в результате её решения. Ученик не может ответить на вопросы к прочитанному тексту, сказать, что нового узнал из предложенного текста. Эти признаки могут быть обнаружены при решении задач, чтении текстов и слушании объяснения нового материала учителем на уроке.

2. Ученик не задаёт вопросов по существу изучаемого, не делает попыток найти и не читает дополнительных к учебнику источников, что проявляется при решении задач, восприятии текстов, когда учитель рекомендует произведения для внеклассного чтения или текстов программного чтения.

3. Ученик не активен и отвлекается в те моменты урока, когда идёт «активный поиск», «мозговой штурм» и требуется напряжение мысли, преодоление трудностей. Эти признаки могут быть замечены при решении задач, при восприятии объяснения учителей, в ситуации выбора по желанию задания для самостоятельной работы.

4. Ученик не реагирует эмоционально (мимикой и жестами) на успехи и неудачи, не может дать оценку своей работе, не контролирует себя.

5. Ученик не может объяснить цель выполняемого им упражнения, сказать, на какое правило оно дано, не выполняет предписаний правила, пропускает действия, путает их порядок, не может проверить полученный результат и ход

работы. Эти признаки проявляются при выполнении упражнений, а также при выполнении действий в составе более сложной деятельности.

6. Ученик не может воспроизвести определения понятий, формул, доказательств, не может, излагая систему понятий, отойти от готового текста: не понимает текста, построенного на изученной системе понятий. Эти признаки проявляются при постановке учащимися соответствующих вопросов.

Для оказания эффективной помощи обучающимся, испытывающим трудности в обучении, необходима разработка комплекса мероприятий, направленных на преодоление причин, вызывающих неуспеваемость. Работа строится в зависимости от доминирующей причины. Деятельность по устранению проблем психологического характера предполагает взаимодействие администрации образовательной организации, педагогов, специалистов и родителей. Работа по устранению причин социального характера строится через работу классных руководителей, социальных педагогов, родителей с привлечением специалистов комиссии по делам несовершеннолетних. Комплекс мероприятий по преодолению учебной неуспешности обучающихся для отдельных участников образовательных отношений представлен в таблице.

*Таблица*

### **Мероприятия, направленные на преодоление учебной неуспешности**

<b>Участник образовательных отношений</b>	<b>Комплекс проводимых мероприятий</b>
Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	<p>Составление списка слабоуспевающих и неуспевающих учащихся. Организация контроля за формами и методами работы педагогов по предупреждению и ликвидации педагогической запущенности обучающихся.</p> <p>Организация взаимодействия учителей, родителей, психологической службы по ликвидации школьной неуспешности обучающихся в форме психолого-педагогического консилиума. Контроль деятельности классных руководителей по взаимодействию с семьями обучающихся.</p> <p>Собеседование с классными руководителями по поводу согласования и уточнения списка слабоуспевающих и неуспевающих учащихся.</p> <p>Выяснение причины их отставания.</p> <p>Собеседование с учителями-предметниками по согласованию и уточнению индивидуальных планов работы со слабоуспевающими и неуспевающими учащимися.</p> <p>В план учителя можно включить:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- индивидуальную работу по ликвидации пробелов;</li> <li>- ведение тематического учета знаний обучающихся группы риска;</li> <li>- ведение работ с отражением индивидуальных заданий.</li> </ul> <p>Собеседования с учителями по итогам четверти с просмотром ведения тематического учета знаний и тетрадей с результатами индивидуальной работы с ребенком.</p> <p>Индивидуальные беседы с учителями о состоянии дел у</p>

	<p>слабоуспевающих учащихся по результатам проведенных контрольных работ (выборочно).</p> <p>Индивидуальные беседы со слабоуспевающими учениками и их родителями о состоянии их учебных дел</p>
Учителя-предметники	<p>Проведение мониторинга знаний обучающихся класса по основным разделам учебного материала с целью определения фактического уровня знаний детей и выявления в знаниях учеников пробелов, которые требуют быстрой ликвидации (текущие контрольные, административные контрольные работы, ВПР и др.).</p> <p>Установление причин отставания слабоуспевающих учащихся через беседы со школьными специалистами: классным руководителем, встречи с отдельными родителями и учащимися, показывающими школьную неуспешность.</p> <p>Взаимодействие с психологом, логопедом и другими специалистами по определению форм и индивидуальных методов работы с обучающимися, испытывающими трудности в обучении. Организация работы с семьей по выработке единых требований к обучающему в рамках образовательного процесса.</p> <p>Составление индивидуального плана работы по ликвидации пробелов в знаниях отстающего ученика на текущую четверть. Разработка дидактического обеспечения для организации самостоятельной работы на уроке обучающихся группы риска. Ведение тематического учета образовательных достижений (результатов) обучающихся группы риска.</p>
Руководители учебно-методических объединений	<p>Систематизация основных причин школьной неуспешности по данным диагностики, наблюдений.</p> <p>Планирование содержания методической работы по профессиональному совершенствованию педагогов школы по вопросам преодоления школьной неуспешности в соответствии с выявленными причинами.</p> <p>Организация работы педагогических сообществ, мастерских, иных структур по преодолению школьной неуспешности обучающихся. Систематизация, обобщение накопленного опыта, подготовка и организация его трансляции для педагогов школы.</p>
Специалисты служб психолого-педагогического сопровождения участников образовательных отношений (социальный педагог, педагог-психолог)	<p>Диагностика причин школьной неуспешности обучающихся. Диагностика особенностей познавательной сферы обучающихся группы риска (по согласованию с родителями).</p> <p>Разработка диагностических карт трудностей обучающихся группы риска и ознакомление с ними заинтересованных сторон (учителей, классного руководителя, родителей, специалистов).</p> <p>Разработка и проведение коррекционно-развивающих занятий с обучающимися группы риска.</p> <p>Консультирование участников образовательных отношений (педагогов, родителей, обучающихся) по организации помощи обучающимся.</p>
Классный руководитель	<p>Выявление причины неуспеваемости учащегося через индивидуальные беседы.</p> <p>Посещения семьи учащегося группы риска.</p> <p>Работа с учителями-предметниками по проблемам обучающихся с риском школьной неуспешности.</p> <p>Проведение индивидуальных бесед с учащимся с целью</p>

