

Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области
дополнительного профессионального образования
«Тюменской областной государственной институт развития регионального образования»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ПЕРЕВОДУ ШКОЛ В
ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАЗВИТИЯ**

В рамках реализации мероприятия 2.2. «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространения их результатов» Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы

Тюмень – 2018

Авторы-составители:

Марчукова О.Г., доцент кафедры педагогики и психологии ТОГИРРО, к пед.н.

Милованова Н.Г., профессор кафедры педагогики и психологии ТОГИРРО, д. пед.н.

Петрученко Т.В., начальник отдела проектно-методического сопровождения деятельности управленческих кадров ТОГИРРО

Таланцева М.Л., руководитель лаборатории естественно-математического образования

Рецензенты:

Криволапова Н.А., первый проректор-проректор по науке и инновационной деятельности Института развития образования и социальных технологий Курганской области, д.пед.н., профессор

Суртаева Н.Н., профессор Института педагогики РГПУ им. А.И. Герцена (СПб.), д.пед.н.

Методические рекомендации для руководителей образовательных организаций по переводу школ в эффективный режим развития. – Тюмень: ТОГИРРО, 2018. – 46 с.

В методических рекомендациях представлены материалы для руководителей общеобразовательных организаций по переводу школ в эффективный режим развития. Определены условия и механизмы реализации региональной модели поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях; диагностический инструментарий для выявления школ с низкими образовательными результатами, и школ, функционирующих в сложных социальных условиях; мониторинг программ улучшения образовательных результатов. Рассмотрены управленческие решения, направленные на поддержку школ, показывающих низкие образовательные результаты, и школ, функционирующих в сложных социальных условиях; механизм мониторинга результативности программ улучшения результатов обучения на основе диагностико-технологической карты качества школьных процессов, а также материалы по организации деятельности школы по углубленной диагностике проблем и переводу школ в эффективный режим развития.

Содержание

Введение	4
- обоснование проблемы «выравнивания школ»;	
- признаки школ, показывающих низкие образовательные результаты, и школ, находящихся в сложных социальных условиях;	
- выявление «специфики» образовательной организации;	
- «региональный педагогический стандарт»;	
- цель;	
- задачи	
Эффективный режим развития – эффективная школа	6
- портрет эффективной школы;	
- «характер» школы;	
- стиль жизни школы;	
- факторы школы;	
- эффективное руководство	
Региональная модель поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях	8
- алгоритм идентификации школ;	
- механизмы перевода школ в режим развития, повышения качества преподавания, управления;	
- условия организации образовательного процесса;	
- нормативно-правовое обеспечение деятельности образовательных организаций;	
- научно-методическое сопровождение разработки и реализации программ выравнивания школ	
Управленческие решения, направленные на поддержку школ, показывающих низкие образовательные результаты, и школ, функционирующих в сложных социальных условиях	14
Механизм мониторинга результативности программ улучшения результатов обучения: диагностико-технологическая карта качества школьных процессов	14
Организация деятельности школы по углубленной диагностике проблем и переводу школ в эффективный режим развития	17
Шаги изменений	
1. Анализ школьной документации и сбор информации по основным показателям качества школьных процессов	17
2. Самооценка школы	19
3. SWOT-анализ	22
4. Карта приоритетов	22
5. Таблица соотношения целей и задач	24
6. План совместных действий	28
7. Детализированный план реализации по каждому из приоритетов	34
Бюджет программы	35
Критерии оценки программ	
Материалы для проведения экспертизы и коррекции школьных программ улучшения результатов	36
- Анкета «Есть ли изменения?».	
- Анкета на выявление полноты программы.	
- Анкета «Реализация программы»	
Использованная литературы	41
Приложение 1. Комплекс мер, направленных на создание условий получения качественного общего образования в образовательных организациях со стабильно низкими образовательными результатами	42
Приложение 2. ПОЛОЖЕНИЕ о региональном конкурсе общеобразовательных учреждений, работающих в сложном социальном контексте, на лучшую программу перехода в эффективный режим работы	43

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проекта обусловлена, прежде всего, приоритетами государственной образовательной политики, *обозначенными* в нормативных документах федерального уровня (Федеральный Закон «Об образовании в Российской Федерации», Национальная стратегия действий в интересах детей на 2012-2017 годы», Федеральная целевая программа развития образования, федеральными государственными образовательными стандартами и другими): обеспечение доступного качественного образования, независимо от места проживания детей, социального статуса и материального положения семей обучающихся; максимальная реализация потенциала каждого ребенка; обеспечение профессионализма и высокой квалификации при работе с каждым ребенком и его семьей; партнерство в интересах ребенка.

С 2013 года в Тюменской области проблематика «выравнивания школ» обозначена как приоритетная. С 2017 года реализуется региональная модель поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (Соглашение о предоставлении субсидии бюджету Тюменской области из федерального бюджета от 20 февраля 2017 г. № 074-08-429).

Реализация региональной модели, а также исследования, проведенные Институтом образования НИУ ВШЭ в Тюменской области по изучению социального капитала в образовательных организациях, Тюменским областным институтом развития регионального образования, позволили сделать следующие выводы:

- Школы, работающие в менее благоприятных социально-экономических условиях, имеют значительно меньше шансов попасть в число успешных. Часть таких школ можно отнести к наиболее неблагополучным, устойчиво демонстрирующим низкие образовательные результаты.
- Выделяется сегмент сельских школ, стойко демонстрирующих низкие образовательные результаты на всех уровнях образования. В таких школах преобладает контингент детей из семей с низким социально-экономическим статусом, и, как правило, находящихся в трудной жизненной ситуации.
- Переход школ с низкими результатами обучения в режим «выравнивания» позволяет получить образовательный и социальный эффекты при реализации следующих изменений: повышение открытости организации; обеспечение сетевого взаимодействия образовательных организаций (педагогических коллективов, педагогов) в разных форматах (межшкольное, межмуниципальное; «образовательная мобильность»; «сетевые педагоги»); развитие «института наставничества» (школы-партнеры; педагоги-наставники; ассоциации учителей-предметников); создание школьной среды сотрудничества, доверия и распространения знаний как основы для содействия и координации педагогов; выработка согласованной в педколлективе системы ценностей и профессиональных установок (корпоративная культура); развитие навыков самоанализа у педагогов; использование чувства причастности к группе в пользу проводимых изменений.

Исходя из вышеперечисленных выводов, нами выделены **признаки школ, показывающих низкие образовательные результаты, и школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях**: «дефицит» педагогических кадров по отдельным предметам; отсутствие системы работы с одаренными детьми; низкая результативность социальных связей и межведомственного взаимодействия по решению социальных проблем; неразвитая образовательная инфраструктура; неразвитость внутренних финансовых механизмов; внешняя неконкурентная среда; «географическая

изолированность»; неразвитая внешняя инфраструктура; неразвитая информационно-коммуникационная среда; локализация детей из семей, находящихся в сложной социальной ситуации.

На основании выделенных признаков формируется «специфика»/особенности каждой конкретной школы, которая учитывается при разработке программы перехода образовательной организации в эффективный режим работы. **Для каждой школы с низкими образовательными результатами определяется школа-партнер.**

В ходе реализации региональной модели поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, находящихся в сложных социальных условиях, осуществляется поиск и нарабатывается опыт развития эффективных практик управления качеством образования на школьном, муниципальном и региональном уровнях. Это позволило выработать, так называемый, **«региональный педагогический стандарт».** В данном «стандарте» обозначено содержание приоритетных (инвариантных) подходов к трём ведущим аспектам образовательной деятельности: организация образовательной среды (образовательного пространства в стенах учреждения и за его пределами); выбор и системное использование в штатном режиме всеми педагогами продуктивных педагогических технологий; реализация эффективных механизмов управления как в части организации образовательного процесса, так и в части непрерывного методического сопровождения работы педагогов.

Цель: реализация региональной модели поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты, *включающей* алгоритм идентификации школ, механизмы перевода школ в режим развития, повышения качества преподавания, управления, условия организации образовательного процесса на основе разворачивания сетевых взаимодействий, *обеспечивающей* доступность качественного образования независимо от места жительства, социального статуса и материального положения семей обучающихся.

Задачи:

1. Разработка программ повышения качества образования (программ улучшения) школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты, включающих механизмы повышения качества преподавания, управления, условия организации образовательного процесса, и пакета нормативных актов, обеспечивающих реализацию программ.
2. Обеспечение инфраструктурных условий поддержки школ на региональном и муниципальном уровнях, в том числе информационно-методической, включающей результаты федеральных и региональных мониторингов; тьюторского сопровождения и консультирования.
3. Реализация программ повышения квалификации *педагогических кадров* школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты, направленных на повышение компетентности педагогов (предметной, методической, в области сопровождения и оценки индивидуального прогресса обучающихся, работы с детьми с особыми потребностями, учебными и поведенческими проблемами).
4. Организационно-методическое сопровождение и методическое обеспечение профессионального взаимодействия: профессиональные сообщества руководителей, педагогов, образовательных организаций, предметных/межпредметных объединений, ассоциаций учителей-предметников, в том числе развитие моделей эффективного партнерства школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и показывающих низкие

образовательные результаты, со школами с более высокими результатами обучения.

5. Фасилитация участия школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты, в различных профессиональных конкурсах и проектах регионального и муниципального уровней.

ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАЗВИТИЯ – ЭФФЕКТИВНАЯ ШКОЛА

Эффективной принято называть школу, которая может обеспечивать «повышение жизненных шансов» всем своим ученикам, то есть создавать такую среду, в которой все ученики вне зависимости от того, каковы их возможности и проблемы, включая проблемы семьи, получают возможность для максимальных достижений и благополучного развития. Эффективная школа стала основой для разработки программ улучшения результатов школ, работающих в сложных социальных контекстах, то есть обучающихся детей из наименее благополучных семей и часто работающих в неблагополучных районах.

Портрет эффективной школы

Это школа, в которой:

- учение находится в центре школьной деятельности;
- весь школьный коллектив функционирует как единое целое;
- уклад школьной жизни, школьная культура (ценности, убеждения и поведение всех вовлечённых в жизнь школы) являются позитивными:
 - учение ценится ради учения, и достижения ожидаются и поощряются,
 - к людям относятся с доверием и уважением.
- управленцы и педагоги эффективной школы - это квалифицированные люди, которые способны осуществлять перемены, чтобы достичь целей образования для всех.

Характер школы

- приоритет образовательных задач школы;
- позитивный, поддерживающий климат внутри школы;
- акцент на качество преподавания и образовательных результатов;
- высокие ожидания от обучающихся и четкие учебные задачи;
- система внутришкольного мониторинга учебных и внеучебных достижений;
- постоянный профессиональный рост учителей;
- включенность родителей и сотрудничество с ними;
- поддержка и сотрудничество с органами управления, другими образовательными институтами и сообществами.

Стиль жизни школы

- «Живое» управление – не механическое, подвижное, гибкое.
- 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 планирование и анализ действий – с участием педагогов и партнеров школы.

Факторы школы

1. Содержательные и реализуемые образовательные программы, которые требуют:
 - идентификации предметного содержания, необходимого для всех учеников;
 - проверки того, соответствует ли это содержание времени, отведённому на изучение предмета;
 - последовательной организации материала, позволяющей ученикам его освоить;
 - проверки того, реализуют ли учителя время на основное содержание программ;
 - сохранения всего отведённого на преподавание данного предмета времени.
2. Высокие цели и эффективная обратная связь, которые требуют:
 - использовать систему оценивания, обеспечивающую своевременную обратную связь относительно достижения определённых знаний и умений;
 - установить высокие (амбициозные) учебные цели для всей школы;
 - установить специальные учебные цели индивидуально для каждого ученика.
3. Включенность родителей и местного сообщества, которая требует:
 - наладить средства коммуникации между родителями, школой и местным сообществом;
 - найти разнообразные формы участия родителей и партнеров школы в повседневной жизни школы;
 - построить систему управления школой, включающую родителей и партнеров школы.
4. Безопасная и упорядоченная среда, которая требует:
 - установить ясные общешкольные правила и процедуры, регулирующие поведение в школе;
 - ввести и соблюдать правила реагирования на возможные нарушения школьных норм;
 - установить программы, поощряющие самодисциплину и ответственность школьников;
 - ввести систему, позволяющую рано выявлять учеников, склонных к нарушению школьного распорядка и девиантному поведению.
5. Коллегиальность и профессионализм, которые требуют:
 - установить нормы действия и поведения, способствующего коллегиальности и профессионализму;
 - организовать структуру управления, позволяющую учителям включаться в принятие решений и определение школьной политики;
 - вовлекать учителей в деятельность по профессиональному развитию.

Эффективное руководство

Качества руководства, которые существенно влияют на учебные достижениями школьников:

культура – в какой степени директор поддерживает общие надежды и кооперацию;

порядок – в какой степени директор устанавливает общие правила действия и традиции;

дисциплина – в какой степени директор защищает учителей от всего, что может отнимать у них время и отвлекать от работы;

ресурсы – в какой степени директор обеспечивает учителей материалами и возможностями профессионального развития, необходимыми для успешной работы;

программы, преподавание, оценивание – в какой степени директор непосредственно включён в разработку и реализацию программ, преподавание и оценивание;

фокусировка – в какой степени директор ставит ясные цели и удерживает их в поле внимания всей школы;

знание программ, преподавания, оценивания - в какой степени директор обладает информацией и пониманием школьной практики в данных областях;

доступность – в какой степени директор имеет качественный контакт и как он взаимодействует с учителями и учениками;

поощрение контингента – в какой степени директор осознаёт и поощряет индивидуальный вклад сотрудник;

защита – в какой степени директор выступает в качестве адвоката и выразителя интересов школы;

поступление – в какой степени директор привлекает учителей к разработке и реализации важных решений и стратегий;

подтверждение – в какой степени директор понимает и отмечает школьный вклад и осведомлён о неудачах;

отношения – в какой степени директор демонстрирует понимание персональных проблем педагогов и сотрудников;

проведение изменений - в какой степени директор проявляет волю к изменениям статуса-кво;

оптимизация – в какой степени директор инспирирует и проводит новые вызывающие инновации;

идеалы/ надежды – в какой степени директор действует, исходя из чётких идеалов относительно школы и обучения;

мониторинг/ эвалюация – в какой степени директор осуществляет мониторинг эффективности деятельности школы и её влияния на достижения учеников;

подвижность – в какой степени директор адаптирует своё руководство к требованиям текущего момента и приспосабливается к возражениям;

понимание ситуации – в какой степени директор осознает детали и обстоятельства школьной жизни и использует эту информацию для решения текущих и потенциальных проблем;

интеллектуальное стимулирование – в какой степени директор заинтересован в том, чтобы сотрудники и персонал были в курсе современной педагогической теории и практики, и делает ли он обсуждение этих вопросов обязательным элементом школьной культуры.

РЕГИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ПОДДЕРЖКИ ШКОЛ С НИЗКИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ И ШКОЛ, ФУНКЦИОНИРУЮЩИХ В НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ

Региональная модель поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, *включает:*

- *алгоритм* идентификации школ,
- *механизмы перевода* школ в режим развития, повышения качества преподавания, управления,
- *условия* организации образовательного процесса на основе развертывания сетевых взаимодействий (предметных-межпредметных, школьных-

муниципальных, ведомственных-межведомственных, социокультурных), обеспечивающей доступность качественного образования независимо от места жительства, социального статуса и материального положения семей обучающихся;

- *нормативно-правовое обеспечение* деятельности образовательных организаций-участниц проекта по реализации региональной модели поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в сложных социальных условиях;

- *научно-методическое* сопровождение разработки и реализации программ выравнивания школ.

Алгоритм идентификации школ

Методика выявления эффективности деятельности образовательных организаций		
Критерии	Показатели	Индикаторы
Образовательный критерий (динамика разрезе 3 лет) В	Сохранность контингента	- общее кол-во обучающихся;
		- кол-во обучающихся по уровням общего образования;
		- доля обучающихся, продолжающих обучение на уровне среднего общего образования (поступление в 10 класс) от общего кол-ва выпускников 9 кл.;
		- доля обучающихся, продолжающих обучение в ПОО от общего кол-ва выпускников 9 кл.;
		- доля обучающихся, не поступивших на обучение в 10 кл. / ПОО от общего кол-ва выпускников 9 кл.
	Качество образования	- общая и качественная успеваемость, кол-во неуспевающих по итогам учебного года;
		- общая и качественная успеваемость по уровням образования, кол-во неуспевающих по итогам учебного года;
		- средний балл выполнения ВПР;
		- результаты РОКО.
	Результаты ГИА	- кол-во участников ОГЭ/ЕГЭ;
		- кол-во выпускников, не получивших аттестат 9/11 класс, их доля от общего числа участников ОГЭ/ЕГЭ;
		- средние баллы ОГЭ по предметам русский язык и математика;
- средние баллы ЕГЭ по предметам русский язык и математика.		
Образовательная мобильность	- доля обучающихся, принимающих участие на школьном, муниципальном, региональном этапах ВсОШ от общего числа обучающихся;	
	- количество победителей муниципального, регионального этапов ВсОШ, их доля от общего числа участников-обучающихся 7, 8, 9, 10, 11 классов ОО;	
	- доля обучающихся, принимающих участие в конкурсном и олимпиадном движении на муниципальном, региональном, всероссийском уровнях от общего числа обучающихся 1-11 классов ОО (по годам обучения);	
	- кол-во обучающихся, вовлеченных в	

		<p>деятельность предметных лабораторий (естественно-научной / гуманитарной);</p> <p>- кол-во обучающихся, принявших участие в деятельности внутришкольных / муниципальных / выездных предметных лагерных смен.</p>
Социальный критерий (динамика разрезе 3 лет) в	Социальный статус семей обучающихся	- количество обучающихся, воспитывающихся в малообеспеченных семьях (доходы на душу населения в семье ниже прожиточного минимума), их доля об общего числа обучающихся;
		- количество обучающихся, воспитывающихся в неполных семьях, их доля от общего числа обучающихся;
		- количество обучающихся, воспитывающихся в многодетных семьях, их доля от общего числа обучающихся;
		- количество обучающихся, слабо владеющих русским языком (воспитывающихся в семьях мигрантов/переселенцев), их доля от общего числа обучающихся;
		- уровень образования родителей обучающихся (%).
	Социальное благополучие образовательной среды	- количество обучающихся, входящих состоящих на различного вида учетах, их доля об общего числа обучающихся;
		- перечень мероприятий конкурсного и олимпиадного движения, в которых участвуют школьники 7-11 классов;
		- перечень кружков и секций, проводимых в школе.
	Доступность образовательной инфраструктуры	- территориальная удаленность ОО от районного центра и других центров с развитой инфраструктурой;
		- наличие объектов социально-культурной инфраструктуры (библиотека, музей, детская школа искусств, клуб, дом детского творчества, спортивная школа и др.);
- наличие удаленного электронного читального зала в ОО;		
- перечень детских периодических изданий (журналы, газеты), в том числе электронных, оформляемых в подписку школьной библиотекой.		
Профессионально-педагогический критерий (динамика разрезе 3 лет) в	Кадровый потенциал	- общее кол-во педагогических работников, в том числе: квалификационные характеристики (%), возрастная структура (%), уровень образования (%);
		- кол-во учителей-совместителей, их доля от общего числа учителей-предметников;
		- наличие специалистов: педагог-психолог, социальный педагог;
		- доля учителей, принимающих участие в конкурсном (конкурсы профессионального мастерства) и олимпиадном движении на муниципальном, региональном, всероссийском

		уровнях от общего числа педагогических работников ОО; результативность учасий.
	Профессионально-методическая среда развития ОО	- перечень профессионально-педагогических и иных периодических изданий (журналы, газеты), в том числе электронных, оформляемых в подписку школьной библиотекой. - структура методической деятельности ОО (МО внутришкольные, сетевые, муниципальные и др.)

