



КРАЕВОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

**КАМЧАТСКИЙ ИНСТИТУТ  
РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ**

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

Составитель:  
Горбунова И.Б.  
методист отдела сопровождения  
проектов и программ в области образования

Петропавловск-Камчатский  
2018 г.

Настоящие методические материалы содержат практические рекомендации по разработке программы перехода школы с невысокими образовательными результатами, расположенными на территории Камчатского края в эффективный режим функционирования. Разработчики данного документа руководствовались целью выработки единых подходов к структуре программы, ее аналитической и содержательной части.

В основу рекомендаций положены монографии отдельных авторов, материалы, опубликованные в профессиональных средствах массовой информации; обобщенный опыт работы специалистов КГАУ ДПО «Камчатский ИРО» и опыт других регионов Российской Федерации.

Методические рекомендации адресованы специалистам органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, муниципальных методических служб, руководителям, заместителям руководителей общеобразовательных организаций.

## СОДЕРЖАНИЕ

I. Введение	4
II. Общие требования к структуре и содержанию программы перехода в эффективный режим функционирования	6
III. Основные элементы структуры и содержания программы перехода в эффективный режим функционирования	8
IV. Заключение	16
Список литературы	18
Приложения к методическим рекомендациям	20

## **I. Введение**

Руководитель общеобразовательной организации (далее – ОО) является «проводником» государственной образовательной политики и в своей управленческой деятельности должен выстраивать стратегию развития образовательного учреждения в соответствии с ее приоритетами (Статья 3 Федерального закона РФ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012г. № 273-ФЗ). Одним из таких направлений является «повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина» [4]. В государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» качество и доступность образования определены как основные приоритеты российского образования [3]. Поддержка (сопровождение) школ с невысокими образовательными результатами для перевода их в эффективный режим функционирования стала одной из центральных задач региональной стратегии развития образования, и нашла своё отражение в Государственной программе Камчатского края «Развитие образования в Камчатском крае на 2014-2020 годы», которая нацелена на обеспечение доступности образования для всех обучающихся [5].

Одним из эффективных инструментов повышения качества образования и выравнивания образовательных результатов в школах на сегодняшний день является разработка и реализация программ/проектов перехода школ в эффективный режим функционирования. Учитывая опыт работы коллектива КГАУ ДПО «Камчатский институт развития образования» с материалами, представленными рядом школ в предыдущий период, мы предлагаем разработать именно программу перехода школы в эффективный режим функционирования (далее – Программа). Выбор продиктован следующими соображениями. Во-первых, этот вид документа знаком руководителям ОО по опыту написания Программы развития образовательной организации. Во-вторых, в отличие от проекта именно реализация Программы предполагает в результате качественное изменение состояния, то есть в нашем случае – переход в эффективный режим функционирования, что в краткосрочном периоде (а именно на краткосрочный период, как правило, нацелен проект) не реально. В настоящих рекомендациях мы актуализируем навыки по разработке и написанию Программы в соответствии с ее спецификой с учетом принципиальных ошибок, допущенных в уже представленных документах, а именно:

- различия в методиках и формах изучения состояния внутренней среды школы;
- недостаточности анализа комплексной диагностики школьных процессов;
- несогласованности, отсутствие единой стилистики целей, задач и направлений Программ, заявленных в паспорте, с последующим табличным и не табличным текстом Программ;
- перегруженности и повторяемости информации, предоставленной в Программах;
- нарушения логики построения Программы;
- несоблюдения оформительских требований;
- небрежности речевого оформления предоставленных документов.

Напомним, что на начальном этапе необходимо сформировать коллектив разработчиков (рабочая группа) и представить в какой логике, последовательности будет разрабатываться Программа.

## **II. Общие требования к структуре и содержанию программы перехода в эффективный режим функционирования**

Как было отмечено выше, Программа – документ, отражающий системные, целостные изменения в образовательной организации, обеспечивающий ее новое качественное состояние. Программа, задавая результат, проявляет наши намерения, показывает в явном виде, на что именно направлены наши действия. Вопрос, на который отвечает программа – «Что необходимо сделать, чтобы...?». Поэтому при составлении этого документа всегда сначала необходимо спросить: «Что должно произойти?», а потом: «Как именно этого добиться?». Следовательно, Программа всегда составляется не от нынешнего момента вперед, а, наоборот, от завтрашнего дня, от образа потребного будущего, к сегодняшней, наличной ситуации. В этом главное отличие программы от других подобных документов. Руководителям необходимо привить убеждение, что при всех неизбежных трудностях и издержках выбор в пользу разработки Программы будет единственно верным. Задавая изменения и результат, Программа является документом прямого действия и отличается наличием описания четко и детально спланированных действий (мероприятий), сроков их осуществления, ответственных исполнителей и необходимых ресурсов. Важно также понимать, что Программа перехода в эффективный режим работы школы отличается от программы развития школы тем, что происходит переход образовательной организации в качественно новое состояние за счёт развития её внутреннего потенциала, а не за счёт притока внешних ресурсов. Другими словами, эта Программа призвана запускать и сопровождать такие механизмы, которые обеспечат результативность вне зависимости от материально-технической оснащённости школы, контингента обучающихся, их этнической принадлежности, доходов семей и т.д.

