

Государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
Свердловской области
«Институт развития образования»
Нижнетагильский филиал

**Рекомендации по разработке программ улучшения результатов в
образовательной организации**

Методические рекомендации

Екатеринбург
2017

ББК 74
Р 36

Рецензенты:

О.В. Романова, к.п.н., зам. директора МБУ «ИМЦ» г. Нижний Тагил
Г.М. Шанских, зам. директора по УР МБОУ СОШ № 95 г. Нижний Тагил

Авторы-составители: Анянова И.В., Жижина И.В.

Р 36 Рекомендации по разработке программ улучшения результатов в образовательной организации: методические рекомендации / Министерство общего и профессионального образования Свердловской области Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования», Нижнетагильский филиал; авт.-сост. И.В. Анянова, И.В. Жижина. – Нижний Тагил: НТФ ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2017. – 97 с.

В данных методических рекомендациях обсуждается проблема разработки программ улучшения результатов в образовательной организации. Особое внимание уделено переводу школы с низкими результатами в эффективный режим работы. В рекомендациях представлена примерная структура программы улучшения результатов в образовательной организации с возможностью включения типовых комплексных моделей учительского роста в такого типа программы. В приложении представлена оргдеятельностная игра «Педагогический совет», которая поможет педагогическим работникам и самой организации не только осмыслить позиции данной программы, но и детально ее проработать на уровне каждого участника.

Методические рекомендации предназначены для общеобразовательных организаций, осуществляющих переход в эффективный режим работы.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Эффективные школы и школы с низкими результатами обучения: сущностные различия.....	5
2. Основные характеристики программы улучшения результатов работы школы	14
3. Комплексная модель учительского роста как составная часть программы улучшения результатов в образовательной организации.....	26
4. Примерная структура программы улучшения результатов в образовательной организации	35
Список литературы	38
Приложение № 1	41
Приложение № 2	44
Приложение № 3	53
Приложение № 4	59
Приложение № 5	73

ВВЕДЕНИЕ

Обеспечение высокого качества образования для всех граждан, независимо от места жительства, социального статуса семей в настоящее время является одним из важных приоритетов государственной образовательной политики в РФ.

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах о реализации государственной политики в области образования и науки», Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 мая 2013 г. № 792-р), а также План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы направленные на повышение эффективности образования и науки» (утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2012 г. № 2620-р), предусматривают мероприятия по разработке и реализации региональных программ поддержки школ, работающих в сложных социальных условиях и педагогов, работающих с детьми из неблагополучных семей.

В Перечне поручений по итогам заседания Государственного совета по вопросам совершенствования системы общего образования, состоявшегося 23 декабря 2015 года. Органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации совместно с Минобрнауки России поручено «разработать и реализовать комплекс мер, направленных на создание условий для получения качественного общего образования в образовательных организациях со стабильно низкими образовательными результатами».

Основная проблема неравенства в образовании в настоящее время связана с расслоением школ по образовательным результатам учащихся, когда наряду с успешными и благополучными во всех отношениях школами повышенного уровня (гимназиями и лицеями) формируется целая группа школ с устойчиво низкими результатами учащихся. В таких школах, как правило, концентрируются дети из неблагополучных семей и семей с низким

социальным статусом, дети с неродным русским языком и девиантным поведением. К группе школ с низкими образовательными результатами чаще всего относятся и школы, функционирующие в неблагополучных внешних условиях: в отдаленных (как правило, северных) территориях, в сельской местности, на окраинах крупных городов и т. д. [37]

1. Эффективные школы и школы с низкими результатами обучения

Несмотря на то, что модель «эффективной школы» пока не нашла должного распространения в Российской Федерации и странах СНГ, движение эффективных школ в США и Великобритании имеет уже почти 40 летнюю историю и динамично развивается в странах Центральной Европы, Канаде, Австралии, странах Африки и Южной Америки. В 1966 году в США был опубликован доклад Дж. Колемана «Образование для всех». Автор утверждает, что семья, а не школа - главный определитель успехов учащихся. Такое фактически отрицание положительного влияния школы на успешность учащихся спровоцировало многочисленные исследования, которые стали основой для начала движения эффективных школ.

Образовался целый банк результатов исследований, который подтвердил идею, что все дети могут учиться, что все дети могут освоить основные предметы учебного плана, независимо от семейного положения. Движение эффективных школ не сбрасывает со счетов важный фактор влияния семьи. В то же время, 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.

Накопленный мировой опыт улучшения результатов школ, позволяет выделить основные элементы в организации их деятельности, которые повышают потенциал и жизнеспособность школы. Портрет эффективной школы можно описать так: это школа, в которой:

1. Учение находится в центре школьной деятельности.
2. Педагогический коллектив функционирует как единое целое.
3. Школьная культура (ценности, убеждения и поведение всех, участников образовательного процесса) является позитивной:

-учение ценится ради учения, а достижения ожидаются и поощряются

- к людям относятся с доверием и уважением.

По результатам многочисленных исследований были сформированы общие признаки эффективных школ, которые можно выделить в следующие блоки:

Характер школы

1. Приоритет образовательных задач школы
2. Позитивный, поддерживающий климат внутри школы
3. Упор на качестве преподавания и учебных результатах
4. Высокие ожидания от учеников и четкие учебные задачи
5. Система внутришкольного мониторинга учебных достижений
6. Постоянное профессиональное развитие учителей
7. Включенность родителей и сотрудничество с ними
8. Поддержка и сотрудничество с органами управления, другими образовательными институтами и сообществами

Стиль жизни школы

1. «Живое» управление – не механическое, а подвижное, гибкое
2. Общая система ценностей – консенсус по поводу высоких ожиданий, заявленных целей, четких правил, поддержки каждого ученика
3. Активное взаимодействие и сотрудничество – сочетание поддержки и требовательности как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне.

4. Совместное планирование и анализ действий – с участием педагогов и партнеров образовательной организации.

Рассмотрим более подробно содержание выделенных элементов в организации школы на трёх уровнях: школы в целом, учителя и ученика.

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 сообществ, которая требует:

- наладить средства коммуникации между родителями, школой и сообществами;
- найти разнообразные формы участия родителей и сообществ в повседневной жизни школы;
- построить систему управления школой, включающую родителей и представителей сообществ.

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, требующие:

- 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 развитию персонала.

Фактор учителя и система действий

1. Стратегии преподавания, которые требуют:

- предоставить учителю рамку, определяющую формы и методы преподавания и их элементы.

2. Управление на уроке, которое требует:

- чётко сформулировать и поддерживать набор правил и процедур, принятых на уроке;
- применять специальные действия, которые поощряют приемлемое поведение и сопровождают неприемлемое.
- институировать общешкольный подход к вопросам дисциплины;
- помочь учителю установить баланс в том, как он выстраивает собственное доминирование либо сотрудничество во взаимодействии с учениками;
- помочь учителю выявить индивидуальные и типологические особенности учеников и их потребности;
- применять специальные стратегии, способствующие осознанию учениками того, что они делают на уроке;
- применять специальные стратегии, помогающие установить здоровые эмоциональные отношения с учениками.

3. Реализация образовательной программы, которая требует:

- идентифицировать наиболее важные темы и процедуры, на которых должно быть сфокусировано преподавание;
- представлять новое содержание разнообразными способами, используя разнообразные средства и модели;
- различать умения и процессы, в которых ученики должны достичь мастерства, и те, в которых этого не требуется;
- представлять содержание в блоках и категориях, демонстрирующих его критические точки;
- вовлекать учеников в решение сложных задач, предполагающих поиск уникальных решений и личное отношение к предмету.

Фактор ученика и система действий

1. Домашнее окружение, которое требует:

- обеспечить тренинг и поддержку родителей, чтобы укрепить их взаимодействие с детьми в школьных вопросах, их умение помогать детям в учебе и трезво соотносить свои ожидания в отношении детей со степенью эффективности своего родительского стиля.

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

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

3. Мотивация учеников, которая требует:

- обеспечивать детям обратную связь относительно приобретённых знаний;
- давать детям задания и работу, которые являются увлекательными по своей природе;
- предоставлять детям возможность создавать и осуществлять долговременные проекты, которые они сами придумали;

- рассказывать детям о динамике мотивации и о том, как она влияет на их действия.

В основу руководства эффективной школой заложены основные правила и принципы, несомненно, **директор**, играет роль лидера школы. Можно выделить качества руководства, которые существенно влияют на учебные достижения школьников.

Это следующие компоненты:

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 сотрудников;

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/ эволюция – 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[3].

Как в эффективной школе изменяют качество преподавания?

1. Выявляют типичные затруднения учащихся школы (РЦОКО) и профессиональные дефициты педагогов.