Механизм идентификации школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях

Информация для механизма идентификации	Механизм идентификации школ
Данные о динамике контингента обучающихся.	Устойчиво снижающаяся динамика контингента обучающихся.
Данные о динамике продолжающих образование в ПОО.	Увеличение доли не поступивших на обучение в 10 класс или ПОО от общего кол-ва выпускников 9 кл.
Данные о динамике результатов текущей и промежуточной успеваемости.	Показатели результатов текущей и промежуточной успеваемости входят в 25% ОО муниципалитета, демонстрирующих стойкую учебную неуспешность (предметы русский язык и математика).
Данные о динамике контингента выпускников 9, 11 классов.	Показатели результатов ГИА входят в 25% ОО региона, демонстрирующих устойчиво низкие результаты ГИА (предметы русский язык и математика).
Данные о динамике результатов ГИА.	
Данные о достижениях обучающихся в конкурсном и олимпиадном движении.	Доля обучающихся 7-11 классов, принимающих участие: - на школьном этапе ВсОШ менее 70%, - на муниципальном этапе ВсОШ менее 30%, - на всероссийском этапе ВсОШ менее 0,5%. Доля обучающихся 1-11 классов, принимающих участие в конкурсном и олимпиадном движении на муниципальном, региональном, всероссийском уровнях от общего числа обучающихся ОО: - на школьном уровне - менее 80%, - на муниципальном уровне - менее 50%, - на всероссийском уровне - менее 30%.
Данные о вовлеченности обучающихся во внеучебную предметную деятельность.	Доля обучающихся, принимающих участие в конкурсном и олимпиадном движении на муниципальном, региональном, всероссийском уровнях от общего числа обучающихся ОО: - 1-4 классов – менее 90%, - 5-7 классов - менее 80%, - 8-9 классов - менее 70%, - 10-11 классов - менее 60%.
Данные о социальном статусе семей обучающихся.	Доля обучающихся от общего числа обучающихся воспитываются в семьях, где родители: - не имеют профессионального (среднего профессионального, высшего профессионального) образования - более 25%;

	- не имеют среднего общего образования – более 25%.
Данные о социальном благополучии образовательной среды.	Принадлежность к 25% школ муниципалитета с наиболее сложным контингентом обучающихся.
Данные о доступности образовательной инфраструктуры.	Отсутствие / объективная недостаточность на территории проживания ребенка объектов социально-культурной сферы.
Данные о школьных медиатеках и ИБЦ.	
Данные о состоянии и динамике развития кадрового потенциала.	Доля педагогов пенсионного возраста от общего числа педагогических работников составляет более 25%. Доля совместителей от общего числа учителей-предметников составляет более 20%.
Данные о состоянии и динамике развития профессионально-методической культуры педагогов.	

Методом сбора информации является ведомственный учет указанных показателей.

Механизмы перевода школ в режим развития, повышения качества преподавания, управления.

В рамках реализации проекта создана организационная структура, осуществляющая функции методического, экспертно-консультационного сопровождения программ перевода в эффективный режим работы школ с низкими результатами обучения и школ, работающих в сложных социальных контекстах. Сопровождение школ проходит в 5 этапов:

1. Этап выделения школ совместно с муниципальными органами управления образованием на основе методики идентификации. Определение школ-партнеров.

2. Этап обучения школьных управленческих и педагогических команд проходит на базе ТОГИРРО через серию семинаров, курсов повышения квалификации.

3. Этап выявления лучших программ осуществляется через проведение конкурса среди школ с низкими результатами обучения и школ, работающих в сложных социальных контекстах на лучшую программу перехода в эффективный режим работы.

4. Этап сопровождения школ-участников проекта, в том числе на основе «методического абонеента». Сопровождение перехода школ в эффективный режим работы происходит по нескольким направлениям: качество результатов обучения, качество преподавания, качество управления. Разработана диагностико-технологическая карта качества школьных процессов для выявления динамики учебных достижений и типичных затруднений обучающихся, выявления профессионально-педагогических дефицитов педагогического коллектива.

5. Рефлексивно-аналитический этап включает **мониторинг и оценку результатов реализации перехода школ в эффективный режим работы и программ сопровождения школ, рефлексия, на основе которой осуществляется корректировка действий всех участников проекта и**

разрабатываются мероприятия последующей поддержки. В основе региональной модели, предлагаемой Тюменской областью, лежит сетевой подход управления развитием образования.

Условия организации образовательного процесса

В Тюменской области утвержден Комплекс мер, направленных на создание условий для получения качественного общего образования в образовательных организациях со стабильно низкими образовательными результатами (Приказ Департамента образования и науки Тюменской области от 15.02.2016 №88а/ОД) (**Приложение 1**).

Реализуется проект «Методический абонемент», обеспечивающий проектирование образовательного маршрута повышения предметно-методической компетентности педагогов в конкретной школе. ***«Методический абонемент» проектируется на основе результатов мониторинга реализации программ перехода образовательных организаций в эффективный режим работы на основе ежегодного конкурса общеобразовательных учреждений, работающих в сложном социальном контексте, на лучшую программу перехода в эффективный режим работы (Приложение 2).***

В Тюменской области в каждом муниципалитете созданы предметные лаборатории: естественно-математического образования и социально-гуманитарного образования, на базе которых реализуется модель улучшения качества результатов обучающихся и педагогов в формате «сетевой педагог» – «сетевой ученик» (формы взаимодействия: очно, очно-заочно, дистанционно). Цель – улучшение образовательных результатов обучающихся, в том числе углубленное изучение предметов, подготовка к олимпиадам/конкурсам, проектная и исследовательская деятельность. Кроме того, «сетевые педагоги» проводят совместные занятия с учащимися и их педагогами. Деятельность «сетевых педагогов» финансируется в рамках государственной программы «Развитие образования и науки в Тюменской области» до 2020 года.

Нормативно-правовое сопровождение

Разработка пакета нормативных актов, обеспечивающих реализацию программ улучшения результатов.

Разработка Положения о Проведение конкурса общеобразовательных учреждений, работающих в сложном социальном контексте, на лучшую программу перехода в эффективный режим работы.

Научно-методическое сопровождение

Подготовка презентаций и распространение рекомендаций.

«Кейсовое» методическое обеспечение (продукты, описывающие новый опыт; материалы для организации для организации дискуссионного семинара, требующего отношения к новому (тиражируемому) опыту и формирования собственной позиции; модели, варианты практики).

Реализация Комплекса мер, направленных на создание условий для получения качественного общего образования в образовательных организациях со стабильно низкими образовательными результатами (Приказ Департамента образования и науки Тюменской области от 15.02.2016 №88а/ОД).

Реализация проекта «Методический абонемент», обеспечивающего проектирование образовательного маршрута повышения предметно-методической компетентности педагогов в конкретной школе.

Функционирование предметных лабораторий: естественно-математического образования и социально-гуманитарного образования, на базе которых реализуется модель улучшения качества результатов обучающихся и педагогов в формате «сетевой педагог» – «сетевой ученик» (формы взаимодействия: очно, очно-заочно, дистанционно). Цель – улучшение образовательных результатов обучающихся, в том числе углубленное изучение предметов, подготовка к олимпиадам/конкурсам, проектная и исследовательская деятельность. Кроме того, «сетевые педагоги» проводят совместные занятия с учащимися и их педагогами.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОДДЕРЖКУ ШКОЛ, ПОКАЗЫВАЮЩИХ НИЗКИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, И ШКОЛ, ФУНКЦИОНИРУЮЩИХ В СЛОЖНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ

Разработка управленческих решений, направленных на поддержку школ: *на уровне образовательной организации:*

разработка и утверждение программы улучшения результатов, включающей план мероприятий по повышению качества образования;

разработка «образовательных маршрутов» повышения профессионального роста педагогических коллективов на основе «методического абонемента»;

организация деятельности предметных/межпредметных методических объединений; организация педагогического наставничества с учителями, учащиеся которых показывают низкие результаты; *на уровне муниципалитета:* организация сопровождения реализации программ улучшения результатов, как стратегических документов, позволяющих управлять текущими процессами и изменениями;

внесение в муниципальные программы развития образования мероприятий по повышению качества образования данных школ;

организация деятельности сетевых предметных/межпредметных, межшкольных/межмуниципальных методических объединений;

на региональном уровне:

рассмотрение вопроса о финансовой поддержке школ, выделении средств на оснащение учебных кабинетов, приобретение оргтехники; организация тьюторского сопровождения школ с устойчиво низкими результатами обучения и работающих в сложных социально-экономических условиях (школы – партнеры);

партнерами будут выступать школы с высокими результатами обучения и позитивным социально-культурным школьным укладом;

культурно-досуговые центры, учреждения социальной сферы, общественные детские, молодежные организации и объединения; организация повышения квалификации педагогов по совершенствованию технологий преподавания;

проведение регулярных семинаров педагогических команд с участием руководителей и специалистов муниципальных органов управления образованием, руководителей школ;

создание сетевые объединения педагогов по совершенствованию технологий преподавания и обновлению содержания образования (по предметным областям/предметам);

выявление потребности и обоснование введения новых штатных должностей в школы с низкими результатами обучения и школы, функционирующие в неблагоприятных социально-экономических условия.