С управленческой точки зрения Программа является основой принятия 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 ОО и способы их достижения.

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. Рекомендуемые приложения к программе перехода школ в эффективный режим функционирования.

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

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

3.1. Титульный лист Программы (Приложение 1).

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

Таблица 1

Паспорт Программы

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

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

Аналитическая часть Программы включает в себя:

**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.

**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 Приложении 2 [13,11] даны примерные показатели, характеризующие особенности функционирования конкретной школы и позволяющие оценить влияние различных обстоятельств на результаты обучения. Однако показатели могут быть изменены (дополнены/сокращены) в соответствии со спецификой школы и муниципального образования. Таким образом, определяется ряд факторов, оказывающих существенное влияние на учебные результаты: недостатки образовательного процесса и его условий. Сформулировать проблемы помогут характеристики проблем в Приложении 3 и в Приложении 4 [13,11]. В Приложение 4 собраны основные показатели состояния школы, позволяющие детально оценить качество ее работы. При оценке предлагается определить уровень каждого показателя по условной шкале от 1 (минимальный) до 6 (идеальный или образцовый) (Таблица 2). Такая оценка поможет выделить приоритетные направления изменений, которые будет реализовывать школа в течение ближайшего времени.

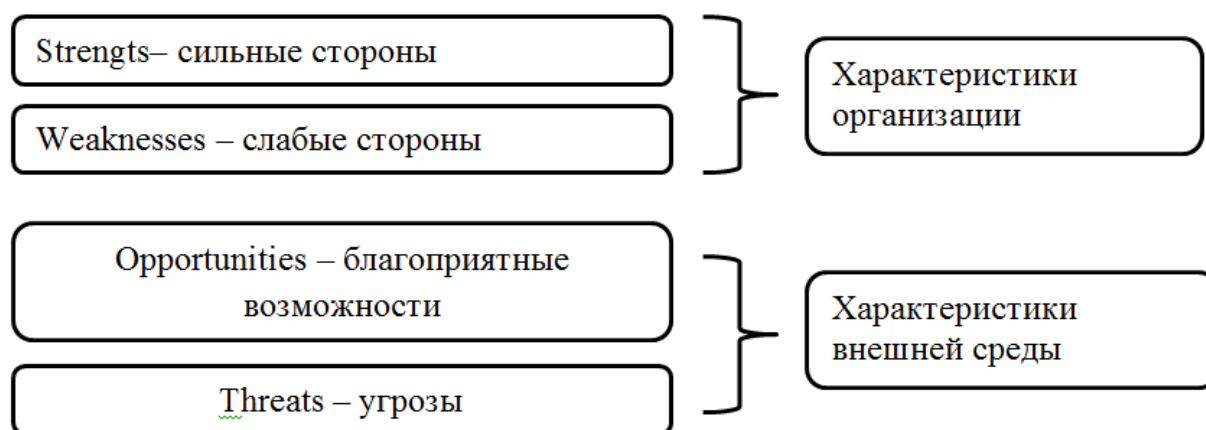
Таблица 2

Условная шкала уровней основных показателей общеобразовательной организации

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

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

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



Качество SWOT-анализа напрямую зависит от объективности и использования разносторонней информации. Нельзя поручать его проведение одному человеку, потому что информация будет искажена его субъективным восприятием. Необходимо избегать пространных и двусмысленных формулировок. Чем конкретнее формулировка, тем понятнее будет влияние

этого фактора на школу сейчас и в будущем, тем большую практическую ценность будут иметь результаты SWOT-анализа. В результате обсуждения должна быть заполнена Таблица 3 «Результаты SWOT-анализа».

Таблица 3

*Результаты SWOT-анализа*

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

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

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

Ранжирование выявленных проблем по значимости. 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.

**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 результате проведенного анализа школьной ситуации, согласно настоящим методическим рекомендациям, формируется информационный массив, который поможет объективно подойти к написанию данного раздела Программы, состоящего из следующих подразделов.

### 3.4 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 [6,7,8].

Обозначив основную цель, переходим к формулировке задач Программы. Деление цели на задачи – неизбежный процесс, а необходим он для того, чтобы выделить более простые и доступные для выполнения операции, определить последовательность их выполнения с учётом взаимосвязи, сложности и времени выполнения. 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.) и, как правило, их не бывает более 4-5 [6, 7, 8]. Очень важно, чтобы задачи и цель были согласованы. Составляя список задач, проверяйте себя, не появилось ли

лишних задач (тогда поставленная цель должна быть переформулирована). Или может оказаться, что поставленных задач не достаточно для достижения цели. В этом случае список задач должен быть дополнен.