2. Выбирают подходящие эффективные педагогические технологии (формирующее оценивание, критическое мышление, креативность, работа в команде).

3. Объединяют учителей в профессиональные сообщества обучения, применяют кураторскую методику, коучинг.

4. Вовлекают всех учащихся в учебу и внеурочную деятельность по предметам.

Управление эффективными школами строится на следующих позициях:

- сопоставление «проблемных зон» в образовательных результатах учеников с «профессиональными дефицитами» педагогов;
- определение приоритетов развития и разработка программы перехода школы в эффективный режим работы;
- выбор эффективных управленческих стратегий педагогического и распределенного лидерства.

Эффективное руководство школой предполагает реализацию трех функций. Административная нацелена на улучшение существующих образовательных практик и поддержку порядка в школе, ведения бюджета и осуществления сопутствующих функций. Инновационная нацелена на изменение образовательных практик поддерживающих их систем.

Основные характеристики школ с низкими результатами обучения

Школа с низкими результатами обучения – школа, демонстрирующая стабильно низкие результаты освоения обучающимися образовательной программы в силу негативного влияния таких внешних и внутренних взаимосвязанных факторов, как: низкое финансовое обеспечение образовательной организации, неэффективное стратегическое управление школой, низкий уровень общекультурной и профессиональной компетентностей кадрового состава, отсутствие научно-методического обеспечения деятельности педагогов, неудовлетворительное методическое обеспечение образовательной деятельности, неэффективной организации школьной жизнедеятельности детей и взрослых.

«Портрет» школы с низкими результатами обучения:

- внешняя неконкурентная среда
- локализация детей из семей, находящихся в сложной социальной ситуации
- неразвитость внутренних финансовых механизмов
- «дефицит» педагогических кадров
- отсутствие системы работы с одаренными детьми
- низкая результативность социальных связей и межведомственного взаимодействия
- по решению социальных проблем
- неразвитая образовательная инфраструктура

При разработке типологии школ функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, выделен ряд критериев, определяющих их отнесение к тому или иному типу.

В состав критериев включены:

- уровень социального и экономического благополучия школы, определённый на основании таких показателей, как образовательный уровень родителей, миграционный и языковой статус учащихся, доля детей с девиантным поведением, доля учащихся с низкими и высокими достижениями;
- показатели кадрового обеспечения школы, включая уровень квалификации педагогических кадров и наличие штата специалистов психологов, дефектологов социальных педагогов;
- показатели материально-технических и финансовых ресурсов школы.

Более подробное описание и обоснование применения выделенных критериев дано в типологии школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях – целевых групп поддержки в Приложении №1.

2. Сущностные характеристики программы улучшения результатов работы школы

Программа улучшения результатов работы школы существенно отличается от столь широко распространенных в наше время программ развития школ. Программы развития как правило являются основополагающими стратегическими документами с ярко выраженной инновационной составляющей и ориентированы на будущее. Программы улучшения результатов 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, пола учеников, их этнической принадлежности, доходов семей и т.д.

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

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

Перед тем, как собственно начать разработку программы педагогическому коллективу необходимо разработать общую карту возможных приоритетов, которые могут быть положены в основу будущей программы и проранжировать их на предмет обязательности, срочности, желательности и связей с другими приоритетами.

Таблица. Карта приоритетов для программы улучшений

Приоритеты: _____					
Характеристики Приоритетов:					
Обязательные					
Срочные					
Желательные					
Сильно связанные с другими приоритетами					
Слабо связанные с другими приоритетами					

Для создания программы целесообразно выбрать от 2-х до 4-х основных приоритетов, которые школа будет реализовывать в течении трёх ближайших лет. Пользуясь уже ранее составленной картой еще раз проанализировать, как теперь уже отобранные приоритеты соотносятся между собой и влияют друг на друга.

В числе возможных приоритетов могут быть:

- предметные результаты (чтение, язык, математика);
- оценивание и учёт результатов;
- партнерство с родителями;
- поддержка профессионального развития;
- школьная среда (здание, двор);
- индивидуальная поддержка учеников;
- и т.д.

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



Исходя из приоритета 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). Образец таблицы помещён ниже.

Приоритет 1 -			
	Описание	Критерии успеха – по каким признакам вы узнаете, что цель достигнута \ задача выполнена	Подготовительные действия – перечислить по каждой задаче
Цель (направление) 1			
Задача1			
Задача2			

Задача3			
Задача...			
Цель (направление) 2			
Задача1			
Задача2			
Задача3			
Задача...			

Критерии могут быть:

- качественные – то, что можно оценить «на глаз», либо измерить, проведя анкетирование.

Например, эффективность внедрения новой системы оценки и учета результатов можно увидеть по тому, обсуждают ли ее данные учителя, ученики, родители. Изменение психологического климата в коллективе также можно оценить, обобщив мнение участников рабочей группы (учителей и управленцев данной школы).

Те же критерии можно оценить, проведя анкетирование участников образовательной деятельности. Так, педагог-психолог может провести тестирование, нацеленное на оценку школьного климата до и после выполнения задачи по данному приоритету.

- количественные – то, что может быть оценено в числах, долях, единицах и так далее.

Например, критерием внедрения новых методик обучения может быть число или доля обучившихся педагогов, число или доля классов, в обучении которых реализуется данная методика. Здесь важно задать конкретные значения. Так, критерием эффективности внедрения новой методики развития грамотности может быть увеличение среднего балла по предмету на 0,5 за полгода (балл и период задает школа).

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 методикой, столько-то внедрили в проведение уроков.

Основные вопросы при описании критериев: как мы поймем, что мы достигли нужного нам результата? В чем состоит конкретный результат реализации нашей задачи и достижения нашей цели?

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

Так, для того, чтобы внедрить методику обучения (например, методика обучения чтению учеников коррекционных классов), 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

Возвращаясь к критериям внедрения здесь, очевидно, могут быть использованы за определенный период времени: доля учителей-предметников, прошедших обучение; доля учителей, участвующих в обучении внутри школы; доля учителей, использующих методику в ходе уроков, доля учеников, обучающихся при использовании методики.

На следующем шаге заполняется План совместных действий, так, как это показано в таблице.

	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						
Департамент						

Это позволяет в частности понять:

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

При этом необходимо определить:

Что именно необходимо – максимально конкретно. Если речь о методической помощи, то – запрос методики для обучения тому-то тому-то \ измерению того-то того-то.

Например, не просто «Обучение работе с детьми коррекционных классов», но еще и конкретика: «методика для работы с детьми такой-то группы такого-то возраста, для улучшения и выработки таких-то навыков»

От какого субъекта можно получить помощь – например, ИРО, психологический центр, школьная сеть – и так далее.

Сроки – по полугодиям, на три года вперед.

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

Инструменты для проведения мониторинга изменений

Мониторинг изменений опирается на представленную в предыдущем разделе модель самодиагностики школы. Для оценки изменений школьных процессов используется тот же комплекс инструментов, который представлен в разделе посвящённом самодиагностике. Как уже говорилось общая логика к улучшению состояния школы и её результатов – это логика «управляемого прогресса»: провести анализ/диагностику – выделить области благополучия и проблем – поставить первоочередные задачи – спланировать действия – определить промежуточные результаты – провести коррекцию планов. Мы проводили диагностику состояния школы, опираясь на избранные показатели качества школьных процессов. Выбор именно этих областей или показателей для внесения изменений обусловлен нашей моделью эффективной школы. В задачи мониторинга в этом случае входит отслеживание изменений по выбранным показателям качества и анализ того, происходит ли повышение/понижение уровня для каждого выбранного показателя по каждому наблюдаемому аспекту. Оценка, как и при первичной самодиагностике, будет опираться на данные, собранные с помощью:

- представленных в руководстве анкет и опросников;
- проведённых наблюдений в классе;
- анализа текущих и итоговых учебных результатов;

- анализа других свидетельств: работ учеников, включая проектные и творческие, исследовательских и проектных работ учителей, планов, программ и проектов, разработанных учителями и т.д.

Все эти данные могут свидетельствовать о росте учебной мотивации и вовлечённости учеников, росте профессиональной активности и вовлечённости педагогов, которые являются первым сигналом позитивных изменений в состоянии школы.

Важным источником информации служат данные о динамике контингента:

- сокращение числа выбывших на всех уровнях обучения;
- увеличение числа обучающихся на уровне среднего общего образования;
- рост набора в первые классы.

Эти данные свидетельствуют об изменении имиджа школы и её востребованности семьями.

Ниже представлен общий план мониторинга изменений, основанного на ключевых элементах эффективности и областях/показателях качества в которых ожидается прогресс. План включает инструменты диагностики.