МЕХАНИЗМ МОНИТОРИНГА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОГРАММ УЛУЧШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

Мониторинг результативности программ улучшения результатов обучения осуществляется на основе диагностико-технологической карты качества школьных процессов для выявления динамики учебных достижений и типичных затруднений обучающихся, выявления профессионально-педагогических дефицитов педагогического коллектива.

Диагностико-технологическая карта качества школьных процессов			
Критерии и показатели качества школьных процессов	Информация для принятия управленческих решений	Ориентационные нормативы оценки качества школьных процессов	
Образовательный критерий (динамика в разрезе 3 лет)	Сохранность контингента	<p>Данные о динамике контингента обучающихся.</p> <p>Данные о динамике продолжающих образование в ПОО.</p>	<p>Устойчиво снижающаяся динамика контингента обучающихся.</p> <p>Увеличение доли не поступивших на обучение в 10 класс или ПОО от общего количества выпускников 9 кл.</p>
	Качество образования	<p>Данные о динамике результатов текущей и промежуточной успеваемости.</p>	<p>Показатели результатов текущей и промежуточной успеваемости входят в 25% ОО муниципалитета, демонстрирующих стойкую учебную неуспешность (предметы русский язык и математика).</p>
	Результаты ГИА	<p>Данные о динамике контингента выпускников 9, 11 классов.</p> <p>Данные о динамике результатов ГИА.</p>	<p>Показатели результатов ГИА входят в 25% ОО региона, демонстрирующих устойчиво низкие результаты ГИА (предметы русский язык и математика).</p>
	Образовательная мобильность	<p>Данные о достижениях обучающихся в конкурсном и олимпиадном движении.</p> <p>Данные о вовлеченности обучающихся во внеучебную предметную деятельность.</p>	<p>Доля обучающихся 7-11 классов, принимающих участие:</p> <ul style="list-style-type: none"> - на школьном этапе ВсОШ менее 70%, - на муниципальном этапе ВсОШ менее 30%, - на всероссийском этапе ВсОШ менее 0,5%. <p>Доля обучающихся 1-11 классов, принимающих участие в конкурсном и олимпиадном движении на муниципальном, региональном, всероссийском уровнях от общего числа обучающихся ОО:</p> <ul style="list-style-type: none"> - на школьном уровне -

			<p>менее 80%,</p> <ul style="list-style-type: none"> - на муниципальном уровне - менее 50%, - на всероссийском уровне - менее 30%. <p>Доля обучающихся, принимающих участие в конкурсном и олимпиадном движении на муниципальном, региональном, всероссийском уровнях от общего числа обучающихся ОО:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1-4 классов – менее 90%, - 5-7 классов - менее 80%, - 8-9 классов - менее 70%, - 10-11 классов - менее 60%.
Социальный критерий (динамика разрезе 3 лет) в	Социальный статус семей обучающихся	Данные о социальном статусе семей обучающихся.	Доля обучающихся от общего числа обучающихся воспитываются в семьях, где родители: <ul style="list-style-type: none"> - не имеют профессионального (среднего профессионального, высшего профессионального) образования - более 25%; - не имеют среднего общего образования – более 25%.
	Социальное благополучие образовательной среды	Данные о социальном благополучии образовательной среды.	Принадлежность к 25% школ муниципалитета с наиболее сложным контингентом обучающихся.
	Доступность образовательной инфраструктуры	Данные о доступности образовательной инфраструктуры. Данные о школьных медиатеках и ИБЦ.	Отсутствие / объективная недостаточность на территории проживания ребенка объектов социально-культурной сферы.
Профессионально-педагогический критерий (динамика разрезе 3 лет) в	Кадровый потенциал	Данные о состоянии и динамике развития кадрового потенциала.	Доля педагогов пенсионного возраста от общего числа педагогических работников составляет более 25%.

	Профессионально-методическая среда развития ОО	Данные о состоянии и динамике развития профессионально-методической культуры педагогов.	Доля совместителей от общего числа учителей-предметников составляет более 20%.
--	--	---	--

Результативность реализации школьных программ улучшения качества обучения определяется наличием позитивной динамики по критериям и показателям диагностико-технологической карты качества школьных процессов.

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ШКОЛЫ ПО УГЛУБЛЕННОЙ ДИАГНОСТИКЕ ПРОБЛЕМ И ПЕРЕВОДУ ШКОЛ В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАЗВИТИЯ

Шаги изменений

1. Анализ школьной документации и сбор информации по основным показателям качества школьных процессов

Блок 1. Результаты В целом по школе

<i>Показатель</i>	2016	2017	2018
Средний балл ЕГЭ по русск. языку			
Макс. балл ЕГЭ по русск. языку			
Мин. балл ЕГЭ по русск. языку			
Средний балл ЕГЭ по математике			
Макс. балл ЕГЭ по математике			
Мин. балл ЕГЭ по математике			
Число экзаменов, сданных по выбору			

<i>Показатель</i>	2016	2017	2018
Число /доля окончивших без «3» 4-й кл.			
Число окончивших без «3» 9-й класс			
Число/доля окончивших без «3» 11-й кл.			
Число/доля оставшихся на повторное обучение			

По отдельным группам

<i>Показатель</i>	2016	2017	2018
Доля успешно окончивших начальную школу среди детей с проблемами обучения и поведения			

Доля успешно окончивших основную школу среди детей с проблемами обучения и поведения			
Доля учеников, обучающихся по коррекционным программам, перешедших на основные программы			
Доля обучающихся по коррекционным программам, успешно окончивших основную школу			
Другое (не обязательно)			

Блок 2. Организация учебного процесса и содержание образования (Показатели заполняются за 2017-2018 учебный год)

Показатель	
Число углублённых и элективных курсов:	Доля посещающих их учеников от общего числа учащихся:
Число элективных курсов:	Доля посещающих их учеников от общего числа учащихся:
Число учебных проектов и исследований на начальной ступени:	Доля вовлечённых учеников от общего числа учащихся:
Число учебных проектов и исследований на основной ступени:	Доля вовлечённых учеников от общего числа учащихся:
Число учебных проектов и исследований на старшей ступени:	Доля вовлечённых учеников от общего числа учащихся:

Блок 3. Контингент

Число учащихся	2016	2017	2018
На начальной ступени			
На основной			
На старшей			

Блок 4. Обучение и преподавание

Показатель	2016	2017	2018
Число молодых учителей (до 35 лет)			
Средний возраст учителей			
Число учителей, вовлечённых в проектную и исследовательскую деятельность			
Число учителей-наставников			
Число учителей – участников профессиональных конкурсов			

Число учителей, дающих регулярные мастер-классы и открытые уроки			
--	--	--	--

Блок 5. Мониторинг и помощь ученикам

Показатель	2016	2017	2018
Число педагогов и специалистов, оказывающих поддержку ученикам с учебными проблемами			
Число часов в неделю, выделяемых учителями для поддержки ученикам с учебными проблемами			
Число педагогов, дополнительно занимающихся с Одарёнными / сильными учениками			
Число часов в неделю, выделяемых учителями для работы с одаренными / сильными учениками			

Блок 6. Моральные установки и климат

(Показатели заполняются за год 2017-2018 учебный год)

Показатель	Число прогулов	Число правонарушений	Число состоящих на внешнем учёте
Начальная ступень			
Основная ступень			
Старшая ступень			

2. Самооценка школы и определение благополучных и проблемных зон в жизни школы.

В таблице представлены основные показатели состояния школы, которые позволяют оценить качество/эффективность планирования и организации обучения; поддержки и мотивации учащихся; школьного климата и ценностей; руководства и управления.

Кроме этих показателей эффективности при самодиагностике предлагается оценить успеваемость и состояние школьных ресурсов.

При оценке предлагается оценить уровень каждого показателя по условной шкале от 1 (минимальный) до 6 (идеальный или образцовый). Такая оценка поможет более аккуратно спланировать действия по улучшению.