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

### 3.5 Описание ожидаемых результатов реализации Программы 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 [6, 7, 8].

Именно формулировка результатов Программы перехода в эффективный режим функционирования может вызвать наибольшие споры потому, что результаты наглядны и конкретны. Описание ожидаемых результатов должно сопровождаться определением целевых индикаторов – измеряемых количественных показателей решения поставленных задач и хода реализации Программы. Лучше выбирать количественные критерии, которые могут быть оценены в числах, долях, единицах и так далее. При этом лучше выбирать критерии не по типу «ноль-единица» (напр., провели – не провели семинар), а с выходом на смысл задачи: по результатам семинара столько-то педагогов (число, доля и пр.) познакомились с новой технологией, столько-то внедрили в практику преподавания. Описание ожидаемых результатов должно быть внесено в пункт 8 Паспорта программы, а целевые индикаторы и показатели – в пункт 9 (число, единица, доля и пр.), а также оформлены в виде таблицы, примерная форма которой представлена в Таблице 5.

Целесообразно таблицу поместить в текст после формирования плана-графика (дорожной карты) реализации мер, действий, мероприятий,

обеспечивающих переход образовательной организации в эффективное функционирование (Таблица 4).

### 3.6 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.

Практика убедительно показывает, что тщательно разработанный план – залог успешной работы, так как он позволяет всесторонне осмыслить действия, заранее предусмотреть объем деятельности и придать ей ритмичность на всех этапах.

Можно использовать разные варианты оформления плана действий, например, в виде плана – графика (дорожная карта), в основу которого положен календарный принцип формирования (таблица 4) или в виде конкретного плана, раскрывающего действия и мероприятия по выполнению задач Программы по этапам реализации.

*Таблица 4*

*План мероприятий (дорожная карта)*

№ п/п	Мероприятия	Сроки реализации	Ответственные исполнители

*Таблица 5*

*Целевые показатели эффективности реализации Программы (примерная форма)*

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

### 3.7 Механизм управления реализацией Программы: описание системы управления и мониторинга выполнения Программы, способы и механизмы получения обратной связи о ходе и состоянии развития ОО

Руководство реализацией Программы предполагает сочетание принципов единоначалия с демократичностью школьного уклада. Прежде всего, это:

- разработка и принятие необходимых локальных актов и иной организационно-педагогической документации;

- информационное сопровождение.

В Программе желательно описать механизмы привлечения родительской общественности и заинтересованных организаций к участию в реализации

Программы, каким образом будет организован учет их мнений и интересов, а также процедуры обеспечения публичности информации о ходе выполнения Программы. Следует помнить, что руководитель несет персональную ответственность за конечные результаты Программы; определяет формы и методы управления реализацией Программы.

### 3.8 Рекомендуемые приложения к программе перехода школ в эффективный режим функционирования

В приложениях могут быть представлены планы участия ОО в конкурсах, целевых проектах и программах муниципального и регионального уровней; нормативные документы, инструктивно-методические материалы, регламентирующие и организующие деятельность коллектива, в том числе по разработке и реализации комплексной программы развития ОО, смета расходов образовательной организации на реализацию Программы перехода в эффективный режим работы (Приложение 6) и т.д.

#### IV. Заключение

В принципе вариантов структуры Программы может быть много. Самое главное, чтобы при составлении программы разработчики сразу представляли себе ее полную форму.

Разрабатывая Программу перехода школы в эффективный режим функционирования, повторим, необходимо обязательно сразу проектировать ожидаемые результаты по каждому отдельному действию и соотносить эти результаты с поставленными целями и задачами. Именно внутренняя согласованность Программы – одно из важнейших условий ее успешной реализации.

Важно также при любом изменении Программы проверять ее новую версию на внутреннюю согласованность. Изменение любого элемента (блока) Программы приводит к ее рассогласованию. Поэтому, если и придется вносить изменения, это необходимо делать осторожно.

Также разработчики Программы должны обратить внимание на оценку результативности (степень соответствия поставленных целей и полученных результатов, возможность их изменений) и эффективности Программы (степень соответствия затрат и полученных результатов). Качество оценки будет зависеть от наличия в программе мониторинга и обратной связи, позволяющей быстро реагировать на изменения и вносить коррективы в содержание.

Любое изменение функционирующей системы – риск для ее устойчивой деятельности. Поэтому в современной теории проектирования обязательно обсуждаются ее риски (или нежелательные эффекты). Такое обсуждение требует определенных навыков. Чтобы сделать подобную работу, необходимо заранее представить себе, к каким последствиям может привести реализация Программы. При этом нужно научиться видеть не только плюсы, но и возможные минусы производимых изменений. Если при разработке Программы удалось предвидеть такие эффекты, желательно сразу подумать об их минимизации. Заранее рецептов такой деятельности дать невозможно.