Общая схема стартовой диагностики мониторинга изменений



В качестве ещё одного «градусника», показывающего насколько активно происходят изменения в жизни школы и в состоянии её коллектива, может быть рекомендована приведённая ниже анкета для учителей.

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 слеую 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			

Реализация и коррекция программы улучшения

Помимо этих способов оценки происходящих в школе процессов, которые можно рассматривать в качестве инструментов «постоянного пользования», для мониторинга изменений важно отслеживать, как реализуется школьная программа улучшения результатов (развития). Для этого на первом шаге целесообразно провести анализ действующей программы с точки зрения её полноты и соответствия задачам улучшения результатов. В качестве второго шага надо оценить, насколько заявленные в программе меры реализуются школой. Третий шаг – это анализ того, какую поддержку и на каком уровне получает школа для реализации своих задач.

После проделанного анализа программу можно корректировать, устраняя выявленные дефициты.

Ещё одним полезным для мониторинга реализации программы улучшения результатов может быть документ для самоанализа в формате дневника: «Дневник Школы (Педагога, Директора)». Его применение позволяет ответить на вопросы: превратились ли транслируемые в рамках программ поддержки и внутришкольного обмена опытом знания и технологии в практику управленческой и педагогической деятельности, и к каким значимым для школы результатам это привело.

В «Дневник Проекта» вносятся данные об обучающих мероприятиях (тренинги, семинары и т.п.), в которых приняли участие представители школы. Это могут быть мероприятия (тренинги/учебные курсы/семинары/деловые

игры), проведенные в рамках проекта на межрегиональном, региональном и муниципальном (межмуниципальном) уровнях (столбец «Мероприятие»).

В столбец «Основные элементы тренинга» вносится информация о методиках (технологиях, способах работы, инструментах), транслировавшихся (освоенных) в ходе мероприятия. В столбец «Соответствующие им элементы школьной программы улучшения результатов» из школьных программ вносится название действия (мероприятия), предполагающего применение освоенных методик (способов работы). Например: элемент тренинга «учитель-фасилитатор» - элемент программы «освоение педагогических технологий, повышающих учебную мотивацию: групповая работа, диалог и дискуссия».

В Дневник Педагога и Дневник Директора (Администратора) вносятся данные об использовании освоенных методик (способов работы) в практике преподавания (управления). В столбец «Результаты использования» вносятся данные, характеризующие конкретные продукты деятельности (программы, разработки и т.п.) и позитивные качественные изменения в предмете деятельности (достижения учащихся (школы), отношения участников образовательного процесса и др.). «Комментарии» заключаются в разъяснении (интерпретации) содержания отмеченных результатов, масштаба и характера их проявления, связи с задачами школьной программы улучшения результатов.

Дневник Проекта

(Школа №__)

Мероприятие	Организатор/ провайдер	Даты	Участники тренинга	Основные элементы тренинга	Соответствующие им элементы школьной программы улучшения результатов
1. Межрегиональный научно-практический семинар	ГУ-ВШЭ /Региональный Департамент образования	21.05.20 17	1. 2. 3.	1..... 2..... 3.....	

2.....					
3.....					

Дневник проекта

(Педагог)

Педагог <u>Ф.И.О.</u>	Используемые методы (технологии, способы) работы	Где использует (класс, курс и т.п.)	Результаты использования	Комментарии педагога	Комментарии куратора (методист, руководитель проекта)
1.					

Дневник проекта

Директор (Администратор) Ф.И.О.

Форма использования (способ деятельности, коммуникации и т.п.)	Где использует (вид деятельности, «участок» работы и т.п.)	Результаты использовани я	Комментарии директора	Комментарии куратора (муниципальн ый/региональн ый координатор)
1.				

3. Комплексная модель учительского роста как составляющая программы улучшения результатов в образовательной организации

Специфика школ с низкими результатами обучения определяет необходимость в учителе, способном модернизировать содержание собственной деятельности посредством критического, творческого ее осмысления и применения достижений науки и передового педагогического опыта. В связи с этим целью мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения является создание условий для формирования и развития профессиональных компетенций педагогов, их ценностного отношения к деятельности, личностной заинтересованности с целью достижения высокого профессионального результата. Для достижения данной цели необходимо решить следующие основные задачи:

- создание правовых, организационных условий для роста общекультурной

компетентности педагога и его профессионального роста;

- совершенствование управленческой компетенции администрации образовательной

организации;

- научно-методическое сопровождение педагогов;

- повышение мотивации профессиональной деятельности педагогов.

В соответствии с этим решение задачи создания правовых условий для профессионального роста педагога предполагает целенаправленную работу администрации образовательной организации по совершенствованию документальной

базы школы – положений, распоряжений, приказов и пр., позволяющих обеспечить в

образовательной организации стабильные, устойчивые условия,

благоприятные для профессионального роста педагогов. Совершенствование

управленческой компетенции администрации образовательной организации

предполагает формирование у администрации школы навыков менеджмента:

знания и понимания сущности происходящих перемен в государстве и

обществе, их нормативно-правовое обеспечение, все изменения

законодательства в сфере образования, навыков проектирования стратегии

развития образовательной организации, системного моделирования

протекающих в школе процессов, организации эффективных межличностных

и профессиональных коммуникаций в педагогическом коллективе для

обеспечения сплоченности, скоординированности деятельности педагогов.

Решение задачи повышения мотивации профессиональной деятельности

предполагает развитие системы стимулирования успешной профессиональной

деятельности педагогов; сохранение и укрепление здоровья педагогических

работников; развитие коллектива единомышленников; развитие системы

школьных традиций для педагогов; повышение персональной

ответственности каждого учителя за результаты своего педагогического труда

и др.

Решение задачи научно-методического сопровождения педагогов предполагает обновление структуры и содержания методической службы с учетом основных направлений программы улучшения результатов в образовательной организации; внедрение инновационных образовательных технологий; создание гибкой системы повышения профессионального мастерства педагогов в процессе педагогической деятельности, формирование рекомендации для построения персональной траектории профессионального развития педагога на основе самооценки, оценки коллегами, оценки со стороны администрации. (Приложение №2)

Важно обеспечить:

- информационно-методическое сопровождение педагогов (всесторонность и регулярность информации о современных требованиях к деятельности педагога, и опыте других образовательных организаций, об эффективных подходах, формах и методах организации деятельности обучающихся. Должен быть организован информационный обмен между специалистами. Важно применять разнообразные формы информационно-методического сопровождения: семинары, консультации специалистов, методические выставки, методические рекомендации, создание информационного банка педагогического опыта работы, обеспечение методическими разработками и пр.);

- консультативно-методическое сопровождение деятельности педагогов (тренинговые группы с учётом профессиональных, квалификационных и личностных особенностей педагогов; помощь в решении конкретной методической проблемы, в составлении авторской программы, разработке новой образовательной технологии и т.д.; помощь в проведении комплексного анализа и оценки результатов профессиональной деятельности; консультирование по вопросам формирования мотивации к учебной деятельности; консультирование по вопросам разработки и использования компьютерных программ, создания баз данных, компьютерных сетей и др.; взаимное обучение специалистов с максимальным использованием активных

развивающих методов практического освоения конкретных приёмов; мероприятия по обмену опытом – открытые занятия, взаимопосещения, мастер-классы, профессиональные тренинги, обучающие игры, конкурсы, семинары, творческие отчёты, кураторскую методику, коучинговый подход); -учебно-методическое сопровождение деятельности педагогов (обогащение методического арсенала, формирование дополнительных компетенций, восполнение имеющихся дефицитов предметных и технологических знаний, развитие опыта решения профессиональных задач в ходе различного рода обсуждений и бесед специалистов, консультаций с экспертами. Во внерабочее время, в организациях, реализующих программы повышения квалификации и переподготовки педагогов с получением документа о повышении квалификации; применение инновационных технологий: «обучения действием», метода проектов, сетевых технологий, игровых технологий, технологии мастерских, информационных технологий; применение методов активного обучения; профессиональный тренинг, модерирование (раскрытие внутреннего потенциала педагога), консультирование, супервизия (помощь в разработке ситуации и сопровождение в ее решении), коучинг (репетиторство, тренировка) и др.).

Методическое обеспечение формирования содержания общего образования в школах с низкими результатами обучения направлено на обеспечение формирования и развития у учителей профессиональных компетенций, необходимых для осуществления ими деятельности на высоком профессиональном уровне.

Методическое обеспечение формирования содержания общего образования включает:

- нормативно-правовое обеспечение образования;
- научно-методическое обеспечение образования;
- планово-программную документацию;
- методическую документацию;
- учебно-методические издания, электронные обучающие ресурсы;

- методическое обеспечение текущего контроля и итоговой аттестации;
- информационное сопровождение и т.д.