Уровни

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

Схема комплексной диагностики школьных процессов

№	Показатель качества	Темы	6	5	4	3	2	1
	Учебный план							
1.1	Структура учебного плана	охват и сбалансированность всех элементов учебного плана						
1.2	Курсы и программы	широта, сбалансированность и возможность выбора						
Успеваемость								
2.1	Общее качество успеваемости	прогресс учащихся в учебе						
Учеба и обучение								
3.1	Процесс обучения	диапазон и соответствие приемов обучения						
3.2	Удовлетворение нужд учащихся	обеспечение учащихся с различными возможностями и склонностями						
3.3	Оценка работы как часть процесса обучения	методы оценки и средства ведения учета (<i>использование информации, касающейся оценки</i>)						
3.4	Связь с родителями	сведения, передаваемые родителям о том, как учится каждый учащийся (способность школы откликаться на мнения родителей и их запросы о том, как учится их ребенок)						
Помощь учащимся								
4.1	Воспитательная работа	меры для удовлетворения духовных, материальных и социальных нужд отдельных учащихся						
4.2	Личное и социальное развитие	планируемые мероприятия для обеспечения личного и социального развития (<i>организация дополнительных занятий и других видов деятельности учащихся</i>)						
4.3	Наставничество в рамках учебного плана и в отношении выбора профессии	степень, в которой наставничество должно основываться на соответствующих консультациях						
4.4	Отслеживание прогресса и достижений	процедура отслеживания (<i>характеристики прогресса и развития учащихся; меры, принимаемые для использования полученной информации</i>)						
4.5	Помощь в учебном процессе	программы помощи учащимся в процессе обучения						

4.6	Связь с общественностью	Связь с другими образовательными учреждениями, с общественными организациями,								
Моральные установки										
5.1	Климат в коллективе и взаимоотношения	взаимоотношения между учащимися и персоналом школы								
5.2	Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения	создание условий для мотивации								
5.3	Сотрудничество с родителями, советом школы и общественностью	побуждение родителей к участию в учебе своих детей и в жизни школы								
Ресурсы										
6.1	Размещение учащихся и средства обеспечения	меры для охраны здоровья и для обеспечения безопасности								
6.2	Обеспечение ресурсов	достаточность доступного финансирования								
6.3	Организация образовательной среды	доступность и использование ресурсов								
6.4	Обеспеченность кадрами									
6.5	Работа с кадрами	опыт, квалификация и профессионализм кадров								
6.6	Анализ кадрового состава и его развитие	связь между анализом развития кадрового состава, самооценкой школы и школьным планированием								
6.7	Управление школьными финансами	меры, принимаемые с целью управления школьным бюджетом								
Управление, руководство и обеспечение качества										
7.1	Постановка задач и выработка руководящих установок	эффективность процедуры выработки руководящих установок								
7.2	Самооценка	процедура самооценки (отслеживание результатов работы)								
7.3	Планирование улучшений	план развития (планирование мер, воздействие планирования)								
7.4	Руководство	качество руководства (профессиональная компетентность, отношения с людьми и развитие коллективной работы)								

На основе анализа состояния школы мы рекомендуем провести упрощенную процедуру SWOT-анализа, чтобы структурировать выделенные проблемы и достижения. SWOT-анализ поможет выделить доступные для воздействия области школьных улучшений и построить программу перехода в эффективный режим работы.

3. SWOT-анализ

SWOT – это аббревиатура слов:
 Strengths – **сильные стороны**,
 Weaknesses – **слабые стороны**,
 Opportunities – **благоприятные возможности**,
 Threats - **угрозы**.

Сильные и слабые стороны – это характеристики организации.

Возможности и угрозы – характеристики внешней среды.

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

В результате обсуждения должна быть заполнена таблица по типу:

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

4. Карта приоритетов

Положив в основу результаты SWOT-анализа, педагогическому коллективу рекомендуется разработать общую карту возможных приоритетов, которые составят фундамент будущей программы, и проранжировать их на предмет обязательности, срочности, желательности и связей с другими приоритетами.

Приоритеты →					
Характеристики приоритетов ↓					
Обязательные					
Срочные					
Желательные					
Сильно связанные с другими приоритетами					
Слабо связанные с другими приоритетами					

Пример (А.М. Пинская, ВШЭ)

Приоритеты →	Предметные и метапредметные результаты (чтение)	Специальное (коррекционное) обучение детей с ОВЗ	Эффективные технологии обучения в разновозрастном коллективе
Характеристики приоритетов ↓			
Обязательные	Требования государственного	Требования государственного	

	стандарта	стандарта	
Срочные			Позитивно сказывается на результатах
Желательные			
Сильно связанные с другими приоритетами	Позитивно сказывается на результатах Помогает реализации всех остальных приоритетов		Помогает реализации всех остальных приоритетов
Слабо связанные с другими приоритетами			

Программа перехода в эффективный режим работы школы существенно отличается от программ развития школ. Программы развития, как правило, являются основополагающими стратегическими документами и ориентированы на будущее. Программы перехода в эффективный режим работы школы так же предполагают перспективный переход школы в качественно новое состояние и тоже имеют своей целью развитие. Но *развитие не за счёт притока внешних ресурсов, а за счёт развития внутреннего потенциала самой школы*. Другими словами, эти программы призваны запускать и сопровождать такие механизмы, которые обеспечивают результативность вне зависимости от материально-технической оснащённости школы, контингента обучающихся, их этнической принадлежности, доходов семей и т.д.

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

Далее каждый из отобранных приоритетов необходимо проанализировать в соответствии с алгоритмом, который графически представлен на рисунке.



5. Таблица соотношения целей и задач

Исходя из выбранных школой приоритетов формулируются цели, которые далее разбиваются на задачи, и по каждой из целей и задач расписываются **критерии успеха** – те признаки, по которым можно определить, достигнута ли цель (более общий уровень), выполнена ли задача (конкретный уровень).

Обращаем внимание, что, где это возможно, критерии успеха должны быть измеряемы (выражены количественно). Они могут быть использованы и для формулировки ожидаемых результатов реализации проекта.

Далее для каждой из задач прописываются **действия по достижению задачи** – то, что нужно сделать для того, чтобы выполнение задачи стало возможно.

Например, для того, чтобы внедрить методику обучения, необходимо: найти эффективные методики данного направления, провести обучение учителей, организовать обмен опытом по этой методике внутри школы, ввести основанные на этой методике упражнения в обучение определенных классов.

Приоритет 1		
	Критерии успеха – по каким признакам вы узнаете, что цель достигнута / задача выполнена	Действия по достижению задачи – перечислить по каждой задаче
Цель 1		
Задача 1		
Задача 2		
Задача 3		
Задача...		
Цель 2		
Задача 1		
Задача 2		

Задача 3		
Задача...		

Пример (А.М. Пинская, ВШЭ)

Приоритет №1: предметные и метапредметные результаты (чтение)			
	Описание	Критерии успеха \ Выполнение	Подготовительные действия – к каждой задаче
Цель 1	Повысить качество чтения и читательскую грамотность обучающихся начальной школы и читательскую компетентность обучающихся основной ступеней	У обучающихся сформирован навык чтения на уровне, позволяющем осваивать основные образовательные программы следующих ступеней общего образования. Рост читательской компетентности и как следствие повышение образовательных результатов по общеобразовательным предметам	
Задача 1	Создать нормативно-документальное и методическое обеспечение деятельности по повышению качества чтения и читательской компетентности обучающихся	Пакет методик обучения чтению В рабочих программах по всем общеобразовательным предметам отражена деятельность по обучению чтению и повышению читательской компетентности. Разработан мониторинг результативности деятельности школы в рамках приоритета.	Изучение и отбор эффективных методик обучения чтению. Внесение изменений в образовательную программу школы (формирование учебного плана школы (из школьного компонента добавляем часы на литературу). Корректировка рабочих программ, в т.ч. увеличение доли самостоятельной работы и работы с разными видами текстов. Разработка и утверждение программы мониторинга чтения и читательской компетентности.
Задача 2	Мотивация и обучение педагогов эффективным методикам обучения чтению и повышения читательской компетенции	Доля педагогов принимающих приоритет и изъявивших желание его реализовывать. Доля педагогов, ознакомившихся с новыми методиками обучения чтению и повышения читательской компетентности. Компетенции педагогов по применению новых методик в учебной и внеурочной деятельности. Доля педагогов, применяющих	Стимулирование труда педагогов (установление доплат педагогам, участвующим в работе по приоритету; перераспределение нагрузки между педагогами). Обучение педагогов эффективным методикам и организация обмена опытом. Мониторинг

		новые методики на уроках и во внеурочной деятельности.	использования педагогами эффективных методик.
Задача 3	Организовать работу с учащимися по обучению чтению и повышению читательской компетентности	<p>Сокращение количества детей, нуждающихся в индивидуальной помощи.</p> <p>Улучшение индивидуальных показателей по технике чтения у обучающихся начальной ступени.</p> <p>Повышение читательской компетентности обучающихся основного звена.</p> <p>Рост читательской активности обучающихся.</p> <p>Использование дополнительной информации на уроке</p> <p>Обсуждение прочитанного (от эпизодического к регулярному, от специально организованного педагогом к инициированному обучающимся)</p>	<p>Диагностика качества чтения обучающихся.</p> <p>Определение обучающихся, нуждающихся в дополнительных занятиях по чтению.</p> <p>Разработка индивидуальных образовательных маршрутов.</p> <p>Организация ИГЗ.</p> <p>Реализации основной образовательной программы начального общего образования (в т.ч. программы формирования УУД (раздел чтение) с использованием эффективных методик обучения чтению.</p> <p>Реализация образовательной программы основного общего образования с использованием эффективных методик повышения читательской компетентности обучающихся основной школы.</p>
Цель 2	Развитие интереса у обучающихся к регулярному чтению	<p>Рост читательской активности (охват).</p> <p>Увеличение доли учащихся, участвующих в мероприятиях, связанных с чтением.</p> <p>Доля обучающихся регулярно читающих научно-популярную литературу</p>	
Задача 1	Популяризация чтения в том числе семейного	<p>Общественное мнение о ценности и значимости чтения.</p> <p>Охват мероприятиями по популяризации чтения</p>	<p>Проведение выставок, презентаций книг, литературных праздников, Привлечение внимания общественности к проблемам чтения (публикация в СМИ)</p>
Задача 2	Организация насыщенной школьной жизни обучающихся (для самовыражения)	<p>Доля учащихся принимающих активное участие в мероприятиях.</p> <p>Увеличение числа и повышение качества культурно-просветительных и образовательных программ, связанных с чтением</p>	<p>Взаимодействие с социальными партнерами (сельская библиотека, дом культуры): разработка реализация совместных программ, связанных с чтением.</p> <p>Разработка положений о</p>