Таким образом, реализация Программы перехода в эффективный режим функционирования – это деятельность образовательной организации в режиме инновационного развития, направленного на изменения всех сторон её жизнедеятельности (содержания образования; методик и технологий обучения, воспитания и развития; организации образовательного процесса; процесса управления) при мотивации и участии руководителей и значительной части педагогического коллектива.



Итак, разработка Программы в эффективный режим работы завершена. Программа является результатом коллективного труда, и этот документ необходимо оценить как внутри учреждения, так и за его пределами.

Сначала Программу можно представить на педагогическом совете, затем – на общем собрании сотрудников, и в итоге обсудить на Управляющем Совете. После каждого этапа представления в Программу могут вноситься корректировки. После окончательного оформления Программа должна быть оценена специалистами КГАУ ДПО «Камчатский ИРО». Только по завершении всех этих этапов программа готова к реализации.

После составления Программы развития необходимо оценить, обладает ли она достаточной гибкостью, чтобы сохранить работоспособность при возникновении возможных проблем. Однако и чрезмерная гибкость тоже нежелательна. Все, что требуется — это обеспечить достаточную гибкость всей Программы развития в целом и ее частей в отдельности.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» в редакции от 29.12.2017 года [Электронный ресурс] – URL: <https://dokumenty24.ru/zakony-rf/zakon-ob-obrazovanii-v-rf.html> (дата обращения: 16.01.2018)

2. Перечень поручений Президента Российской Федерации по итогам заседания Государственного совета Российской Федерации 23.12.2015, посвященного вопросам совершенствования системы общего образования, от 02.01.2016 № Пр-15ГС [Электронный ресурс] – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/51143> (дата обращения: 16.01.2018)

3. Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. N 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» [Электронный ресурс] – URL: <http://gov.garant.ru/SESSION/PILOT/main.htm> (дата обращения: 16.01.2018)

4. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 10.02.2017) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года») [Электронный ресурс] – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82134/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/) (дата обращения: 16.01.2018)

5. Постановление Правительства Камчатского края от 29 ноября 2013 года № 532-П «О государственной программе Камчатского края «Развитие образования в Камчатском крае на 2014-2020 годы». В редакциях № 203-П от 30.04.2014, № 203-П от 30.04.2014, № 48-П от 26.11.2014, № 53-П от 09.02.2015, № 230-П от 28.06.2015, № 263-П от 23.07.2015, № 459-П от 11.12.2015, № 104-П от 05.04.2016, № 354-П от 08.09.2016 [Электронный ресурс] – URL: [http://docs.pravo.ru/document/view/63213186/?not\\_paid\\_redirect=1](http://docs.pravo.ru/document/view/63213186/?not_paid_redirect=1) (дата обращения: 16.01.2018)

6. Бакурадзе А.Б., Пильдес М.Б. Консультация: Как написать программу развития школы? [Текст] / А.Б. Бакурадзе // Методист. – 2007. – №10 – С.49-54

7. Белова Е.Н. Рекомендации по разработке программы развития школы и лица [Электронный ресурс] – URL: <https://www.menobr.ru/article/8321-rekomendatsii-po-razrabotke-programmy-razvitiya-shkoly-i-litseya> (дата обращения: 22.01.2018)

8. Бережнова А. П. Методические рекомендации по написанию программы развития образовательного учреждения [Электронный ресурс] –

URL: [https://nsportal.ru/vuz/pedagogicheskie nauki/library/2014/01/31/ metodicheskie-rekomendatsii-po-napisaniyu-programmy](https://nsportal.ru/vuz/pedagogicheskie_nauki/library/2014/01/31/metodicheskie-rekomendatsii-po-napisaniyu-programmy) (дата обращения: 22.01.2018)

9. Бысик Н.В. Типология школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, методика и инструменты определения статуса школ и последующей углубленной диагностики [Электронный ресурс] – URL: [ippk.ru/attachments/article/4569/2\\_типология...](http://ippk.ru/attachments/article/4569/2_типология...) (дата обращения: 22.01.2018)

10. Бысик Н.В. Модели эффективной школы. Оценка эффективности и самоанализ работы школы, функционирующей в неблагоприятных социальных условиях [Электронный ресурс] – URL: [ippk.ru/attachments/article/4569/2\\_Эффективная школа.pptx](http://ippk.ru/attachments/article/4569/2_Эффективная_школа.pptx) (дата обращения: 22.01.2018)

11. Масыкина Е.Э. «О проекте диагностической карты выявления комплекса причин стойкого снижения учебных результатов ОО» // Секция «Региональная система оценки качества образования: особенности, перспективы развития» / Августовское совещание работников образования Камчатского края «Совершенствование образовательного пространства в Камчатском крае» – 2016. [Электронный ресурс] – URL: <http://kamchatkairo.ru/index.php/9-uncategorised/552-avgustovskoe-soveshchanie-2016> (дата обращения: 22.01.2018)

12. Пакет методических материалов для руководителей общеобразовательных организаций (эффективная школа) [Электронный ресурс] – URL: <http://solonovschool.ucoz.ru/9/2016/prilozhenie-paket-metod-materialov-dlja-rukovodite.pdf> (дата обращения: 22.01.2018)

13. Пинская М. А., Косарецкий С. Г., Фрумин И. Д. Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах // Вопросы образования. — 2011. – № 4. – С. 148- 177

14. Поташник М.М. Программа развития школы, достойная бюджетного гранта // Народное образование. – 2005 – № 8 – С. 73-89.