К методическому обеспечению формирования содержания общего образования в школах с низкими результатами обучения, помимо общих (систематичность, комплексность, оперативность и др.), предъявляются следующие требования:

- его обновления на основе изменений запросов потребителей образовательных услуг (к знаниям, предоставляемым в процессе обучения; к взаимодействию обучающего и обучающегося; к оценке качества образования, итоговой аттестации выпускников; к дополнительным образовательным услугам; к обеспечению среды, поддерживающей учение и создающей возможности для индивидуализации подходов к образованию; и пр.).
- его практикоориентированности (направленности на формирование у педагогов умений применять методы, технологии и формы формирования универсальных учебных действий; умений адекватно применять специальные технологии и методы, позволяющие проводить коррекционно-развивающую работу; умений применять формы и методы повышения педагогической культуры родителей, обучающихся; и др.).

Особое внимание необходимо уделить интернет-сайту образовательной организации. Его информационное наполнение должно отражать деятельность школы по реализации основной образовательной организации. Сайт должен предоставлять оперативную информацию по различным вопросам обучения и воспитания детей, взаимодействия с семьей.

Категории участников мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения

- администрация образовательной организации;
- руководители школьных методических служб (объединений, кафедр);

- педагоги (в том числе учителя начального общего образования, учителя-предметники, социальные педагоги, педагоги-психологи, классные руководители, педагоги дополнительного образования, воспитатели групп продлённого дня, библиотекарь);
- администрация и педагоги организаций-участников сетевого взаимодействия (вузов, институтов и академий переподготовки и повышения квалификации работников образования, центров дополнительного образования детей);
- специалисты местных органов управления образованием.

Каждая категория участников выполняет функции, нацеленные на создание условий для формирования и развития профессиональных компетенций педагогов, их ценностного отношения к деятельности, личностной заинтересованности с целью достижения высокого профессионального результата.

В комплексной модели учительского роста необходимо использовать индикаторы и показатели профессионального роста педагога. По мнению М.М. Поташника профессиональный рост учителя - это цель и процесс приобретения им знаний, умений, способов деятельности, позволяющих ему не любым, а именно оптимальным образом реализовать своё предназначение, решить стоящие перед ним задачи по обучению, воспитанию, развитию, социализации и сохранению здоровья школьников. Знания, умения и навыки способов деятельности, которые хранятся в профессиональном опыте в «разобранном виде» и собираются в ответ на необходимость действовать в определенных проблемных ситуациях являются структурными компонентами компетенций, считает Е.В. Бондаревская.

Под профессиональной компетентностью педагога понимается интегральная характеристика, определяющая способность решать профессиональные проблемы и типичные профессиональные задачи, возникающие в реальных педагогических ситуациях, с использованием

знаний, профессионального и жизненного опыта, на основе профессионально значимых ценностей и наклонностей. Необходима перестройка деятельности педагога как ключевой фигуры в системе образования, смена его личностных приоритетов, профессиональных компетенций.

Ключевая фигура в работе над повышением эффективности работы школы – учитель, профессиональные компетенции которого требуется пересмотреть и модифицировать. Ожидаемые результаты учительского роста проявляются в обогащении методического арсенала педагогов; формировании у педагогов дополнительных компетенций; восполнении имеющихся дефицитов предметных и технологических знаний, развитии опыта решения профессиональных задач и положительные изменения в общих и специальных компетенциях учителей. Профессиональный рост педагога возможен при соблюдении следующих условий: нормативно-правовых, финансово-экономических, материально-технических и организационно-кадровых.

Рассмотрим общие компетенции педагога:

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

II. Коммуникативная компетенция выражена в умении:

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

В рамках коммуникативной компетенции так же можно выделить:

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

2. Регулятивно-коммуникативную компетенцию, а именно:

- умение регулировать благодаря общению не только собственное поведение, но и поведение других людей;

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

3.Аффектно-коммуникативную компетенцию:

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

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

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

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

V. Рефлексивная компетенция.

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

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

Под предметной компетенцией понимается:

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

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

- умение объективно оценивать знания обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей;
- умение использовать специальные подходы к обучению в целях включения в образовательный процесс всех обучающихся, в том числе с особыми потребностями в образовании: обучающихся, проявивших выдающиеся

способности; обучающихся, для которых русский язык не является родным;
обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;
-владение ИКТ-компетентностями;
-умение организовывать учебно-исследовательскую внеурочную деятельность.

4. Примерная структура программы улучшения результатов в образовательной организации

Программа улучшения результатов в образовательной организации, может являться составной частью программы развития образовательной организации. Как и другие подобные документы, описываемая программа в обязательном порядке должна содержать аналитическое обоснование, постановку конкретных целей и задач, выбор средств их достижения, планирование важнейших действий, акций, мероприятий, событий, обеспечивающих достижение намеченного в установленные сроки, определенность последовательности этих действий, ответственных исполнителей и т.п.

Программа улучшения результатов в образовательной организации также способствуют преодолению неопределенности, упорядочению совместной деятельности и т.д.

Традиции программно-целевого управления и опыт разработки и реализации программ развития в российских образовательных организациях говорят в пользу такой структуры этого документа:

1. Введение.
2. Информационная справка о школе.
3. Блок аналитического и прогностического обоснования:
 - 3.1. Анализ состояния и прогноз тенденций изменения:

- образовательных потребностей, адресуемых школе, социального заказа;
- значимой для ОУ внешней социальной среды;

– ресурсных возможностей внешней среды школы в свете нового социального заказа;

3.2. Первичный прогноз восприятия возможных новшеств в школьном сообществе, вероятного сопротивления изменениям;

3.3. Проблемно-ориентированный анализ состояния школы, ее ключевые проблемы и их причины.

4. Концепция (концептуальный проект) желаемого будущего состояния образовательного учреждения как системы:

4.1. Система ценностей школы, ее кредо, школьная философия, принципы жизнедеятельности, утверждаемые и воплощаемые в ходе преобразований;

4.2. Описание:

– миссии конкретной образовательной организации, его главных функций по отношению к учащимся и их развитию, социуму (в частности, к муниципальной образовательной системе), собственному персоналу;

– моделей выпускников (в связи с созданием в школе ряда траекторий движения в общем образовательном пространстве);

4.3. Отнесение образовательной организации к тому или иному типу и виду, исходя из его миссии и моделей выпускника;

4.4. Концепция:

– новой образовательной системы, включающая характеристику главных свойств образовательной деятельности и среды, их направленности, описание подходов к содержанию, технологии, структуре и организации образования;

– школьного сообщества, его важнейших свойств и характеристик, социально-психологического климата и организационной культуры в новой школе;

– ресурсов, необходимых для жизнеобеспечения и функционирования новой школы, и систем ресурсообеспечивающей (финансовой, материально-технической, кадровой, программно-методической, исследовательской, нормотворческой, информационной и др.) деятельности и внешних связей;

– обновленной управляющей системы школы с характеристикой ключевых

свойств управления, его функций (содержания), технологий (логики, методов, средств, инструментов), организационных форм и структуры.

5. Стратегия и тактика перехода образовательной организации в новое состояние:

- стратегия перехода, основные направления, этапы, задачи осуществления инноваций и достигаемые рубежи;
- описание конкретных целей на первых шагах цикла развития;
- конкретный (тактический и оперативный) план действий по реализации программы;
- управление реализацией программы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большой психологический словарь //Электронный ресурс// Режим доступа: <http://psychological.slovaronline.com/C/1625-SAMOOTSENKA>
2. Вальдман, И. А. Ключевые аспекты качества образования: уроки международного опыта. [Электронный ресурс] / И.А. Вальдман. – Режим доступа: сайт Института управления образованием Российской академии образования // режим доступа: <http://www.iuorao.ru/05-06-2010-00/79-2010-01-01-41>
3. Вальдман, И. А. О возможных подходах к проведению балльной оценки качества работы школы при организации процедуры самооценки общеобразовательного учреждения. [Электронный ресурс] / И.А. Вальдман. – Режим доступа: сайт Института управления образованием Российской академии образования // режим доступа: <https://goo.gl/ABaPFv>
4. Вальдман, И. А. Самооценка школы: основные понятия. / [Электронный ресурс] / И.А. Вальдман. – Режим доступа: сайт Института управления образованием Российской академии образования // режим доступа: <http://goo.gl/LcyH4a>
5. Вальдман, И. А. Самооценка школы. Методическое руководство. [Электронный ресурс] / И.А. Вальдман // «Управление школой» №15, 2007. - Режим доступа: <http://upr.1september.ru/article.php?ID=200701502>
6. Волков, В.Н. Управление качеством образования на основе анализа внешних оценочных образовательных результатов. Программа. АНО «Институт образовательных стратегий». 2005 [Электронный ресурс] / В.Н. Волков. – Режим доступа: <http://www.unisonschool.ru> 80
7. Гришина, И.В., Самооценка общеобразовательного учреждения по критериям модели Total Quality Management как новый ресурс управления / И.В. Гришина, В.Н. Волков, Е.Г. Курцева // «Академический вестник СПб АППО». – 2009. - № 2 (7). – С. 13-17.
8. Гришина, И.В. Самооценка образовательных учреждений. Методическая разработка по материалам международного проекта / И.В. Гришина, В.Н. Волков, Е.Г. Курцева – СПб.: Издательство «Скифия», 2007[Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://goo.gl/ABaPFv>
9. Гусева Марина. Анализ деятельности школы учителями Нарвской Гуманитарной гимназии // Исследовательская работа. Нарва, 2010 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://goo.gl/VuiF1b>
10. Долматов, А.В., Винтер М., Краус Г. Практика управления качеством образования на муниципальном уровне. По материалам международного проекта «Совершенствование управления качеством образования в Ленинградской области». / А.В. Долматов, М. Винтер, Г. Краус. - СПб: Скифия. 2007[Электронный ресурс] Режим доступа: <http://goo.gl/kVstSj>
11. Загвоздкин, В. Эффективная школа. О направлениях обеспечения и развития качества школьного образования за рубежом / В. Загвоздкин // «Управление школой №18, 2007 // [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://upr.1september.ru/article.php?ID=200701807>

12. Закон. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29.12.2012. «Легион». Ростов-на-Дону. 2013. – 52 с.
13. Ефимов, В.В., Внутренний аудит качества и самооценки организации. / В.В. Ефимов, А.Н. Туманова. - Ульяновск: УлГТУ, 2007. - 81 с.
14. Курцева, Е.Г. Самооценка педагогического коллектива как условие развития образовательного учреждения: автореф. дис. канд. пед. наук Санкт-Петербург, 2009 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/425255/>
15. Международные критерии качества деятельности общественно-активной школы (руководство по самооценке)//Всероссийский портал общественно-активных школ[Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.oash.info>
16. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» → Институт образования → Центр социально-экономического развития школы [Электронный ресурс] – Режим доступа <https://ioe.hse.ru/ds/difficult?t=2392753&r=4651464964789.99666>
17. Пакет методических материалов для руководителей общеобразовательных организаций. Учебно-методическое управление. Сетевое взаимодействие в образовании [Электронный ресурс]. URL: <http://d-umu.udsu.ru/setevoe-vzaimodejstvie-v-obrazovanii> (дата обращения 05.03.2017).
18. Политика, основанная на знании: опыт Англии и Шотландии. / под общ. ред. И.А.Вальдмана. – Москва: Университетская книга, 2006. – 207 с.
19. Порядок проведения самообследования образовательной организацией. Приказ Минобрнауки России от 14.06.2013, №462[Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://minjust.consultant.ru/page.aspx?1052610>
20. Приказ Минобрнауки России от 10.12.2013, № 1324 Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/499066471>
21. Рекомендации. Самооценка деятельности организации на соответствие критериям премий Правительства Российской Федерации в области качества 2006 г. Р 50-601-45/2-2006. Москва, 2006[Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.complexdos.ru>
22. Савина, А.К. Польский опыт оптимизации управления народным образованием / А.К. Савина // «Проблемы современного образования». – 2012. - №3. С. 28-32.
23. Самооценка образовательных учреждений. Методическая разработка по материалам международного проекта / под общ. ред. Аветовой Т.Ю. – СПб.: Северо-Западное агентство международных программ, 2006. – С. 54-58.
24. Степанова, Е.О. Оптимизация управления образованием путем использования методики самооценки образовательного учреждения / Е.О. Степанова //Журнал руководителя управления образованием. - 2010. - №2. - С. 157-162.
25. Степанова, Е.О. Формирование отчета о самооценке образовательного учреждения: руководство для администраторов и педагогических коллективов

- ОУ /Ярославль: ГОУ ЯОИРО, 2009 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://goo.gl/95KYT9>
26. Станкевич, Е.Ю. К вопросу оценки качества образования / Е.Ю. Станкевич// Гуманитарные научные исследования, №1. 2013[Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2013/01/221583>
27. Фирсова, Л. В. Организация инспектирования в системе образования зарубежных стран на примере Шотландии. / Л.В. Фирсова //Вестник поморского университета. Серия Гуманитарные и социальные науки, № 8, 2010. – С. 332-342
28. Фомицкая, Г.Н. Внешняя оценка качества регионального образования: стратегия эффективности / Г.Н. Фомицкая // Вестник Буряцкого государственного университета. - № 1. - 2011. С. 73-76.
29. Шленев, А.К. Из опыта работы по использованию методики самооценки ОУ в Ярославской области.// Ярославль: ГОУ ЯОИРО, 2009[Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://pandia.ru/text/78/309/96693.php>
30. Эффективная школа. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [эффективная–школа.рф /методические материалы/](http://эффективная-школа.рф/методические_материалы/)

Сводная таблица типов школ, критериев их отнесения к тому или иному типу и механизмов идентификации

Тип ОО	Критерии отнесения школ к данному типу	Показатели для расчета	Источник информации
Депривированные сельские школы	Низкий социально-экономический уровень семей, низкий образовательный уровень родителей, отсутствие запроса на образование, безнадзорность детей, ограниченные кадровые ресурсы (низкий уровень квалификации педагогических кадров, отсутствие в штате психолога, дефектолога, социального педагога и т. д.), доля учащихся с низкими и высокими достижениями, ограниченные источники поддержки, низкие показатели материально-технических и финансовых ресурсов.	Попадают в группу 25% образовательных организаций с наименьшим ИСБ ¹ в регионе и <i>находятся в сельской местности</i>	Данные социальных паспортов школ
Депривированные городские школы	Низкий социально-экономический уровень семей, низкий образовательный уровень родителей, отсутствие запроса на образование, доля детей с девиантным поведением, ограниченные кадровые ресурсы (низкий уровень квалификации педагогических кадров, отсутствие в штате психолога, дефектолога, социального педагога и т. д.), доля учащихся с низкими и высокими достижениями, негативная культура окружения. Низкие показатели материально-технических и финансовых ресурсов	Попадают в группу 25% образовательных организаций с наименьшим ИСБ в регионе и <i>находятся в городе</i>	Данные социальных паспортов школ
Сельские малокомплектные школы	Школы с низкой наполняемостью или отсутствием класс-комплектов; низким уровнем квалификации педагогических кадров; дефицитом специалистов (отсутствием в штате психолога, дефектолога, социального педагога и т. д.); ограниченными	Попадают в группу 25% образовательных организаций с наименьшим ИСБ в регионе, <i>находятся в</i>	Данные федерального статистического наблюдения и социальных

Тип ОО	Критерии отнесения школ к данному типу	Показатели для расчета	Источник информации
	возможностями для дополнительного образования, внеурочной деятельности и профилизации; низкие показатели материально-технических и финансовых ресурсов	сельской местности, <i>численность обучающихся менее 100 человек.</i>	паспортов школ
Школы в труднодоступных территориях	Ограниченные кадровые ресурсы (низкий уровень квалификации педагогических кадров, отсутствие в штате психолога, дефектолога, социального педагога и т. д.), изолированность, депривированное окружение, отсутствие источников поддержки	Попадают в группу 25% образовательных организаций с наименьшим ИСБ в регионе и находятся в территориях с ограниченной транспортной доступностью (<i>учитывается ее удаленность от других образовательных организаций</i>)	Данные федерального статистического наблюдения и социальных паспортов школ
Школы с высоким уровнем девиантности	Депривированное окружение, криминализованная среда, высокая доля детей с девиантным поведением, высокая доля детей с низкими образовательными результатами и малая доля детей с высокими, низкий образовательный уровень родителей, неблагополучные семьи, безнадзорность	Школа, которая входит в 25% школ с самым низким уровнем ИСБ и доля детей с девиантным поведением (состоящих на учете) превышает значение девятого дециля регионального распределения показателя	Данные социальных паспортов школ. Данные КДН.
Школы со смешанным языковым составом учащихся, с разным уровнем владения русским языком	Культурная неоднородность, отсутствие единых культурных норм, традиций, миграционный и языковой статус учащихся, проблемы обучения и коммуникации на неродном языке. Высокая доля детей с низкими результатами, низкий образовательный уровень родителей	Школа, которая входит в 25% школ с самым низким уровнем ИСБ и доля детей с не родным русским языком превышает значение девятого	Данные социальных паспортов школ

Тип ОО	Критерии отнесения школ к данному типу	Показатели для расчета	Источник информации
		дециля регионального распределения показателя	
Школы особого типа (кочевые)	Ограниченные кадровые ресурсы (низкий уровень квалификации педагогических кадров, отсутствие в штате психолога, дефектолога, социального педагога и т. д.), языковой статус учащихся, проблемы обучения и коммуникации на неродном языке, изолированность школы	Школы в отдалённых северных территориях	Данные федерального статистического наблюдения и социальных паспортов школ

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА
«Построение персональной траектории развития педагога»
(МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ)

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ:

I ЭТАП:

- 1) Изучение заполненных анкет самооценки педагога, оценки его коллегой, оценки его администрацией школы;
- 2) Изучение методики обработки и построения графика (профиля) на основе результатов анкеты самооценки (см. п. I и II);
- 3) Изучение методики обработки и построения графика (профиля) на основе результатов анкеты оценки коллегами (см. п. III и IV);
- 4) Изучение методики обработки и построения графика (профиля) на основе результатов анкеты оценки администрацией школы (см. п. V и VI);
- 5) Изучение методики формирования рекомендаций для построения персональной траектории профессионального развития педагога на основе графиков (см. п. VII).