		<p>Индивидуальный рост успешности одарённых детей (призёр школьного уровня-призёр муниципального уровня - призёр регионального и ли иного уровня) Доля обучающихся, посещающих кружки Положительные отзывы родителей и общественности о деятельности кружков Доля уроков литературы, проведённых с использованием нетрадиционных форм.</p>	<p>конкурсах, читательских конференциях. Проведение читательских конференций, конкурсов. Организация обмена мнениями о книгах на классных часах. Организация театрального и (или) драматического кружков. Проведение в нетрадиционной форме уроков литературы. Обеспечение участия обучающихся в литературных конкурсах разных уровней. Организация внеурочной деятельности в начальной школе, направленной на работу с обучающимися, имеющими затруднения в чтении по индивидуальным образовательным маршрутам. Публикация информации о победителях и призёрах конкурсов и конференций в местной газете, на сайте школы Премирование педагогов, подготовивших призёров конкурсов</p>
Задача 3	Введение мер стимулирования обучающихся к домашнему чтению	Доля учащихся ведущих регулярно читательские дневники (1-7 классы), портфолио((8-9 классы)	<p>Введение в начальной школе и 5-7 классах читательских дневников, в 8-9 классах портфолио. Разработка положения о читательском дневнике и портфолио. Организация выставок лучших читательских дневников и портфолио. Организация обсуждения прочитанного на классных часах. Публикация информации о победителях и призёрах конкурсов и конференций в местной газете, на сайте школы</p>
Задача 4	Осуществление мероприятий по повышению заинтересованности	Родители в курсе происходящего, знают ,куда обратиться за помощью. Доля родителей	Информирование и обучение родителей по вопросам семейного чтения . Проведение

	родителей в организации домашнего чтения детей	принимающих активное участие в мероприятиях, связанных с чтением. Доля родителей осуществляющих регулярный контроль самостоятельного домашнего чтения детей. Доля семей организующих семейное чтение	родительского собрания: «Работа родителей с читательским дневником». Взаимодействие с родителями по вопросу контроля самостоятельного домашнего чтения детей . Проведение 1 раз в четверть родительских собраний по подведению итогов домашнего чтения. Оценивание домашнего чтения осуществлять учителям в среднем звене 1 раз в четверть, в начальном 1 раз в месяц.
Цель 3	Улучшение учебно-методического обеспечения образовательного процесса		
Задача 1	Пополнение фонда библиотеки худ. литературой и периодикой	Библиотечный фонд пополнен на 50 экземпляров, оформлена подписка на 5 изданий.	Изучение читательских интересов и запросов обучающихся. Формирование заказа, оформление подписки.
Задача 2	Приобретение электронных книг (энциклопедии и худ. литература на DVD)	Приобретены электронные книги. Доля обучающихся и педагогов, использующих электронные книги	Формирование заказа.
Задача 3	Приобретение учебно-методических пособий (в т.ч. коррекционной литературы, дидактики, методических изданий)	Процент пополнения фонда коррекционной литературы, дидактических пособий и материалов, методической литературы	Анализ используемых учебных пособий Изучение перечня рекомендуемой коррекционной литературы. Формирование заказа.

6. План совместных действий

На следующем шаге заполняется План совместных действий школы, муниципального органа управления образования и департамента образования региона.

Это позволяет понять:

- что школа может сделать сама,
- что школе могут предоставить на муниципальном уровне,
- что школе могут предоставить на уровне региона.

	ГОД 1	ГОД 1	ГОД 2	ГОД 2	ГОД 3	ГОД 3
	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие
Школа						

Управление или ММС						
Департамент						

Пример (А.М. Пинская, ВШЭ)

	ГОД 1	ГОД 1	ГОД 2	ГОД 2	ГОД 3	ГОД 3
	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие
1 Приоритет: Предметные и метапредметные результаты (чтение)						
Повысить качество чтения и читательскую грамотность обучающихся начальной школы и читательскую компетентность обучающихся основной ступени						
школа	Нормативное и методическое обеспечение деятельности по повышению качества чтения и читательской компетентности обучающихся (внесение изменений в образовательную программу). Разработка мер стимулирования и мотивации педагогов на использование методик повышения качества чтения и читательской компетентности.	Нормативное и методическое обеспечение деятельности по повышению качества чтения и читательской компетентности обучающихся: разработка и утверждение программы мониторинга чтения и читательской компетентности обучающихся	Нормативное документальное и методическое обеспечение деятельности по повышению качества чтения и читательской компетентности обучающихся: разработка рабочих программ с учетом требований. Установление доплат педагогам		Нормативное и методическое обеспечение деятельности по повышению качества чтения и читательской компетентности обучающихся: разработка рабочих программ с учетом требований. Установление доплат педагогам	

муниципалитет	Оказание методической помощи в корректировке образовательной программы (учебного плана, рабочих программ)	Оказание методической помощи в разработке программы мониторинга	Оказание методической помощи в корректировке образовательной программы (учебного плана, рабочих программ)	Оказание методической помощи в разработке программы мониторинга		
регион		Осуществление экспертизы программы мониторинга				
школа	Выявление эффективных методик обучения чтению в начальной школе	Организация обучения педагогов методикам обучения чтению	Выявление методик повышения читательской компетентности обучающихся основной школы	Организация обучения педагогов методикам повышения читательской компетентности		
муниципалитет	Проведение семинара: «О методике обучения чтению в коррекционных классах». Оформление заявки на разработку и реализацию ИРО программы обучения педагогов «Эффективные методики обучению чтению с различным	Организация обучающихся семинаров	Организация обучающихся семинаров Круглый стол с участием логопедов, психологов, педагогов, методистов «Как улучшить результаты обучения чтению»	Оформление заявки на разработку и реализацию ИРО программы обучения педагогов методикам повышения читательской компетентности	Организация обучающихся семинаров	Организация семинаров по обмену опытом

	и стратегиями»					
регион	Информация о практике работы по данному направлению в области, России. Оказание методической консультативной помощи в выборе методик обучения чтению	(ИРО) реализация программы обучения педагогов эффективным методикам чтения	Оказание методической консультативной помощи в выборе методик повышения читательской компетентности	(ИРО) разработка и реализация программы обучения педагогов эффективным методикам повышения читательской компетентности		
школа	Выявление потребности учащихся в дополнительных занятиях по чтению. Разработка ИОМ, организация ИГЗ	Проведение занятий с обучающимися по повышению качества чтения. Мониторинг качества чтения	Выявление потребности учащихся в дополнительных занятиях по чтению. Разработка ИОМ, организация ИГЗ. Проведение занятий с обучающимися. Диагностика читательской компетентности обучающихся.	Проведение занятий с обучающимися по повышению качества чтения и читательской компетентности. Мониторинг качества чтения и читательской компетентности	Выявление потребности учащихся в дополнительных занятиях по чтению, диагностика читательской компетентности обучающихся. Разработка ИОМ, организация ИГЗ. Проведение занятий с обучающимися	Проведение занятий с обучающимися по повышению качества чтения и читательской компетентности. Мониторинг качества чтения и читательской компетентности
муниципалитет	Подбор диагностического инструментария для диагностики и чтения обучающихся	Помощь в подборе КИМ для мониторинга по чтению для 2-4 классов. Помощь	Подбор диагностического инструментария для диагностики читательской компетентности	Помощь в подборе КИМ для мониторинга качества чтения и читательской компетентности	Помощь методической службы в конструировании учебных занятий	Помощь методической службы в конструировании учебных занятий

	начальной школы	методической службы в конструировании учебных занятий	сти обучающихся	ности для 2-9 классов. Помощь методической службы в конструировании учебных занятий		
регион	Консультирование по вопросам диагностики и чтения	Консультирование педагогов специалистами ИРО по вопросам использования методик обучения чтению	Консультирование по вопросам диагностики читательской компетентности и Консультирование педагогов специалистами ИРО по вопросам использования методик обучения чтению	Консультирование педагогов специалистами ИРО по вопросам использования методик обучения чтению и повышению читательской компетентности обучающихся	Консультирование педагогов специалистами ИРО по вопросам использования методик обучения чтению	(ЦОиККО) мониторинг качества чтения обучающихся начальной школы
Развитие интереса у обучающихся к чтению (регулярному чтению)						
школа	Проведение мероприятий по популяризации чтения и привлечению внимания общественности к проблеме.	Проведение мероприятий по популяризации чтения и привлечению внимания общественности к проблеме. Представление информации на сайте школы	Проведение мероприятий по популяризации чтения и привлечению внимания общественности к проблеме	Проведение мероприятий по популяризации чтения и привлечению внимания общественности к проблеме. Представление информации на сайте школы	Проведение мероприятий по популяризации чтения и привлечению внимания общественности к проблеме	Проведение мероприятий по популяризации чтения и привлечению внимания общественности к проблеме. Представление информации на сайте школы

муниципалитет	Инициирование разработки и реализации культурно-досуговых, просветительских и образовательных программ, связанных с чтением	Организация и проведение конкурсов на муниципальном уровне		Организация и проведение конкурсов на муниципальном уровне		Организация и проведение конкурсов на муниципальном уровне
регион						Организация на базе школы регионального семинара по обмену опытом
школа	Осуществление мероприятий по повышению заинтересованности родителей в организации домашнего чтения детей	Осуществление мероприятий по повышению заинтересованности родителей в организации домашнего чтения детей	Осуществление мероприятий по повышению заинтересованности родителей в организации домашнего чтения детей	Осуществление мероприятий по повышению заинтересованности родителей в организации домашнего чтения детей	Осуществление мероприятий по повышению заинтересованности родителей в организации домашнего чтения детей	Осуществление мероприятий по повышению заинтересованности родителей в организации домашнего чтения детей
муниципалитет	Методическая помощь в планировании работы с родителями		Помощь в отборе эффективных методик работы с родителями			
регион						
школа	Инициирование создания театрального и драматического кружков.	Оказание помощи в наборе учащихся в кружки.	Оказание помощи в наборе учащихся в кружки.		Оказание помощи в наборе учащихся в кружки.	