**Титульный лист**

\_\_\_\_\_ (Полное название учреждения)

УТВЕРЖДАЮ  
Директор \_\_\_\_\_  
(название учреждения)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ПРОГРАММА**

«.....»  
(название программы)

Автор(ы) программы:.....

Принята  
на заседании педагогического совета  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г., протокол № \_\_\_\_

2018 г.

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

Показатели		Методика расчета	По учебным 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	Средний балл результатов ЕГЭ по математике (профильный уровень)				
1.4	Доля обучающихся, сдавших ЕГЭ по математике (базовый уровень) на «4» и «5»	Отношение числа обучающихся, сдавших ЕГЭ по математике (базовый уровень) на «4» и «5» к общему числу выпускников, сдававших математику на базовом уровне, выраженное в %			
1.5	Доля обучающихся, получивших аттестат о среднем общем образовании без «3»	Отношение числа обучающихся, получивших аттестат о среднем общем образовании без «3» к общему числу выпускников 11 (12) классов, выраженное в %			
1.6	Доля обучающихся, не получивших аттестат о среднем общем образовании	Отношение числа обучающихся не получивших аттестат о среднем общем образовании к общему числу выпускников 11 (12) классов, выраженное в %			
1.7	Доля обучающихся, сдавших	Отношение числа обучающихся, сдавших ОГЭ по русскому			

	ОГЭ по русскому языку на «4» и «5»	языку на «4» и «5» к общему числу выпускников 9-х классов, выраженное в %			
1.8	Доля обучающихся, не сдавших ОГЭ по русскому языку с первой попытки	Отношение числа обучающихся, не сдавших ОГЭ по русскому языку с первой попытки к общему числу выпускников 9-х классов, выраженное в %			
1.9	Доля обучающихся, сдавших ОГЭ по математике на «4» и «5»	Отношение числа обучающихся, сдавших ОГЭ по математике на «4» и «5» к общему числу выпускников 9-х классов, выраженное в %			
1.10	Доля обучающихся, не сдавших ОГЭ по математике с первой попытки	Отношение числа обучающихся, не сдавших ОГЭ по математике с первой попытки к общему числу выпускников 9-х классов, выраженное в %			
1.11	Доля обучающихся, не получивших аттестат об основном общем образовании	Отношение числа обучающихся не получивших аттестат об основном общем образовании к общему числу выпускников 9-х классов, выраженное в %			
1.12	Доля обучающихся, оставшихся на повторный год обучения	Отношение числа обучающихся, оставшихся на повторный год обучения, к общему числу обучающихся, выраженное в %			
<b>2. Контингент обучающихся</b>					
2.1	Количество обучающихся по уровням образования				
2.1.1	в 5 – 9 классах				
2.1.2	в 10 – 11 классах				
2.2	Доля обучающихся из неполных семей по уровням образования:	Отношение числа обучающихся из соответствующих классов из неполных семей к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в %			
2.2.1	в 5 – 9 классах				
2.2.2	в 10 – 11 классах				
2.3	Доля обучающихся из малообеспеченных семей по	Отношение числа обучающихся из соответствующих классов из малообеспеченных семей к общему числу			

	уровням образования:	обучающихся из этих классов, выраженное в %			
2.3.1	в 5 – 9 классах				
2.3.2	в 10 – 11 классах				
2.4	Доля обучающихся, у которых оба родителя имеют высшее образование	Отношение числа обучающихся из соответствующих классов из семей, где оба родителя имеют высшее образование к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в %			
2.4.1	в 5 – 9 классах				
2.4.2	в 10 – 11 классах				
2.5	Доля обучающихся, для которых русский язык не является языком внутрисемейного общения	Отношение числа обучающихся из соответствующих классов, для которых русский язык не является языком внутрисемейного общения к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в %			
2.5.1	в 5 – 9 классах				
2.5.2	в 10 – 11 классах				
2.6	Доля обучающихся из неблагополучных семей	Отношение числа обучающихся из неблагополучных из соответствующих классов к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в %			
2.6.1	в 5 – 9 классах				
2.6.2	в 10 – 11 классах				
2.7	Доля обучающихся с ОВЗ и детей-инвалидов	Отношение числа обучающихся с ОВЗ и детей-инвалидов из соответствующих классов к общему числу обучающихся из этих классов, выраженное в %			
2.7.1	в 5 – 9 классах				
2.7.2	в 10 – 11 классах				
2.8	Доля обучающихся с девиантным поведением, стоящих на	Отношение числа обучающихся из соответствующих классов с девиантным поведением к общему числу обучающихся этих классов, выраженное в %			