	<p>выявления и преодоления социальных проблем.</p> <p>Контроль посещения уроков учащимися группы риска (в случае систематических пропусков без уважительной причины постановка на внутришкольный контроль).</p> <p>Индивидуальные беседы с родителями по оказанию помощи школьнику с рисками учебной неуспешности.</p> <p>Участие в работе психолого-педагогического консилиума по работе с обучающимися с рисками учебной неуспешности.</p>
Родители	<p>Участие в совместной деятельности по выработке единых требований и оказание помощи ребенку в ходе образовательного процесса.</p> <p>Участие в разнообразные формы общения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- круглые столы;</li> <li>- информационно-практические беседы;</li> <li>- информационные лектории с элементами практикума;</li> <li>- обучающие семинары;</li> <li>- творческие лаборатории родителей;</li> <li>- родительские педагогические тренинги;</li> <li>- родительско-ученические мероприятия.</li> </ul> <p>Посещение консультаций специалистов.</p>

Непременным условием преодоления учебной неуспешности обучающихся является совместная работа всех специалистов. Основной организационной формой, в рамках которой происходит разработка и планирование единой психолого-педагогической стратегии, индивидуальной программы коррекционной и развивающей работы для каждого обучающегося, является психолого-педагогический консилиум (далее - консилиум). Он позволяет объединить информацию об отдельных составляющих психологического развития ребенка.

Педагоги, классный руководитель, педагог-психолог предоставляют информацию о причинах трудностей обучающегося. Понимание истоков проблем помогает разработать пути их решения.

Учителя-предметники при участии психологов и дефектологов анализируют причины неуспешности в познавательной сфере:

- 1) понимание изучаемого материала:
  - умение сосредоточиться на изучаемом материале;
  - умение изложить материал;
  - умение самостоятельно выполнить задание;
- 2) уровень развития учебных действий:
  - понимание изучаемого материала;
  - преобразование изучаемого материала;
  - качество речи при ответах;
  - методы выполнения практических заданий;
  - выполнение домашних заданий.
- 3) сформированность системы логических умений:
  - анализ и синтез;
  - сравнение;
  - абстрагирование;
  - классификация;
  - умозаключения;

- аналогия;
- доказательство.

Классный руководитель анализирует проблемы развития обучающегося и готовит информацию:

- 1) состояние здоровья (по согласованию с родителями);
- 2) успеваемость в начальной школе и последующих классах;
- 3) учебные предметы, по которым возникла неуспеваемость;
- 4) дополнительные занятия;
- 5) поведенческие нарушения:

- пропуски уроков;
- соблюдение школьных правил и этических норм;
- выполнение поручений; - взаимодействие с педагогами;
- взаимодействие со сверстниками;

- б) сведения о семье:

- социальный статус семьи;
- особенности взаимодействия с семьей;

- 7) отношение к неуспеваемости обучающегося и его родителей.

Заместитель директора по учебно-воспитательной работе на основании наблюдений на уроках разных педагогов обобщает информацию:

- 1) соответствие требований учителя возможностям ребенка;
- 2) понимание особенностей развития ребенка;
- 3) организация работы обучающегося на уроке;
- 4) характер взаимоотношений учителя и обучающегося;
- 5) эффективность урока;
- 6) система индивидуальной помощи обучающемуся;
- 7) особенности оценочной и мотивирующей деятельности учителя;

8) взаимодействие учителя с классным руководителем, специалистами службы психолого-педагогического сопровождения участников образовательных отношений.

Рассмотрение всей информации на консилиуме позволит определить необходимые диагностические мероприятия; основные направления индивидуальной помощи; основные мероприятия индивидуального образовательного маршрута; механизм взаимодействия участников образовательных отношений.

Оформление титульного листа Программы

Рассмотрено на  
заседании  
Управляющего совета  
Протокол № \_\_\_\_  
от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Рассмотрено на  
заседании  
Педагогического совета  
Протокол № \_\_\_\_  
от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

«Утверждаю»  
Директор  
Наименование  
ОО \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/Ф.И.О.  
Приказ № \_\_\_\_\_  
от  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

**ПРОГРАММА  
ПЕРЕХОДА (наименование ОО)  
В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ**

Населённый пункт, 202\_\_ г.

### Уровни организации учебного процесса

Преподавание и обучение являются центральными пунктами, в которых должны произойти изменения, чтобы улучшились результаты учащихся. Они требуют тщательного наблюдения и анализа. Ниже представлено два уровня организации учебного процесса: высокий, который может быть ориентиром и образцом, и начальный, который можно обозначить как стартовый (см. таблицу).

Описание начального уровня позволяет определить проблемные зоны и необходимые изменения. Подробное описание высокого уровня для каждого показателя служит основой для планирования изменений, а также дает учителю информацию для повышения профессиональной квалификации и совершенствования профессиональных умений.