	Заключени е договора с УДО					
муницип алитет	Оказание помощи в нормативн о- документа льном обеспечен ии деятельно сти кружков	(УДО) Открытие на базе школы кружков	Обеспечени е функционир ования кружков	Обеспечен ие функциони рования кружков	Обеспечен ие функциони рования кружков	Обеспечен ие функциони рования кружков
регион	Консульти рование специалис тами ИРО по вопросам разработки дополните льных образоват ельных программ	Осуществл ение экспертизы дополните льных образоват ельных программ театральн ого и драматиче ского кружков				
Улучшение учебно-методического обеспечения образовательного процесса						
школа	Определен ие потребност и в учебно- методичес ком обеспечен ии. Оформлен ие заявок	Осуществл ение закупок	Осуществле ние закупок	Осуществл ение закупок	Осуществл ение закупок	Осуществл ение закупок
муницип алитет	Помощь в оформлен ии заявок по учебникам		Помощь в оформлени и заявок по учебникам		Помощь в оформлен ии заявок по учебникам	
регион		Обеспечен ие учебникам и (целевые поставки)		Обеспечен ие учебникам и (целевые поставки)		Обеспечен ие учебникам и (целевые поставки)

7. Детализированный план реализации по каждому из приоритетов

На следующем этапе составляется детализированный план реализации по каждому из приоритетов с обязательным указанием сроков и ответственных.

Приоритет	Вид работ	Планируемый результат	Сроки выполнения	Ответственные
1.	1			
	2			
	...			
2.	1			
	2			
	...			
3.	1			
	2			
	...			

Бюджет программы
Бюджет Программы (примерный)

ДОХОДЫ	Всего	2016	В т.ч. грант	2017	2018
Местный бюджет					
Внебюджетные источники					
Субсидия (грант)					
ИТОГО доходов					
РАСХОДЫ (пример)					
<i>Разработка и приобретение комплексных программ по учебным предметам</i>					
<i>Повышение квалификации, переподготовка педагогов</i>					
<i>Материальное стимулирование работников-участников Программы</i>					
<i>Приобретение учебного оборудования и расходных материалов</i>					
<i>Пополнение библиотечного фонда</i>					
<i>Консультационные услуги</i>					
ИТОГО расходов					

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ЭКСПЕРТИЗЫ И КОРРЕКЦИИ ШКОЛЬНЫХ ПРОГРАММ УЛУЧШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

Анкета

Есть ли изменения?

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.

Благодарим вас за сотрудничество.

Вопрос	Изменений нет	Незначительные изменения	Заметные изменения
Доверие и сотрудничество			
Учителя наблюдают и обсуждают преподавание друг с другом			
Школа поддерживает взаимодействие учителей			
Учителя совместно разрабатывают программы и учебные планы			
Я следую тем решениям, которые были согласованы с коллегами			
Хорошие отношения в коллективе нашей школы усиливают пользу нововведений			
Целенаправленная командная работа			
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			
Работа с данными			
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			
Возможности профессионального развития			
Школа организует полезные рабочие группы 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			

Анкета

Пожалуйста, ответьте на предлагаемые вопросы и заполните таблицу, определив полноту программы.

№	Вопросы	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 учащихся?			
4.	Конкретизированы ли (на уровне действий (мероприятий)) цели и задачи программы для всех участников?			
5.	Конкретизированы ли сроки, необходимые для реализации каждого действия (мероприятия)?			
6.	Реалистичны ли данные сроки?			
7.	Проинформированы ли работники школы и общественность о разработке программы?			
8.	Определены ли исполнители (ответственные) по каждому действию (мероприятию)?			
9.	Информированы ли ответственные о своих задачах?			
10.	Определены ли для каждой из задач показатели успешности их решения?			
11.	Сформулированы ли по каждому мероприятию конкретные ожидаемые результаты?			
12.	Насколько конкретно сформулированы результаты?			
13.	Определены ли индикаторы, позволяющие судить о достижении результатов?			
14.	Определены ли ресурсы, необходимые для реализации			

	каждого мероприятия?			
15.	Достаточно ли ресурсов для реализации каждого мероприятия?			
16.	Насколько полно отражены в программе возможности использования ресурсов «внешней среды»: местного уровня (район города, поселение), муниципального уровня, регионального уровня, социальных партнеров?			
17.	Определены ли источники информации для мониторинга реализации программы по каждой задаче?			
18.	Определены ли ответственные за сбор данных по каждой задаче?			
19.	Определена ли периодичность сбора данных?			
20.	Предусмотрено ли в рамках мониторинга изучение мнений родителей/учащихся/работников школы?			
21.	Определены ли способы информирования работников школы и общественности о результатах мониторинга?			
22.	Предусмотрен ли анализ (обсуждение) хода и результатов реализации программы командой проекта?			

Анкета

«Реализация программы»

Определите, какие из описанных задач и действий включены в программу. Какие из них и в какой степени реализуются? Обоснуйте (дайте комментарий), что необходимо сделать, чтобы реализовать более эффективно.

№	Задачи / действия	Включены/ не включены	Реализуют ся частично	Реализуют ся активно	Комментарий
I	Повышение качества преподавания, обмен опытом				
1.	Внедрение планов профессионального развития педагога				
2.	Повышение квалификации педагогов (курсы, программы ПК и проф. переподготовки)				
3.	Посещение мастер-классов и открытых уроков эффективных педагогов в других ОУ				
4.	Включение в сетевые (Интернет) педагогические сообщества (объединения)				
5.	Создание школьных профессиональных сообществ для улучшения качества работы (ПСО, кружков качества, проектных групп, творческих групп)				

6.	Проведение регулярного группового анализа и обсуждения педагогами результатов, достижений и проблем преподавания				
7.	Взаимопосещение уроков				
8.	Введение практики «наставничества»				
9.	Тематические педсоветы				
10.	Педагогические мастерские				
11.	Открытые уроки				
12.	Формирование базы лучших практик педагогов				
II	Развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов				
1.	Разработка и внедрение (совершенствование) внутришкольной системы оценки качества образования				
2.	Оценка индивидуального прогресса учащихся				
3.	Кластерный анализ результатов				
4.	Исследование учебной мотивации учащихся, удовлетворенности качеством образования				
5.	Анализ результатов ЕГЭ и ГИА				
6.	Проведение мониторинга адаптации выпускников школы в социуме.				
III	Развитие управления и лидерства				
1.	Внедрение практики управления по результатам				
2.	Совершенствование системы стимулирования педагогов по результатам деятельности				
3.	Вовлечение педагогов в управление (обсуждение проблем школы и принятие решений)				
IV	Повышение учебной мотивации учеников/помощь ученикам				

1.	Развитие системы внутришкольных конкурсов (смотри достижения, конференции, марафоны, олимпиады)				
2.	Организация (развитие) ученического самоуправления				
3.	Развитие технологий проектной деятельности				
4.	Развитие ИКТ				
5.	Реализация программ психолого-педагогического сопровождения учащихся				
V	Развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом				
1.	Активизация работы совета школы, родительского комитета				
2.	Повышение активности школы в жизни местного сообщества: разработка и реализация инициатив				
3.	Модернизация сайта школы				
4.	Подготовка публичного доклада				
5.	Публикации в СМИ				
6.	Информирование и просвещение родителей (родительский университет, всеобуч)				
7.	Презентация учебных достижений ребенка семье				
8.	Индивидуальные консультации учителей (классных руководителей) для родителей				
9.	Совместные проекты и мероприятия с семьей				
10.	Совместные психологические тренинги педагогов с родителями				
VI	Изменение содержания образования				
1.	Разработка нового вариативного компонента образовательной программы				
2.	Изменение предлагаемого набора				

	факультативов, спецкурсов по выбору				
3.	Развитие внеурочной деятельности				
VII	Социальное партнерство и сетевое взаимодействие/привле чение ресурсов				
1.	Заключение договоров с учреждениями культуры, спорта, дополнительного образования, ППМС- центрами, вузами				
2.	Включение учреждения в ассоциации, сетевые сообщества образовательных учреждений				

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Методические рекомендации по написанию Программ перехода школ в эффективный режим работы. В рамках регионального проекта «Разработка и внедрение региональной стратегии помощи школам, работающим в сложных социальных контекстах и показывающим низкие образовательные результаты».- Ярославль: ГОАУ Ярославской области ИРО, 2015.
2. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов: Сборник информационно-методических материалов для директоров школ и школьных команд/Составитель А.М. Пинская. – М.: НИУ ВШЭ, 2013.
3. Фрумин И., Пинская М., Косарецкий С., Плахотнюк Т. Школы, работающие в сложных социальных контекстах: «тонущие» и «борющиеся». Доклад на семинаре «Актуальные исследования и разработки в области образования» Института развития образования НИУ ВШЭ, 19 апреля 2011 г. <http://iro.hse.ru/seminar2010-2011>.
4. Харрис, Альма (Harris, Alma), руководитель Лондонского центра лидерства в обучении при Институте образования Лондонского университета. Выступление на семинаре НИУ ВШЭ по проекту «Разработка и пилотирование специальных муниципальных и региональных программ по повышению качества образования в школах, имеющих низкие результаты».