	учете различного уровня				
2.8.1	в 5 – 9 классах				
2.8.2	в 10 – 11 классах				
2.9	Количество пропусков обучающихся без уважительной причины				
2.9.1	в 5 – 9 классах				
2.9.2	в 10 – 11 классах				
<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)			
3.1.1	в 5 – 9 классах				
3.1.2	в 10 – 11 классах				
3.2	Доля учителей, имеющих высшее педагогическое образование	Отношение числа учителей, работающих в соответствующих классах и имеющих высшее педагогическое образование к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в %			
3.2.1	в 5 – 9 классах				
3.2.2	в 10 – 11 классах				
3.3	Доля учителей, имеющих первую квалификационную категорию	Отношение числа учителей, имеющих первую квалификационную категорию и работающих в соответствующих классах к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в %			
3.3.1	в 5 – 9 классах				
3.3.2	в 10 – 11 классах				
3.4	Доля учителей, имеющих высшую	Отношение числа учителей, имеющих высшую квалификационную категорию и работающих в			



	квалификационную категорию	соответствующих классах к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в %			
3.4.1	в 5 – 9 классах				
3.4.2	в 10 – 11 классах				
3.5	Доля учителей, прошедших курсы повышения квалификации по направлению деятельности за последние три года	Отношение числа учителей, прошедших курсы повышения квалификации за последние три года и работающих в соответствующих классах к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в %			
3.5.1	в 5 – 9 классах				
3.5.2	в 10 – 11 классах				
3.6	Доля молодых учителей (до 35 лет)	Отношение числа молодых учителей (до 35 лет), и работающих в соответствующих классах к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в %			
3.6.1	в 5 – 9 классах				
3.6.2	в 10 – 11 классах				
3.7	Доля работающих учителей пенсионного возраста	Отношение учителей пенсионного возраста и работающих в соответствующих классах к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в %			
3.7.1	в 5 – 9 классах				
3.7.2	в 10 – 11 классах				
3.8	Доля учителей, являющихся участниками сетевых профессиональных сообществ	Отношение числа учителей, являющихся участниками сетевых сообществ и работающих в соответствующих классах к общему количеству учителей, преподающих в этих классах, выраженное в %			
3.8.1	в 5 – 9 классах				

3.8.2	в 10 – 11 классах				
3.9	Число учебных проектов и исследований на уровне:				
3.9.1	основного общего образования				
3.9.2	среднего общего образования				
3.10	Доля обучающихся, вовлечённых в проектную и исследовательскую деятельность	Отношение числа обучающихся из соответствующих классов, вовлеченных в проектную и исследовательскую деятельность к общему числу обучающихся из этих классов выраженное в %			
3.10.1	в 5 – 9-х классах				
3.10.2	в 10 – 11 классах				
3.11	Число часов в неделю из школьного компонента, выделенных на дополнительные занятия/групповые и индивидуальные консультации/ элективные курсы по русскому языку	Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам			
3.11.1	в 5 – 9 классах				
3.11.2	в 10 – 11 классах				
3.12	Число часов в неделю из части, формируемой участниками образовательных отношений, выделенных на дополнительные занятия/групповые и	Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам			

	индивидуальные консультации/ элективные курсы по математике				
3.12.1	в 5 – 9 классах				
3.12.2	в 10 – 11 классах				
3.13	Число часов в неделю, выделяемых учителями для поддержки ученикам с учебными проблемами	Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам			
3.13.1	в 5 – 9 классах				
3.13.2	в 10 – 11 классах				
3.14	Число часов в неделю, выделяемых учителями для работы с одаренными / сильными учениками	Среднее значение (округленное до десятых) по соответствующим классам			
3.14.1	в 5 – 9 классах				
3.14.2	в 10 – 11 классах				
3.15	Доля обучающихся, находящихся на дистанционном обучении (в том числе в других образовательных организациях)	Отношение числа обучающихся, находящихся на дистанционном обучении из соответствующих классов к общему числу обучающихся в этих классах, выраженное в %			
3.15.1	в 5 – 9 классах				
3.15.2	в 10 – 11 классах				
3.16	Укомплектованность УМК	Отношение необходимых УМК в соответствующих классах к фактически используемым УМК в этих классах, выраженное в %			
3.16.1	в 5 – 9 классах				

3.16.2	в 10 – 11 классах				
3.17	Количество обучающихся, приходящихся на 1 персональный компьютер, используемый в учебных целях	Отношение числа обучающихся к числу персональных компьютеров, используемых для учебных целей, выраженное в %			
3.18	Доля обучающихся, чьи родители, регулярно посещают родительские собрания	Отношение числа обучающихся, чьи родители регулярно посещают родительские собрания из соответствующих классов к общему числу обучающихся в этих классах, выраженное в %			
3.18.1	в 5 – 9 классах				
3.18.2	в 10 – 11 классах				
3.19	Количество административных контрольных работ:				
3.19.1	в 5 – 9 классах				
3.19.2	в 10 – 11 классах				