Таблица

Показатель	<i>Высокий уровень</i>	<i>Начальный уровень</i>
Составление планов учителями (планирование преподавания предметных программ и ежедневной деятельности).	Учебные планы в сжатой и ясной форме конкретизируют, что должны изучить учащиеся и каким образом и когда они должны это сделать. В них четко указываются ожидаемые учебные результаты и то, как они будут оцениваться. Персонал школы эффективно использует результаты оценивания для того, чтобы определить нужды учащихся и запланировать их следующие шаги. Занятия учащихся, включая домашнюю работу, планируются таким образом, чтобы эффективно использовалось время самих учащихся и время учителей. Используются также возможности составления планов совместно с коллегами.	Учебные планы дают лишь общую или неполную картину того, что должны изучить учащиеся и каким образом и когда они должны это сделать. В них недостаточно внимания уделяется тому, как они должны выполняться. Ожидаемые учебные результаты и то, как они будут оцениваться, описываются нечетко. При планировании того, как будут удовлетворяться нужды учащихся, а также, какие следующие шаги им нужно сделать, на результаты оценивания делаются общие ссылки, но уделяется недостаточное внимание. Занятия учащихся, включая домашнюю работу, не всегда планируются таким образом, чтобы эффективно использовалось время самих учащихся и время учителей. Не всегда используются возможности для совместного планирования с коллегами.
Процесс обучения (приемы обучения, взаимодействие между учителем и учащимся, ясность и целевая направленность опросов учащихся).	Приемы обучения, включающие применение информационных технологий, соответствуют нуждам учащихся. Они максимально увеличивают возможности непосредственной работы с учащимися с участием всего класса, группы или отдельных учащихся. Домашняя работа хорошо планируется и тесно увязана с работой в классе.	Приемы обучения, включая применение информационных технологий, в целом правильны, однако применяются ограниченно. Они не всегда подбираются так, чтобы учитывались нужды учащихся. Используемые приемы не включают в себя либо не используют возможность непосредственной работы с учащимися с участием всего



	<p>Учителя успешно развивают навыки учащихся к самостоятельной учебе.</p> <p>Учителя разъясняют цели уроков учащимся. Их разъяснения, демонстрации и инструкции недвусмысленны и соответствуют возрастным особенностям учеников. Обсуждения, проводимые с учащимися, способствуют совершенствованию учебного процесса и укрепляют доверие. Предложения, вносимые учащимися, поощряются и ценятся. Эффективно используется похвала.</p> <p>Опросы проводятся учителями умело, ответы учащихся выслушиваются и эффективно используются в классной работе. Прилагаются усилия к тому, чтобы вовлечь в работу всех учащихся. Если в знаниях и понимании учащихся отмечаются пробелы, принимаются меры к тому, чтобы определить, где изучение предмета пошло неверным путем, и найти и исправить ошибки.</p>	<p>класса, группы или отдельных учащихся. Хотя домашняя работа задается, она не всегда хорошо спланирована и тесно увязана с работой в классе. Учителя пренебрегают развитием навыков учащихся к самостоятельной учебе.</p> <p>Учащиеся иногда не понимают целей уроков. Разъяснения, демонстрации и инструкции учителей часто требуют дополнительных пояснений. Обсуждения, проводимые с учащимися, не всегда способствуют совершенствованию учебного процесса или укреплению доверия. Отмечаются такие недостатки, как нежелание поощрять и ценить предложения, вносимые учащимися, слишком редкие или необоснованные случаи похвалы учащихся. В ходе опросов, проводимых учителями, от учащихся требуются лишь поверхностные ответы, не заметна направляющая роль преподавателей. Учителя могут не слушать ответов учащихся, не использовать их в классной работе и не вовлекать в эту работу всех учащихся. Среди недостатков отмечается неумение определить пробелы в знаниях и понимании учащихся.</p>
<p>Навыки усвоения материала учащимися (учебная атмосфера, которая стимулирует и побуждает учащихся учиться, темпы учебы, личная ответственность в отношении учебы, независимость мышления и активное участие в учебном процессе, взаимодействие).</p>	<p>Обстановка побуждает и вызывает интерес к учёбе. Предлагаемые учащимся материалы учитывают их интерес, предыдущий опыт и будущее развитие. Учащихся поощряют работать хорошо и инициативно в отсутствие тесной опеки.</p> <p>Темпы обучения дают возможность учащимся добиваться хороших результатов.</p> <p>Учащиеся берут на себя ответственность за свою учебу и принимают в ней активное участие. Учащиеся часто размышляют сами, задумываются над проблемами, вопросами и практическими делами. Они очень хорошо понимают, что им необходимо улучшать в своей</p>	<p>Обстановка не побуждает и не вызывает интереса к учебе. Предлагаемые учащимся материалы в целом учитывают их интерес, предыдущий опыт и будущее развитие, однако один момент или несколько моментов в них опущены или чрезмерно выделены. Хотя большинство учащихся работает хорошо в отсутствие тесной опеки, внимание других можно легко отвлечь.</p> <p>Темпы обучения часто либо слишком медленны, либо слишком быстры и не всегда дают возможность учащимся добиваться хороших результатов в ходе работы.</p> <p>Учащиеся иногда берут на себя ответственность за свою учебу и принимают в ней</p>