II ЭТАП:

- 1) Заполнить анкету самооценки педагога – для себя;
- 2) Заполнить анкету оценки со стороны коллег;
- 3) Заполнить анкету оценки со стороны администрации;
- 4) Собрать анкеты своих коллег, которые относятся к собственной персоне: в комплекте должно быть – 1 анкета самооценки, 1-2 анкеты оценки коллегами; 1 анкета оценки администрацией;
- 5) Обработать результаты анкет и построить графики (профили) по аналогии с разобранными примерами (см. I ЭТАП);
- 6) Сформировать рекомендации для построения персональной траектории профессионального развития на основе полученных графиков.

МЕТОДИКИ ОБРАБОТКИ И ПОСТРОЕНИЯ ГРАФИКОВ (ПРОФИЛЕЙ)

I. Обработка результатов анкеты самооценки

Обработка результатов анкеты самооценки педагога осуществляется по следующей схеме (таблица 1) с точностью 10^{-1}

Таблица 1 – Обработка результатов анкеты самооценки (исходные данные - см. Приложение 1 «АНКЕТА для самооценки педагога (Пример заполнения)»)

№ п/п	Наименование группы педагогических навыков/ педагогических подходов	№ вопроса анкеты самооценки	Определяемое значение показателя (где A_i – количество баллов ответа на вопрос i ; \bar{A} – среднее значение баллов ответов на несколько вопросов	Пример расчетов на основе прилагаемого примера заполнения
1.	Знание преподаваемого предмета в пределах требований ФГОС	1, 20	$\bar{A}_{1\text{пед}} = (A_1 + A_{20})/2$	$\bar{A}_{1\text{пед}} = (8+8)/2 = 8,0$
2.	Использование методов и форм обучения	4, 6, 15, 18	$\bar{A}_{2\text{пед}} = (A_4 + A_6 + A_{15} + A_{18})/4$	$\bar{A}_{2\text{пед}} = (5+3+7+10)/4 = 5,8$
3.	Организация внеклассной и внеурочной деятельности	3, 13	$\bar{A}_{3\text{пед}} = (A_3 + A_{13})/2$	$\bar{A}_{3\text{пед}} = (7+7)/2 = 7,0$
4.	Реализация воспитательных возможностей	7, 8, 10, 11, 12, 14	$\bar{A}_{4\text{пед}} = (A_7 + A_8 + A_{10} + A_{11} + A_{12} + A_{14})/6$	$\bar{A}_{4\text{пед}} = (7+8+6+3+3+5)/6 = 5,3$
5.	Педагогическая психология	9, 16, 19	$\bar{A}_{5\text{пед}} = (A_9 + A_{16} + A_{19})/3$	$\bar{A}_{5\text{пед}} = (3+9+10)/3 = 7,3$

II. Построение графика (профиля) на основе результатов самооценки

Построение графика (профиля) осуществляется в системе координат:

по оси X – наименование групп педагогических навыков/педагогических подходов

по оси Y – среднее значение баллов \bar{A} данной группы вопросов

График выделяется синим цветом

Пример: для случая, если заполнена только анкета самооценки педагога



Рисунок 1 – Траектория развития педагога на основе самооценки

III. Обработка результатов анкеты оценки коллегами

Для случая, если кроме анкеты самооценки педагога заполнена анкета оценки коллегами.

Данные одной анкеты обрабатываются по следующей схеме (таблица 2) с точностью 10^{-1} .

Если заполнено несколько анкет, то рассчитывается среднее арифметическое значение этих анкет по каждой «группе педагогических навыков/педагогических подходов».

Таблица 2 – Обработка результатов одной анкеты оценки коллегами (см. Приложение 2 «АНКЕТА оценки коллегами деятельности педагога (Пример заполнения)»)

№ п/п	Наименование группы педагогических навыков/ педагогических подходов	№ вопроса анкеты самооценки	Определяемое значение показателя (где A_i – количество баллов ответа на вопрос i ; \bar{A} – среднее значение баллов ответов на несколько вопросов)	Пример расчетов на основе прилагаемого примера заполнения
1.	Знание преподаваемого предмета в пределах требований ФГОС	1, 20	$\bar{A}_{1\text{кол}} = (A_1 + A_{20})/2$	$\bar{A}_{1\text{кол}} = (5+4)/2 = 4,5$

2.	Использование методов и форм обучения	4, 6, 15, 18	$\bar{A}_{2\text{кол}} = (A_4 + A_6 + A_{15} + A_{18})/4$	$\bar{A}_{2\text{кол}} = (2+2+5+4)/4 = 3,3$
3.	Организация внеклассной и внеурочной деятельности	3, 13	$\bar{A}_{3\text{кол}} = (A_3 + A_{13})/2$	$\bar{A}_{3\text{кол}} = (3+1)/2 = 2,0$
4.	Реализация воспитательных возможностей	7, 8, 10, 11, 12, 14	$\bar{A}_{4\text{кол}} = (A_7 + A_8 + A_{10} + A_{11} + A_{12} + A_{14})/6$	$\bar{A}_{4\text{кол}} = (1+5+4+2+6+3)/6 = 3,5$
5.	Педагогическая психология	9, 16, 19	$\bar{A}_{5\text{кол}} = (A_9 + A_{16} + A_{19})/3$	$\bar{A}_{5\text{кол}} = (9+2+4)/3 = 5,0$

IV. Построение графика (профиля) на основе результатов оценки коллегами

Построение графика (профиля) осуществляется в той же системе координат, где построен график на основе самооценки:

по оси X – те же наименования групп педагогических навыков/педагогических подходов