Комплекс мер, направленных на создание условий получения качественного общего образования в образовательных организациях со стабильно низкими образовательными результатами
(файл)

ПОЛОЖЕНИЕ
о региональном конкурсе общеобразовательных учреждений,
работающих в сложном социальном контексте, на лучшую программу перехода в
эффективный режим работы

1. Общие положения

- 1.1. Настоящее положение определяет порядок и сроки проведения конкурса общеобразовательных учреждений, работающих в сложном социальном контексте (далее – Конкурс), на лучшую программу перехода в эффективный режим работы (далее Программа).
- 1.2. Организатором Конкурса является Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области дополнительного профессионального образования «Тюменский областной государственный институт развития регионального образования» (далее – ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО).
- 1.3. Конкурс проводится с целью оказания государственной поддержки общеобразовательным учреждениям, посредством предоставления субсидии (гранта) из средств бюджета Тюменской области (в рамках Государственного задания ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО в части организации и выполнения работ по сопровождению разработки и реализации программ развития образовательных учреждений).

2. Задачи Конкурса

- 2.1. Обеспечение поддержки школ, работающих в сложных социальных контекстах, в том числе, показывающих низкие образовательные результаты.
- 2.2. Создание условий для реализации программ перехода в эффективный режим работы школ, работающих в сложных социальных контекстах, в том числе, показывающих низкие образовательные результаты.
- 2.3. Появление в региональной системе образования успешных практик перевода школ, работающих в сложных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты, в эффективный режим работы.

3. Участники Конкурса

- 3.1. В Конкурсе принимают участие общеобразовательные учреждения, отобранные и представленные муниципальными органами управления образованием на основании социально-экономических контекстных характеристик (социальный паспорт образовательного учреждения), анализа результатов сдачи государственной итоговой аттестации и единого государственного экзамена (результаты за последние 3 года).

4. Организация проведения конкурса

- 4.1. Порядок организации проведения Конкурса устанавливается его организаторами ежегодно одновременно с объявлением очередного Конкурса.
- 4.2. Для организации и проведения Конкурса создается Организационный комитет (далее – Оргкомитет) (Приложение 3).
- 4.3. Оргкомитет Конкурса:
 - осуществляет общее руководство подготовкой и проведением Конкурса;
 - решает организационные, материально-технические вопросы;

- определяет состав экспертной комиссии;
- проводит регистрацию участников Конкурса;
- осуществляет прием материалов участников Конкурса и проверку на соответствие требованиям Конкурса (п.2, п.3);
- организует проведение установочного семинара и консультаций для участников Конкурса;
- разрабатывает требования к процедуре регистрации участников, к конкурсным программам,
- оцениванию материалов, представленных на Конкурс, подведению итогов Конкурса;
- анализирует, обобщает итоги Конкурса;
- готовит материалы для освещения организации и проведения Конкурса на сайте ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО www.togirro.ru.

4.4. Для проведения конкурсных процедур и определения победителей создается экспертная комиссия (Приложение 4).

4.5. Экспертная комиссия:

- проводит предварительную и итоговую экспертизу конкурсных Программ;
- осуществляет экспертное ранжирование Программ;
- определяет победителей Конкурса.

5. Порядок проведения Конкурса

5.1. Конкурс проводится в три этапа: организационный, экспертиза конкурсных материалов и заключительный

5.2. Сроки проведения этапов Конкурса определяет Организатор.

5.3. Конкурс проводится в следующем порядке:

I этап – организационный

На данном этапе Оргкомитет проводит:

- информирование об организации Конкурса и условиях его проведения на сайте ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО www.togirro.ru;
- консультирование по процедуре проведения Конкурса;
- прием, регистрацию заявок и пакета документов от общеобразовательных учреждений (предполагаемых участников Конкурса).

К участию в Конкурсе общеобразовательное учреждение не допускаются в том случае если:

- представлены не все документы по перечню, указанному выше,
- документы представлены с нарушением установленного срока.

Участники Конкурса представляют в Оргкомитет:

- заявку установленной формы (Приложение 2);
- Программу перехода школы в эффективный режим работы;
- смету расходов (бюджет Программы перехода в эффективный режим работы).

II этап – экспертиза конкурсных материалов

После окончания приема необходимых документов проводится экспертиза конкурсных материалов.

Экспертная комиссия проводит экспертизу (оценку) Программы в соответствии с критериями (Приложение 5).

III этап – заключительный

Подведение итогов Конкурса и награждение победителей.

Общая оценка за Программу определяется путём сложения баллов. Победителями конкурса экспертная комиссия признает общеобразовательные учреждения, набравших наибольшее количество баллов по номинациям: 1. Лучшая программа улучшения образовательных результатов. 2. Лучшая практика методической работы. 3. Лучшая модель внутришкольного повышения квалификации. 4. Лучшая практика работы со школой-партнером. 5. Лучшая программа воспитания и социализации. 6. Лучшая практика межмуниципального взаимодействия. При равенстве суммы баллов участников Конкурса решение о победителях Конкурса принимается председателем экспертной комиссии. Результаты Конкурса вносятся в протокол заседания экспертной комиссии.

Победителям Конкурса ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО выделяет средства на реализацию программ перехода школ в эффективный режим работы.

Результаты конкурса доводятся до всех участников Конкурса через публикацию на сайте ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО www.togirro

Примечание

Предоставленные на Конкурс материалы не возвращаются, рецензии не выдаются.

Приложение 2

В оргкомитет Конкурса

**Заявка на участие
в конкурсе общеобразовательных учреждений,
работающих в сложном социальном контексте,
на лучшую программу перехода в эффективный режим работы**

Коллектив ОУ _____
(полное наименование образовательного учреждения по Уставу)

адрес учреждения: улица _____, дом № _____
населённый пункт (город, село) _____,
район _____, почтовый индекс _____,
контактные телефоны, факс _____
адрес электронной почты _____

заявляет о своем участии в конкурсе на лучшую программу перехода в эффективный режим работы общеобразовательных учреждений, работающих в сложном социальном контексте.

Сведения об образовательном учреждении:

численный состав обучающихся _____
численный состав педагогических работников _____
ФИО руководителя (полностью) _____,
педагогический стаж руководителя _____

Руководитель
образовательного учреждения

(подпись)

(расшифровка подписи)

М.П.

Приложение 3

**Состав Организационного комитета
регионального конкурса общеобразовательных учреждений,
работающих в сложном социальном контексте, на лучшую программу перехода в
эффективный режим работы**

1. Ройтблат О.В., д.пед.н., ректор ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО - председатель Организационного комитета.

2. Милованова Н.Г., проректор ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО - заместитель председатель Организационного комитета.
3. Таланцева М.Л., методист лаборатории естественно-математических дисциплин ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО – секретарь Организационного комитета.

Члены организационного комитета:

1. Фоминых Я.В., главный бухгалтер ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО.
2. Бояркина Ю.А., начальник Центра непрерывного профессионального образования ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО.
3. Петрученко Т.В., начальник отдела проектно-методического сопровождения деятельности управленческих кадров ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО.
4. Марченко М.Ю., начальник общего отдела ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО.

Приложение 4

**Состав экспертной комиссии
регионального конкурса общеобразовательных учреждений,
работающих в сложном социальном контексте, на лучшую программу перехода в
эффективный режим работы**

1. Милованова Н.Г., профессор кафедры педагогики и психологии ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО - председатель экспертной комиссии.
2. Кускова М.В., доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО – заместитель председателя экспертной комиссии.

Члены экспертной комиссии:

1. Марчукова О.Г., доцент кафедры педагогики и психологии ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО.
2. Файзуллина А.Р., доцент кафедры педагогики и психологии ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО.
3. Таланцева М.Л., методист лаборатории естественно-математических дисциплин ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО.
4. Петрученко Т.В., начальник отдела проектно-методического сопровождения деятельности управленческих кадров ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО.
5. Ионина Н.Г., доцент кафедры естественно-математических дисциплин ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО.

Приложение 5

Критерии для проведения экспертизы

За каждый критерий максимальная оценка 2 балла

№	критерии	В полной мере 2 балла	частично 1 балл	нет 0 баллов
1	Основания для разработки программы. Соотношение действий (мероприятий) Программы с данными самоанализа образовательного учреждения.			
2	Конкретность Программы, её цели и задачи направленные на улучшения результатов обучающихся.			
3	Актуальность выбранных приоритетов образовательным учреждением (на основе самоанализа) для реализации Программы перевода школы в эффективный режим развития и улучшения образовательных результатов.			
4	План действий по реализации Программы (в рамках			

	каждого из выбранных приоритетов)			
5	Системность и реалистичность плана действий (мероприятий) представленной Программы			
6	Конкретность и результативность Плана действий (мероприятий) представленной Программы			
7.	Ресурсы, необходимые для реализации Программы			
8.	Бюджет программы на один год с учетом софинансирования программы из регионального бюджета на первый год ее реализации			
ВСЕГО БАЛЛОВ				