	<p>учебе.</p> <p>Учащиеся работают в сотрудничестве друг с другом в самых различных обстоятельствах и в группах, различающихся по своему составу и размеру.</p>	<p>активное участие. Они делают то, что попросит делать учитель, но часто остаются пассивными слушателями или наблюдателями, или же занимаются заданиями, которые не требуют чрезмерной работы мысли. Нередко они не понимают, что им необходимо улучшать в своей учебе.</p> <p>Учащиеся редко работают в сотрудничестве друг с другом, и рабочие группы учащихся не различаются по своему составу и размеру.</p>
<p>Удовлетворены ли нужды учащихся (выбор заданий, видов деятельности и учебной литературы и пособий, обеспечение учащихся с различными возможностями и склонностями, определение нужд учеников).</p>	<p>Задания и работа очень хорошо соотносятся с нуждами отдельных учащихся, учебная литература и пособия очень хорошо подобраны, методы обучения помогают учащимся продвигаться вперед. Учащиеся принимают участие в постановке учебных целей. Установлены связи с другими предметами и практическим опытом. Правильно учитывается языковой и культурный багаж учащихся.</p> <p>Организовано тщательно взвешенное соответствие задач и приемов обучения особенностям отдельных учащихся или групп учащихся с отличающимися возможностями или склонностями.</p> <p>Систематически выявляются нужды, возникающие при обучении, а препятствия решительно устраняются. Со стороны учителей и других штатных специалистов оказывается эффективная помощь в удовлетворении нужд учащихся.</p>	<p>Принимаются некоторые меры к тому, чтобы задания и работа соотносились с нуждами отдельных учащихся, однако методы обучения не всегда помогают учащимся достигать поставленных целей. Учителя сообщают учащимся о целях обучения, однако не привлекают их к определению таких целей. Отдельные задания и виды работы выполняются в отрыве от других сфер обучения. Не всегда правильно учитывается языковой и культурный багаж учащихся.</p> <p>Учащиеся с отличающимися возможностями или склонностями недостаточно обеспечены и не достигают требуемых результатов.</p> <p>Хотя в целом нужды, возникающие при обучении, выявляются, делается это не систематически. Мало делается для устранения препятствий на пути обучения. Со стороны учителей и других штатных специалистов оказывается недостаточная по своим размерам и/или эффективности помощь в удовлетворении нужд учащихся.</p>
<p>Оценка работы как часть процесса обучения (методы оценки и средства ведения учета, суждения в процессе обучения, использование информации, касающейся оценки).</p>	<p>Методы оценивания точно соответствуют учебным целям. Применяется достаточное количество оценочных методик, чтобы вынести обоснованное суждение о выполнении задач, поставленных в учебном плане. Ведутся записи, позволяющие свести воедино информацию</p>	<p>Применяется ограниченный набор оценочных методик. Некоторые из них не подходят для оценки прогресса в запланированных учебных целях. Оценочная информация записывается, однако в некоторых важных аспектах она неадекватна или бесполезна. Тесты используются формально –</p>

	<p>оценивания. При необходимости эффективно используются тесты.</p> <p>Учителя знают учащихся и постоянно стремятся выяснить, как отдельные учащиеся справляются с основными учебными заданиями, насколько они успешно с этим справляются и какие испытывают трудности. Принимаются правильные меры для того, чтобы суждения учителей проходили последующий арбитраж и оценку.</p> <p>Учителя регулярно сообщают учащимся сведения о продвижении вперед и успеваемости. Учащиеся сами принимают участие в обсуждении собственного прогресса, и их мнения ценятся. Большой упор делается на то, чтобы оценить отдельные достижения и наметить следующие шаги в обучении. Краткие сводки и записи периодически используются для того, чтобы информировать учащихся, а также родителей и поддерживать непрерывность в обучении при переходе от одного этапа к другому. Учителя всесторонне используют оценочную информацию для того, чтобы определить эффективность обучения.</p>	<p>например, время проведения тестов не увязывается с прогрессом учащихся.</p> <p>Учителя знают учащихся неодинаково. Их сильные и слабые стороны иногда не замечаются, а суждения, сделанные «на месте», поверхностны. Имеются серьезные недостатки в выборе мер для последующего арбитража и оценки суждений учителей.</p> <p>Учителя иногда обсуждают с учащимися сведения об их продвижении, однако обратная связь с учащимися нерегулярна. Та обратная связь, которая существует, не используется, чтобы отмечать прогресс или определять следующие шаги в обучении. Записи ведутся, однако они не отражают всех ключевых моментов работы. Они не часто используются для того, чтобы информировать учащихся и не могут служить основой для составления отчетов для родителей. Оценочная информация в недостаточной мере используется для определения эффективности обучения, а также/или для учебного планирования.</p>
<p>Отслеживание прогресса и достижений (Процедура наблюдения за прогрессом, характеристики прогресса и развития учащихся, меры, принимаемые для использования полученной информации).</p>	<p>Педагоги систематически следят за прогрессом отдельных учащихся и регулярно тщательно изучает результаты оценивания. Запланированные и достигнутые результаты сопоставляются через регулярные промежутки времени, а тенденции (позитивные или негативные) обсуждаются в ходе бесед с учащимися и, если это необходимо, с родителями, чтобы согласовать дальнейшие действия. Учащимся предоставлена возможность оценивать свой собственный прогресс и вносить предложения по учебным планам.</p> <p>Запланированное и достигнутое учениками систематически регистрируется. В личных делах накапливается всесторонняя информация,</p>	<p>Педагоги не регулярно следят за прогрессом отдельных учащихся и не всегда тщательно изучают результаты оценивания. В план внесены задачи по сопоставлению достигнутых результатов с запланированными, но не системно и не чётко. Учащимся предоставлена ограниченная возможность оценивать свой собственный прогресс и планировать следующие шаги в учебе.</p> <p>Только ограниченная часть фактических данных о достижениях учащихся отражается в записях. В них содержатся сведения об успеваемости учащихся за ряд лет, однако нет или мало сведений, касающихся мотивации, склонностей к каким-либо</p>