по оси Y – среднее значение баллов $\bar{A}_{\text{кол}}$ данной группы вопросов

График выделяется зеленым цветом

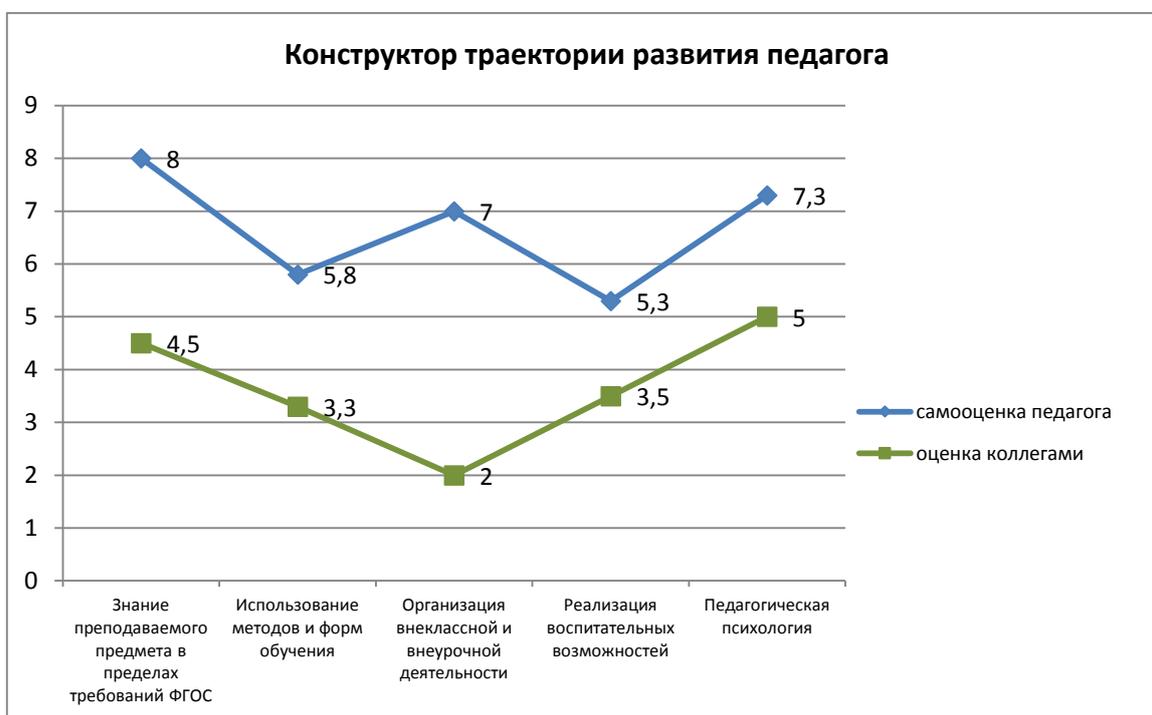


Рисунок 2 – Траектория развития педагога на основе самооценки и оценки коллегами

V. Обработка результатов анкеты оценки администрацией школы (директор, завуч)

Для случая, если по данному педагогу имеется заполненная анкета оценки администрацией школы, то ее данные обрабатываются по следующей схеме (таблица 3) с точностью 10^{-1} .

Если заполнено несколько анкет (директора, завучей), то рассчитывается среднее арифметическое значение этих анкет по каждой «группе педагогических навыков/педагогических подходов».

Таблица 3 – Обработка результатов одной анкеты оценки администрацией школы (см. Приложение 3 «АНКЕТА оценки администрацией школы деятельности педагога (Пример заполнения)»)

№ п/п	Наименование группы педагогических навыков/ педагогических подходов	№ вопроса анкеты самооценки	Определяемое значение показателя (где A_i – количество баллов ответа на вопрос i ; \bar{A} – среднее значение баллов ответов на несколько вопросов	Пример расчетов на основе прилагаемого примера заполнения
1.	Знание преподаваемого предмета в пределах требований ФГОС	1, 20	$\bar{A}_{1\text{адм}} = (A_1 + A_{20})/2$	$\bar{A}_{1\text{адм}} = (7+7)/2 = 7,0$
2.	Использование методов и форм обучения	4, 6, 15, 18	$\bar{A}_{2\text{адм}} = (A_4 + A_6 + A_{15} + A_{18})/4$	$\bar{A}_{2\text{адм}} = (5+6+8+6)/4 = 6,3$
3.	Организация внеклассной и внеурочной деятельности	3, 13	$\bar{A}_{3\text{адм}} = (A_3 + A_{13})/2$	$\bar{A}_{3\text{адм}} = (8+6)/2 = 7,0$
4.	Реализация воспитательных возможностей	7, 8, 10, 11, 12, 14	$\bar{A}_{4\text{адм}} = (A_7 + A_8 + A_{10} + A_{11} + A_{12} + A_{14})/6$	$\bar{A}_{4\text{адм}} = (5+7+8+5+7+5)/6 = 6,2$
5.	Педагогическая психология	9, 16, 19	$\bar{A}_{5\text{адм}} = (A_9 + A_{16} + A_{19})/3$	$\bar{A}_{5\text{адм}} = (6+4+5)/3 = 5,0$

VI. Построение графика (профиля) на основе результатов оценки администрацией школы

Построение графика (профиля) осуществляется в той же системе координат, где построен график на основе самооценки и оценки коллегами:

по оси X – те же наименования групп педагогических навыков/педагогических подходов

по оси Y – среднее значение баллов $\bar{A}_{\text{адм}}$ данной группы вопросов

График выделяется красным цветом

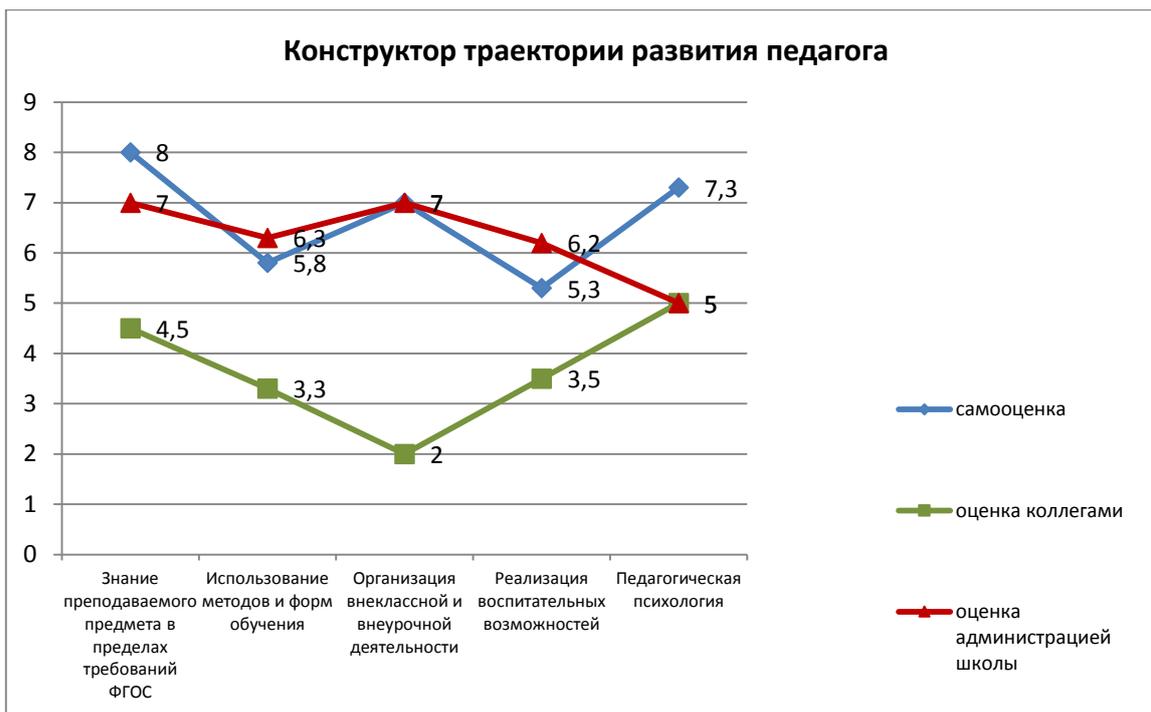


Рисунок 3 – Траектория развития педагога на основе самооценки, оценки коллегами и оценки администрацией школы

VII. Формирование рекомендаций для построения персональной траектории профессионального развития педагога на основе графиков

СИТУАЦИЯ 1) Для анализа имеются только данные самооценки (рисунок 1)

- 1) Оценивается общая картина – уровень выше 5 баллов определяется как выше среднего (т.е. данная группа «педагогических навыков/ педагогических подходов» имеет средний и выше среднего уровня).
- 2) Оцениваются группы «педагогических навыков/ педагогических подходов», имеющих среднее значение ниже 5 баллов – по ним формируются рекомендации (таблица 4).

Таблица 4 – Рекомендации для СИТУАЦИИ 1)

№ п/п	Формируются рекомендации	Для какого случая формируются рекомендации для построения персональной траектории профессионального развития педагога
1)	Целесообразно повышение квалификации по направлению «Требования государственных образовательных стандартов в преподавании данного предмета»	Если по 1-й группе «педагогических навыков/ педагогических подходов» среднее значение менее 5 баллов

2)	Целесообразно повышение квалификации по направлению «Использование разнообразных методов и форм обучения в преподавании данного предмета»	Если по 2-й группе «педагогических навыков/ педагогических подходов» среднее значение менее 5 баллов
3)	Целесообразно повышение квалификации по направлению «Организация внеклассной и внеурочной деятельности в рамках преподавания данного предмета»	Если по 3-й группе «педагогических навыков/ педагогических подходов» среднее значение менее 5 баллов
4)	Целесообразно повышение квалификации по направлению «Реализация воспитательных возможностей в рамках преподавания данного предмета»	Если по 4-й группе «педагогических навыков/ педагогических подходов» среднее значение менее 5 баллов
5)	Целесообразно повышение квалификации по направлению «Подходы и инструментари педагогической психологии в рамках преподавания данного предмета, организации внеурочной, внеклассной и воспитательной работы»	Если по 5-й группе «педагогических навыков/ педагогических подходов» среднее значение менее 5 баллов

СИТУАЦИЯ 2) Для анализа имеются данные самооценки, оценки коллегами, оценки администрацией школы

Определяется величина разницы значений:

Если $|\Delta \bar{A}| < 10\%$ от $\min \bar{A}$ – различие несущественно (данные практически совпадают);

Если $|\Delta \bar{A}| > 10\%$ от $\min \bar{A}$ – различие существенно (данные различны).