### Примерные характеристики проблем

<b>Фактор</b>	<b>Возможные характеристики</b>
<b>Контингент</b>	Высокая доля:
	детей из неблагополучных и неполных семей;
	детей из семей для которых русский язык не является языком внутрисемейного общения;
	детей с особыми потребностями;
	детей с поведенческими проблемами;
	педагогически запущенных детей.
	Высокая текучесть/постоянный отток контингента;
<b>Кадровый ресурс</b>	Отрицательный отбор вследствие конкуренции (для городских школ) и пр.
	низкий уровень преподавания;
	устаревшие учебные технологии и формы оценивания учебных результатов;
	неумение отслеживать индивидуальный прогресс ребенка;
	слабая связь с родителями;
	изолированность педагогов;
	слабое развитие практики обмена опытом между учителями;
<b>Управление</b>	низкая мотивация к профессиональному развитию;
	незнание способов повышения учебной мотивации обучающихся и др.
	низкие ожидания, отсутствие стратегий;
	слабое руководство: директор не занимает лидерской позиции, не сфокусирован на результатах работы педагогов, не готов предъявлять требования к персоналу;
	дефицит квалифицированных кадров, ограниченные возможности их ротации;
	слабая система внутришкольного мониторинга;
	слабая система воспитательной работы;
<b>Управление</b>	недостаточная материальная база;
	приоритет культуры низких ожиданий в отношении результатов деятельности школы, нет стимулов к развитию как педагогов, так и школы и пр.

**Схема комплексной характеристики школьных проблем**

№	Показатель качества	Характеристики	6	5	4	3	2	1
<b>1. Управление</b>								
1.1	Программа развития школы	соответствие целей и задач деятельности школы реальному состоянию школы (в том числе уровню образовательных результатов)						
1.2	Учебный план в части, формируемой участниками образовательных отношений	охват и сбалансированность, учет интересов обучающихся, соответствие реальным образовательным результатам						
1.3	Кадровая обеспеченность	укомплектованность, соответствие образовательному цензу, наличие специалистов (педагог-психолог, логопед и пр.)						
1.4	Развитие и мотивация персонала	наличие графика повышения квалификации, адекватное положение о стимулирующих выплатах						
1.5	Внутришкольный контроль	положение о ШСОКО/положение о мониторинге/положение о внутришкольном контроле						
1.6	Педагогические/методические советы	соответствие тематики актуальным вопросам (в том числе повышению учебных результатов, повышению мотивации обучающихся и пр.)						
<b>2. Преподавание</b>								
2.1	Использование современных образовательных технологий	наличие в рабочих программах по предметам описания приемов и методов работы с детьми						
2.2	Система оценивания	методы оценки и средства ведения учета, адекватность системы оценивания (в том числе, соответствие годовых отметок и результатов ЕГЭ и ОГЭ)						
2.3	Удовлетворение нужд учащихся	обеспечение условий для адресной работы с различными категориями обучающихся						
2.4	Система работы с родителями	методы и приемы, побуждающие родителей к участию в учебе своих детей и в жизни школы, мероприятия, проведенные совместно						
<b>3. Школьная культура</b>								
3.1	Система внеучебных мероприятий	наличие комплексной системы воспитательной работы, направленной на создание условий для приобретения обучающимися позитивного						

		социального опыта, на обеспечение личного развития учащихся, работа пришкольных лагерей в течение учебного года и в летний период							
3.2	Система внеурочной деятельности обучающихся по учебным предметам	наличие комплекса мероприятий для обеспечения развития обучающихся (организация дополнительных занятий, факультативов, олимпиад, участие в проектах, исследовательской деятельности и пр.)							
3.3.	Самоуправление и социальные практики	наличие органов ученического самоуправления, участие обучающихся в социальных проектах, волонтерском движении							
3.4	Инфраструктура школы дает возможность для индивидуальной и групповой самостоятельной работы учащихся	обеспечение безопасности функционирования организации, сменность, работа организации в режиме полного дня, обеспечение детей 2-х разовым горячим питанием							
3.5	Инфраструктура школы обеспечивает образовательную культурно-информационную среду	обеспеченность литературой (учебной, художественной, справочной); обеспеченность программно-аппаратными средствами и системами учебных кабинетов, возможность работы с персональным компьютером во внеучебное время, доступность сети Интернет и пр.							
3.6	Инфраструктура школы дает возможность для демонстрации результатов учебной и проектной работы в пространстве школы	наличие стендов и (или) витрин, специального раздела на сайте ОО для демонстрации результатов учебной и проектной деятельности, другие способы							
3.7	Инфраструктура школы дает возможность для занятий спортом	уровень оснащения спортивного зала, пришкольных спортивных площадок, организация спортивных секций, спортивных мероприятий							