	<p>отражающая индивидуальные склонности учащихся, их прогресс и успеваемость. В сборе информации активно участвуют сами учащиеся. При необходимости такого рода личные дела могут служить подтверждением достижений учащегося за пределами школы.</p> <p>Педагоги эффективно используют собранную информацию для того, чтобы обсудить учебные цели и дать возможность учащимся разработать свои собственные учебные планы. Налицо эффективный обмен информацией о достижениях учащихся между администрацией, классными преподавателями, преподавателями-предметниками, дополнительными специалистами и родителями. Учащиеся используют информацию из своих личных дел. Персонал школы использует систематически эти данные для составления характеристик учеников.</p>	<p>профессиям, привычек и интересов. В личных делах мало сведений о достижениях учащегося за пределами школы.</p> <p>Педагоги в ограниченной степени используют имеющуюся информацию. Хотя в личных делах приводятся фактические данные об успеваемости и об отдельных упражнениях в самооценке, они редко используются для того, чтобы обсудить учебные цели и дать возможность учащимся разработать свои собственные учебные планы. Связь между администрацией, классными преподавателями / преподавателями-предметниками, дополнительными специалистами и родителями ограничена. Учащиеся не имеют доступа к информации. Персонал школы не использует систематически эти данные для составления характеристик учеников.</p>
<p>Помощь в учебном процессе (программы помощи учащимся в процессе обучения, прогресс учащихся и успеваемость, предоставление помощи в учебе).</p>	<p>Программы хорошо спланированы и дифференцированы так, чтобы дать учащимся возможность добиться максимального прогресса в учёбе. Тщательно выбраны цели, задачи и формы работы с учетом индивидуальных нужд учащихся. В тех случаях, когда это необходимо, систематически вводятся в план и предлагаются учащимся дополнительные виды деятельности, включая ИКТ, чтобы помочь им преодолеть возникшие серьезные трудности по каким-либо предметам.</p> <p>Почти все учащиеся с особыми образовательными нуждами и/или физическими недостатками добиваются весьма значительных успехов в достижении учебных целей, заявленных в учебных планах. Принимая во внимание их потребности, следует отметить, что уровень успеваемости таких учащихся высокий.</p> <p>Отдельным учащимся</p>	<p>Основные элементы учебного плана только в общих чертах адаптированы к тем трудностям, которые испытывают в учебе школьники. Дополнительные специалисты вносят незначительный вклад в дело выполнения намеченных программ работы.</p> <p>Большинство учащихся с особыми образовательными нуждами и/или физическими недостатками добиваются успехов в достижении поставленных целей, однако зачастую это происходит медленно и общая успеваемость низка. Учебный процесс с применением наглядных пособий и коллективной работы спланирован плохо. Педагогам и классным руководителям не дается достаточно рекомендаций, касающихся учебного плана, индивидуальных программ работы и методов удовлетворения потребностей учащихся. Услуги специалистов эффективно</p>

	<p>предоставляются услуги опытных специалистов.</p>	<p>удовлетворяют потребности учеников, но оказываются лишь отдельным школьникам. Заметна необходимость в повышении качества работы сотрудников школы для удовлетворения нужд учащихся.</p>
<p>Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения (результаты работы и использование поощрений; создание условий для утверждения моральных установок при достижении результатов в работе).</p>	<p>Персонал школы ожидает высоких результатов в успеваемости, посещаемости и поведении учащихся. Хорошо сознается важность поощрений в качестве побудительного стимула и позитивной стороны школьной жизни. Похвала уместно используется во всех областях школьной жизни. Учащиеся настроены на высокие результаты в своей собственной работе и в работе других.</p> <p>Персонал школы стремится к установлению высоких моральных стандартов. Преподаватели успешно создают среду обучения, ясно ориентированную на высокое качество работы учащихся. У учащихся наблюдается большое стремление добиться высоких результатов, отражающееся в их позитивном подходе к работе. От всех учащихся ожидают соответствующих высоких показателей в разнообразных областях учебы. Школа ценит, признает и сообщает об этих достижениях вышестоящим органам, родителям, членам семей учащихся и более широкой общественности.</p>	<p>Персонал школы не всегда уверен в результатах в области успеваемости, посещаемости и поведении учащихся. Учащиеся не всегда положительно относятся к этим аспектам школьной жизни. Поощрения применяются, но понимание или признание их ценности ограничено либо поощрения используются неправильно. Учащиеся не настроены на высокие результаты в своей собственной работе и в работе других. Возможность выполнять какие-либо поручения предоставляется им не всегда, а если предоставляется, то, например, только старшим школьникам. Преподаватели стремятся создать положительную среду обучения, однако не доводят до учащихся в достаточно ясной степени, какое качество работы от них ожидается, либо не устанавливают соответствующих высоких стандартов в учебе.</p> <p>Персонал школы не всегда стремится к установлению высоких моральных стандартов. Хотя в некоторых аспектах работы высокое качество достижений ценится, это отношение не распространяется на всю школьную жизнь. У учащихся наблюдается неоправданно скромное стремление добиться высоких результатов.</p> <p>Высоких показателей в работе в разнообразных областях учебы ждут только от определенных групп учащихся. Школа не часто пользуется возможностью отметить эти достижения и сообщить о них вышестоящим органам, членам семей учащихся и более широкой общественности.</p>

**Примерный перечень возможных целей и задач,  
которые могут быть реализованы в ОО**

Цель: Создание условий для обеспечения доступного и качественного образования для всех обучающихся.

Задачи:

Модернизация содержания образования в целях удовлетворения образовательных потребностей участников образовательных отношений.

Совершенствование организации образовательной деятельности в целях повышения качества образования.

Развитие комфортной и безопасной образовательной среды.

Цель: Профессиональное развитие педагогического коллектива.

Задачи:

Повышение квалификации и переподготовка кадров.

Развитие системы наставничества (работа с молодыми специалистами).

Решение проблемы профессионального выгорания (ситуации неуспеха).

Привлечение специалистов в образовательную организацию.

Цель: Обновление учебно-методической и материально-технической базы школы.

Задачи:

Формирование информационно-библиотечного центра, дидактических материалов урочной и внеурочной деятельности, логопункта и т.д.

Цель: Эффективное управление качеством образования.

Задачи:

Формирование базы данных результатов обучающихся, воспитанников, педагогов, индивидуально-образовательных маршрутов, портфолио, внутришкольной системы оценки качества образования.

**Инструментарий для внутренней экспертизы программ перехода в эффективный режим функционирования**

**Блок 1 «Общий»**

№	Критерии коррекции	В полной мере	Частично	Нет
1	Основываются ли все запланированные действия (мероприятия) на данных самоанализа?			
2	Охватывают ли запланированные действия (мероприятия) все выявленные в самоанализе области, нуждающиеся в изменениях?			
3	Насколько запланированные действия (мероприятия) адекватны целям и задачам улучшения результатов обучающихся?			
4	Конкретизированы ли сроки, необходимые для реализации каждого действия (мероприятия)?			
5	Реалистичны ли данные сроки?			
6	Проинформированы ли работники школы и общественность о разработке программы?			
7	Определены ли исполнители (ответственные) по каждому действию (мероприятию)?			
8	Информированы ли ответственные о своих задачах?			
9	Определены ли для каждой из задач показатели успешности их решения?			
10	Сформулированы ли по каждому мероприятию конкретные ожидаемые результаты?			
11	Насколько конкретно сформулированы результаты?			
12	Определены ли индикаторы, позволяющие судить о достижении результатов?			
13	Определены ли ресурсы, необходимые для реализации каждого мероприятия?			
14	Достаточно ли ресурсов для реализации каждого мероприятия?			
15	Насколько полно отражены в программе возможности использования ресурсов «внешней среды»: местного уровня (города, села), муниципального уровня, регионального уровня, социальных партнеров?			
16	Определены ли источники информации для мониторинга реализации программы по каждой задаче?			
17	Определены ли ответственные за сбор данных по каждой задаче?			
18	Определена ли периодичность сбора данных?			
19	Предусмотрено ли в рамках мониторинга изучение мнений родителей/учащихся/работников			

	школы?			
20	Определены ли способы информирования работников школы и общественности о результатах мониторинга?			
21	Предусмотрен ли анализ (обсуждение) хода и результатов реализации программы командой проекта?			

## Блок 2. «Реализация программы»

Определите, какие из описанных задач и действий включены в программу. Какие из них и в какой степени реализуются?

№ п/п	Задачи-действия	Включены- не включены	Реализуются частично	Реализуются активно
1.	<b>Повышение качества преподавания, обмен опытом</b>			
	Анализ результатов ГИА и ВПР, корректировка и составление плана адресной работы (систематическое консультирование учителей по трудным вопросам преподавания учебного предмета)			
	Внедрение индивидуальных планов профессионального развития педагога в зависимости от дефицитов, затруднений. Определение актуальных методических проблем. Формирование запроса на содержание курсов повышения квалификации учителей.			
	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.			
	Посещение мастер-классов и открытых уроков эффективных педагогов в других ОО			
	Проведение учителями мероприятий, направленных на повышение профессионального уровня учителей-предметников (мастер-классы, обучающие семинары и занятия после прохождения курсов повышения квалификации)			
	Включение в сетевые (Интернет) педагогические сообщества (объединения)			
	Создание школьных профессиональных сообществ для улучшения качества работы (ПСО, кружков качества, проектных групп, творческих групп)			



	Проведение регулярного группового анализа и обсуждения педагогами результатов, достижений и проблем преподавания (методические объединения, педсоветы).			
	Взаимопосещение уроков.			
	Введение практики «наставничества». Организация и проведения учебно-методических мероприятий по обновлению содержания общего образования, методам обучения на стажерских площадках и у учителей–наставников.			
	Тематические педсоветы.			
	Педагогические мастерские.			
	Сопровождение процесса самообразования учителей-предметников, в том числе, вовлечение их в освоение программ дистанционного образования, реализуемых ведущими школами и вузами страны.			
	Организация взаимообучения (проведение открытых уроков, мастер-классов; взаимопосещения уроков коллег и т.д.).			
	Сопровождение деятельности школьных методических объединений для помощи учителям, испытывающим затруднения в отдельных вопросах преподавания и оценивания результатов обучения.			
	Формирование базы лучших практик педагогов, внедрение лучшего опыта работы школы.			
	Включение вопросов профилактики школьной неуспеваемости в рамках деятельности школьных методических объединений.			
	Разработка плана деятельности школьных методических объединений по повышению качества предметного образования.			
	Разработка индивидуальных рекомендаций по осуществлению профессионального роста учителя с учетом специализации учителя и выявленных профессиональных дефицитов.			
	Обеспечение участия в работе муниципальной каникулярной школы для учителей математики, русского языка по оказанию консультативной методической помощи в трудных вопросах подготовки к ГИА, ВПР.			
	Проведение промежуточной диагностики, корректировка планов методического сопровождения			
2.	<b>Развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов</b>			
	Совершенствование внутришкольной системы оценки качества образования (создание			