## Примерные задачи и мероприятия

№	Задачи/мероприятия
<b>I</b>	<b>Освоение новых педагогических технологий, повышение качества преподавания, обмен опытом</b>
1.1	Внедрение индивидуальных планов профессионального развития педагога в зависимости от дефицитов, затруднений. Определение актуальных методических проблем. Формирование запроса на содержание курсов повышения квалификации учителей
1.2	Повышение квалификации педагогов (семинары, курсы, программы ПК и проф. переподготовки) – адресные по заявкам ОО, например, программы повышения квалификации, направленные на повышение компетентности педагогов в области сопровождения и оценки индивидуального прогресса обучающихся, работы с детьми с особыми потребностями, учебными и поведенческими проблемами и т. д
1.3	Посещение мастер-классов и открытых уроков эффективных педагогов в других ОУ (по возможности)
1.4	Включение в сетевые (Интернет) педагогические сообщества (объединения)
1.5	Создание школьных профессиональных сообществ для повышения качества работы (кружки качества, проектные группы, творческие группы)
1.6	Проведение регулярного группового анализа и обсуждения педагогами результатов, достижений и проблем преподавания (методические объединения, педсоветы)
1.7	Проведение учителями мероприятий, направленных на повышение профессионального уровня учителей-предметников (мастер-классы, обучающие семинары и занятия после прохождения курсов повышения квалификации)
1.8	Введение практики «наставничества»
1.9	Тематические педсоветы по актуальным проблемам
1.10	Педагогические мастерские
1.11	Открытые уроки
1.12	Формирование базы лучших практик педагогов, внедрение лучшего опыта работы школ района (других муниципальных образований края), работающих в сложных социальных условиях, при этом, показывающих адекватные образовательные результаты
1.13	Включение вопросов профилактики школьной неуспеваемости в рамках деятельности школьных методических объединений
1.14	Разработка плана деятельности школьных методических объединений по повышению качества предметного образования
<b>II</b>	<b>Развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов</b>
2.1	Разработка и внедрение (совершенствование) внутришкольной системы оценки качества образования
2.2	Разработка индивидуальных образовательных маршрутов и оценка



	индивидуального прогресса обучающихся
2.3	Исследование учебной мотивации обучающихся, удовлетворенности качеством образования
2.4	Анализ результатов ЕГЭ и ОГЭ с целью определения зоны затруднений обучающихся по каждому разделу содержания предмета. Разработка мер рекомендательного или компенсаторного характера.
2.5	Диагностика проблем освоения обучающимися основных образовательных программ (предметное содержание)
2.6	Диагностика проблем родителей неуспевающих детей
2.7	Формирование банка данных учащихся школы, составляющих «группу риска»
2.8	Организация контроля за обучением школьников, имеющих низкую мотивацию к обучению
2.9	Организация контроля за соответствием результатов внутренней и внешней оценки обучающихся
<b>III</b>	<b>Развитие управления и лидерства</b>
3.1	Внедрение практики управления по результатам
3.2	Совершенствование системы стимулирования педагогов по результатам деятельности
3.3	Вовлечение педагогов в управление (обсуждение проблем школы и принятие решений)
<b>IV</b>	<b>Повышение учебной мотивации учащихся</b>
4.1	Развитие системы внутришкольных конкурсов (смотри достижений, конференции, марафоны, олимпиады)
4.2	Организация (развитие) ученического самоуправления
4.3	Развитие технологий проектной деятельности
4.4	Развитие ИКТ
4.5	Реализация программ психолого-педагогического сопровождения учащихся
4.6	Создание условий для формирования умений и навыков учебной деятельности у учащихся с низкими учебными возможностями в урочное и внеурочное время (индивидуальные консультации);
<b>V</b>	<b>Развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом</b>
5.1	Активизация работы совета школы, родительского комитета
5.2	Повышение активности школы в жизни местного сообщества
5.3	Модернизация сайта школы
5.4	Подготовка публичного доклада
5.5	Публикации в СМИ
5.6	Информирование и просвещение родителей (родительский университет, всеобуч)
5.7	Презентация учебных достижений обучающихся
5.8	Индивидуальные консультации учителей (классных руководителей) для родителей
5.9	Совместные проекты и мероприятия с семьей
5.10	Совместные психологические тренинги педагогов с родителями
<b>VI</b>	<b>Изменение содержания образования</b>
6.1	Разработка нового вариативного компонента образовательной программы
6.2	Изменение предлагаемого набора факультативов, спецкурсов по выбору

6.3	Развитие внеурочной деятельности
<b>VII</b>	<b>Социальное партнерство и сетевое взаимодействие</b>
7.1	Усиление взаимодействия с учреждениями культуры, спорта, дополнительного образования, ППС-центрами
7.2	Включение школы в сетевые сообщества образовательных организаций

**Смета расходов общеобразовательной организации  
на реализацию Программы перехода в эффективный режим  
функционирования  
(примерная форма)**

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

Подпись руководителя  
образовательной организации

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_