	единой системы мониторинга и контроля качества образования, качества преподавания, соответствия условий организации образовательного процесса нормативным требованиям и социальным ожиданиям).			
	Организация и проведение профессиональной экспертизы деятельности учителя, выявление профессиональных дефицитов.			
	Разработка и внедрение (совершенствование) внутришкольной системы оценки качества образования.			
	Разработка индивидуальных образовательных маршрутов и оценка индивидуального прогресса обучающихся.			
	Кластерный анализ результатов.			
	Исследование учебной мотивации учащихся, удовлетворенности качеством образования.			
	Анализ результатов ЕГЭ и ОГЭ с целью определения зоны затруднений обучающихся по каждому разделу содержания предмета. Разработка мер рекомендательного или компенсаторного характера			
	Диагностика проблем освоения обучающимися основных образовательных программ (предметное содержание).			
	Проведение мониторинга адаптации выпускников школы в социуме.			
	Диагностика проблем родителей неуспевающих детей.			
	Формирование банка данных учащихся школы, составляющих «группу риска».			
	Организация контроля за обучением школьников, имеющих низкую мотивацию к обучению.			
	Организация контроля за соответствием результатов внутренней и внешней оценки Обучающихся.			
	Проведение мониторинга удовлетворенности мероприятиями по повышению квалификации педагогических работников.			
	Проведение внутришкольных и муниципальных контрольно-оценочных работ (мониторинг учебных достижений обучающихся).			
	Определение уровня удовлетворенности качеством образования.			
3.	<b>Развитие управления и лидерства</b>			
	Разработка локальных нормативных актов, обеспечивающих реализацию Программы, включая план мероприятий по повышению качества образования.			
	Реализация комплекта программ, в том числе адресных, по повышению качества			

	Образования.			
	Внедрение практики управления по результатам.			
	Совершенствование системы стимулирования педагогов по результатам деятельности (внесение изменений в локально-нормативные акты ОО).			
	Разработка и реализация системы мер по поддержке молодых учителей.			
	Заключение договора о сотрудничестве с ОО с высокими результатами обучения.			
	Вовлечение педагогов в управление (обсуждение проблем школы и принятие решений).			
	Организация и активизация работы Совета школы, родительского комитета.			
	Реализация плана работы по кадровому обеспечению ОО.			
	Создание и организация деятельности творческих групп по переходу школы в эффективный режим функционирования, по разработке инновационных проектов, по внедрению в образовательный процесс современных технологий обучения и пр.			
	Организация деятельности школьных методических объединений для помощи учителям, испытывающим затруднения в отдельных вопросах преподавания и оценивания результатов обучения.			
	Участие в работе муниципальных стажировочных площадок для директоров общеобразовательных организаций на базе школ, эффективно работающих в сложных социальных условиях.			
4.	<b>Повышение учебной мотивации учеников/помощь ученикам</b>			
	Контроль за посещаемостью обучающихся и принятие мер по недопущению пропусков уроков (необучения), оказание помощи.			
	Реализация программ психолого-педагогического и социально-педагогического сопровождения учащихся.			
	Развитие системы внутришкольных конкурсов (смотри достижений, конференции, марафоны, олимпиады).			
	Организация (развитие) ученического самоуправления.			
	Развитие технологий проектной деятельности.			
	Развитие ИКТ.			
	Создание условий для формирования умений и навыков учебной деятельности у учащихся с низкими учебными возможностями в урочное и внеурочное время (индивидуальные консультации).			
5	<b>Развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом</b>			

	Активизация работы совета школы, родительского комитета.			
	Повышение активности школы в жизни местного сообщества: разработка и реализация инициатив.			
	Модернизация сайта школы.			
	Подготовка отчета о самообследовании (публичного доклада).			
	Публикации в СМИ.			
	Информирование и просвещение родителей (родительский университет, всеобуч)			
	Информирование и просвещение родителей о независимых оценочных процедурах через сайт, СМИ			
	Презентация учебных достижений ребенка семье.			
	Индивидуальные консультации учителей (классных руководителей) для родителей.			
	Совместные проекты и мероприятия с семьей.			
	Совместные психологические тренинги педагогов с родителями.			
6	<b>Изменение содержания образования</b>			
	Разработка нового содержания рабочих программ по учебным предметам с учетом выявленных затруднений (внесение изменений в рабочие программы).			
	Изменение предлагаемого набора факультативов, спецкурсов по выбору.			
	Внесение изменений в план внеурочной деятельности.			
	Изменение в учебном плане в части, формируемой участниками образовательных отношений предлагаемого набора курсов по выбору, направленных на компенсацию недостатков в обучении школьников. Разработка рабочих программ: модульных программы др.			
7	<b>Социальное партнерство и сетевое взаимодействие/привлечение ресурсов</b> (организация реализации рабочих программ или отдельных частей, тем для обучающихся, испытывающих затруднения в достижении планируемых результатов в сетевой форме (силами «сильных» учителей города: может быть проведение онлайн-уроков или выездные уроки, как для учащихся, так и для учителей, в том числе в форме погружения учеников в тему).			
	Заключение договоров с учреждениями культуры, спорта, дополнительного образования и т.д.			
	Включение учреждения в ассоциации, сетевые сообщества образовательных учреждений.			
8	<b>Совершенствование материально-технической базы</b>			

**Блок 3 «Ресурсы поддержки»** (требуется конкретизация с учетом возможностей школы).

Освоение новых педагогических технологий, повышение качества преподавания и обмен опытом.

Развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов.

Развитие управления и лидерства.

Повышение учебной мотивации учеников.

Развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом.

Изменение содержания образования.

Социальное партнерство и сетевое взаимодействие.

**Инструментарий для внешней экспертизы программ перехода в эффективный режим функционирования**

**Критерии оценки Программы**

№п/п	Наименование критерия, показателей	Баллы
<b>Критерий «Анализ состояния и приоритеты школьных улучшений»</b>		
1	Проработанность анализа текущей ситуации по направлениям: качество преподавания, качество управления, организация образовательной среды	
2	Приведение объективных данных для аргументации позиции	
3	Обоснованность актуальности приоритетов школьных улучшений	
4	Обоснованность реалистичности приоритетов школьных улучшений	
	∑ по критерию	
<b>Критерий «Цели, задачи, план реализации»</b>		
5	Логичность и четкость формулировки цели по каждому из приоритетов	
6	Степень соответствия целей Программы актуальным потребностям образовательной организации	
7	Обоснованность целей Программы	
8	Логичность и четкость формулировок задач программы	
9	Степень соответствия задач Программы ее целям	
10	Обоснованность реалистичности поставленных задач	
11	Логичность и четкость плана реализации по приоритетам школьных улучшений	
12	Степень соответствия плана целям и задачам Программы	
13	Необходимость и достаточность набора мероприятий	
	∑ по критерию	
<b>Критерий «Целевые показатели программы»</b>		
14	Логичность формулировок целевых показателей Программы	
15	Четкость заданных целевых показателей	
16	Обоснованность достижимости заданных показателей	
17	Значимость целевых показателей для достижения целей Программы	
	∑ по критерию	
	Общая ∑	

**Уровневые значения показателей**

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

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

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

Показатели	Баллы			
	1 (очень мало)	3 (удовлетворительно)	5 (хорошо)	7 (превосходно)
Логичность и четкость	Цели по приоритетам	Цели по приоритетам	Цели по приоритетам	Цели по приоритетам

формулировки цели по каждому из приоритетов	сформулированы нечетко, размыто, общими словами	сформулированы недостаточно четко, однако можно понять логику их постановки	достаточно четко сформулированы, но не соответствуют требованиям SMART-целей	четко сформулированы и соответствуют требованиям SMART-целей
Степень соответствия целей программы актуальным потребностям образовательной организации	Формальная, декларативная постановка целей	Цели Программы по приоритетам выделяются на основе анализа школьных процессов скорее декларативно, без достаточной доказательной базы	Цели Программы по приоритетам выделяются на основе анализа школьных процессов при наличии достаточной доказательной базы	Цели Программы по приоритетам выделяются на основе анализа школьных процессов при наличии достаточной доказательной базы И на основе анализа опыта других ОО / теоретических работ / исследований в области школьной эффективности
Обоснованность целей Программы	Не выделены противоречия, не определена конкретная проблема по выбранному приоритету. Постановка цели не обоснована.	Выделены противоречия, но проблема не четко сформулирована. Формулировка цели не отражает достижение желаемого результата.	Цели по приоритетам соответствуют актуальным потребностям ОО, постулируемым без опоры на выделенные проблемы в деятельности ОО.	Цели по приоритетам соответствуют актуальным потребностям ОО, выделенным на основе аргументированных выводов (проблем), сделанных на основе глубокого анализа школьных процессов
Логичность и четкость формулировок задач Программы	Задачи сформулированы нечетко, нелогично, неконкретно	Задачи сформулированы недостаточно четко, однако можно понять логику их постановки	Задачи сформулированы достаточно четко и логично	Задачи сформулированы логично и четко, не допускают двойных трактовок
Степень соответствия задач Программы ее целям	Задачи не соответствуют целям Программы	Задачи частично соответствуют целям Программы	Реализация задач в значительной степени будет способствовать достижению целей Программы	Задачи программы полностью соответствуют целям Программы, реализация задач приведет к достижению целей
Обоснованность реалистичности и поставленных	Задачи необоснованно амбициозны, нереалистичны	Реалистичность поставленных задач ставится под сомнение, недостаточно	Задачи реалистичны при условии незначительных корректировок	Задачи реалистичны, реалистичность подтверждается текстом



задач		обоснована	содержания программы, наличия больших ресурсов и т.д.	Программы (мероприятия, ресурсы)
Логичность и четкость плана реализации по приоритетам школьных улучшений	Планирование осуществлено формально, недетализировано, нелогично, нечетко	План недостаточно детализирован, однако можно понять логику планирования	План достаточно детализирован и логичен, есть незначительные замечания	План детализирован, структурирован, понятен и логичен
Степень соответствия плана целям и задачам Программы	План не соответствует целям и/или задачам Программы	План частично соответствует целям и/или задачам программы	Реализация плана в значительной степени будет способствовать достижению целей и задач Программы	План полностью соответствует целям и задачам программы, реализация плана приведет к достижению целей
Необходимость и достаточность набора мероприятий	План представляет собой непродуманный, случайный набор не связанных между собой действий и мероприятий	Запланированные действия и мероприятия не в полной мере соответствуют задачам и целям по выбранным приоритетам.	Запланированные мероприятия и действия плана в целом необходимы и достаточны, есть незначительные замечания	Мероприятия плана необходимы и в полной мере соответствуют задачам и целям Программы.

### Критерий «Целевые показатели программы»

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

			всегда понятны, не всегда адекватны	методики их измерения.
<b>Обоснованность достижимости заданных показателей</b>	Целевые показатели Программы не прописаны и/или необоснованно высоки (низки)	Выбранные значения целевых показателей Программы достижимы при условии значительных корректировок содержания Программы	Выбранные значения целевых показателей Программы достижимы при условии некоторых корректировок содержания Программы (усиления ресурсов, мероприятий)	Выбранные значения целевых показателей Программы достижимы, достижимость подтверждается текстом Программы (мероприятия, ресурсы)
<b>Значимость целевых показателей для достижения целей Программы</b>	Целевые показатели программы не прописаны и/или не соответствуют целям Программы	Достижение целевых показателей в скорее не соответствует достижению целей Программы	Достижение целевых показателей в значительной степени можно интерпретировать как достижение целей Программы	Достижение целевых показателей будет являться достижением целей Программы