Примеры расчета:

1) Для примера на рисунке 2 (графики самооценки и оценки коллегами) рассчитаны и оценены различия оценок (таблица 5).

Пример расчета разницы самооценки и оценки коллегами для 1-й группы «педагогических навыков/ педагогических подходов»:

$$\Delta \bar{A}_1 = |\bar{A}_{1\text{пед}} - \bar{A}_{1\text{кол}}| = |8 - 4,5| = 3,5$$

$$\Delta \bar{A}_1 / \bar{A}_{\min} = 3,5 / 4,5 * 100 = 78\% - \text{различие существенно}$$

Таблица 5 – Определение степени совпадения результатов оценок

№ п/п	$\Delta \bar{A}_1 = \bar{A}_{1\text{пед}} - \bar{A}_{1\text{кол}} $	$\Delta \bar{A}_1 / \bar{A}_{\text{min}} * 100$ (%)	Вывод о близости значений
1)	$ 8-4,5 = 3,5$	$3,5/4,5*100 = 78\%$	различие существенно
2)	$ 5,8-3,3 = 2,5$	$2,5/3,3*100 = 76\%$	различие существенно
3)	$ 7,0-2,0 = 5,0$	$5,0/2,0*100 = 250\%$	различие существенно
4)	$ 5,3-3,5 = 1,8$	$1,8/3,5*100 = 51\%$	различие существенно
5)	$ 7,3-5,0 = 2,3$	$2,3/5,0*100 = 46\%$	различие существенно

Формирование рекомендаций при наличии нескольких графиков оценок.

При наличии нескольких графиков оценок и наличии совпадений/различий оценок выводы формируются исходя из позиций таблицы 6.

Таблица 6 – Формирование рекомендаций для построения персональной траектории профессионального развития педагога

№п/п	Условия совпадений/различий оценок	Вывод
1)	$\bar{A}_{\text{пед}} \approx \bar{A}_{\text{кол}} \approx \bar{A}_{\text{адм}}$ (т.е. < 10%)	Самооценка адекватная, рекомендации формируются в соответствии с таблицей 4 (приоритет для оценки – анкета администрации школы (приоритет 1), анкеты коллег (приоритет 2), самооценка (приоритет 3).
2)	$\bar{A}_{\text{пед}} \neq \bar{A}_{\text{кол}} \neq \bar{A}_{\text{адм}}$ (т.е. > 10%) При этом имеют место условия: $\bar{A}_{\text{кол}} \approx \bar{A}_{\text{адм}}$ (т.е. < 10%), либо присутствует только одна группа анкет (анкеты коллег, либо анкеты администрации школы) $\bar{A}_{\text{пед}} < \bar{A}_{\text{кол}}$ (или $\bar{A}_{\text{адм}}$)	Различие существенно, самооценка значительно ниже оценки администрации школы (либо оценки коллег). Рекомендации формируются: А) по анкете администрации школы (приоритет 1), либо по анкетам коллег (приоритет 2) в соответствии с таблицей 4; Б) к сформулированным рекомендациям, добавляются рекомендации: «Самооценка педагога занижена. Целесообразно педагогу пройти тренинг на повышение самооценки, а также тренинг по рефлексии»
3)	$\bar{A}_{\text{пед}} \neq \bar{A}_{\text{кол}} \neq \bar{A}_{\text{адм}}$ (т.е. > 10%) При этом имеют место условия: $\bar{A}_{\text{кол}} \approx \bar{A}_{\text{адм}}$ (т.е. < 10%), либо присутствует только одна группа анкет (анкеты коллег, либо анкеты администрации школы) $\bar{A}_{\text{пед}} > \bar{A}_{\text{кол}}$ (или $\bar{A}_{\text{адм}}$)	Различие существенно, самооценка завышена. Рекомендации формируются: А) по анкете администрации школы (приоритет 1), либо по анкетам коллег (приоритет 2) в соответствии с таблицей 4; Б) к сформулированным рекомендациям, добавляются рекомендации: «Самооценка педагога завышена. Целесообразно педагогу пройти тренинг на адекватность самооценки»

4)	$\bar{A}_{\text{кол}} \neq \bar{A}_{\text{адм}}$ (т.е. > 10%) $\bar{A}_{\text{пед}} \approx \bar{A}_{\text{кол}}$ (т.е. < 10%) $\bar{A}_{\text{пед}} < \bar{A}_{\text{адм}}$	Различие между оценкой администрацией школы и самооценкой педагога существенно, различие между оценкой коллегами и самооценкой педагога незначительны. Самооценка педагога и оценка коллегами занижена. Формируются рекомендации: А) по анкете администрации школы в соответствии с таблицей 4; Б) к сформулированным рекомендациям, добавляются рекомендации: «Самооценка педагога занижена. Целесообразно педагогу пройти тренинг на повышение самооценки, а также тренинг по рефлексии»
5)	$\bar{A}_{\text{кол}} \neq \bar{A}_{\text{адм}}$ (т.е. > 10%) $\bar{A}_{\text{пед}} \approx \bar{A}_{\text{кол}}$ (т.е. < 10%) $\bar{A}_{\text{пед}} > \bar{A}_{\text{адм}}$	Различие между оценкой администрацией школы и самооценкой педагога существенно, различие между оценкой коллегами и самооценкой педагога незначительны. Самооценка педагога и оценка коллегами завышены (возможен конфликт между педагогическим коллективом школы и администрацией школы). Формируются рекомендации: А) по анкете администрации школы в соответствии с таблицей 4; Б) к сформулированным рекомендациям, добавляются рекомендации: «Самооценка педагога завышена. Целесообразно педагогу пройти тренинг на адекватность самооценки» В) для корректировки рекомендаций целесообразно получить дополнительные сведения портфолио, оценки коллегами, оценки администрации школы, оценки выпускниками прошлых лет.

АНКЕТА
самооценка деятельности педагога
(Пример заполнения)

Уважаемый педагог!

Просим критично оценить свою деятельность и проставить оценку степени развития педагогических навыков, а также степень присутствия в Вашей деятельности тех или иных подходов).

Проставьте оценку от 1 до 10 баллов (1 – минимальный балл (знания, умения, навыки очень слабо развиты, данные подходы в деятельности присутствуют очень редко (либо отсутствуют); 10 – знания, умения, навыки максимально развиты, подходы в деятельности присутствуют повсеместно).

	Развиты навыки, осуществляется деятельность	Оценка от 1 до 10
1.	Степень знания преподаваемого предмета в пределах требований федеральных государственных образовательных стандартов и основной общеобразовательной программы	8
2.	Осуществление профессиональной деятельности в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования	10
3.	Организация внеурочной деятельности с использованием форм: игровой, учебно-исследовательской, художественно-продуктивной, культурно-досуговой с учетом возможностей образовательной организации, места жительства и историко-культурного своеобразия региона	7
4.	Использование современных, в том числе интерактивных, форм и методов работы как на занятии, так и во внеурочной деятельности	5
5.	Объективное оценивание знаний обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей	9
6.	Владение формами и методами обучения, в том числе выходящими за рамки учебных занятий (проектная деятельность, лабораторные эксперименты, полевая практика и т.п.)	3
7.	Реализация воспитательных возможностей различных видов деятельности ребенка (учебной, игровой, трудовой, спортивной, художественной и т.д.)	7
8.	Помощь и поддержка в организации деятельности органов ученического самоуправления	8

9.	Регулирование поведения обучающихся для обеспечения безопасной образовательной среды	3
10.	Создание и поддержка уклада, атмосферы и традиций жизни образовательной организации	6
11.	Выстраивание воспитательной деятельности с учетом культурных различий детей, половозрастных и индивидуальных особенностей	3
12.	Общение с детьми, признавая их достоинство, понимая и принимая их	3
13.	Использование в рамках внеклассной работы разновозрастных детско-взрослые общностей обучающихся, их родителей (законных представителей), педагогических работников	7
14.	Владение профессиональной установкой на оказание помощи любому ребенку, вне зависимости от его реальных учебных возможностей, особенностей в поведении, состояния психического и физического здоровья	5
15.	Использование в практике своей работы подходов: культурно-исторического, деятельностного, развивающего	7
16.	Осуществление (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогического сопровождения основных общеобразовательных программ	9
17.	Понимание документации специалистов (психологов, дефектологов, логопедов и т.д.), осуществление (совместно с психологом) мониторинга личностных характеристик	4
18.	Разработка и реализация индивидуальных образовательных маршрутов, индивидуальных программ развития и индивидуально-ориентированных образовательных программ с учетом личностных и возрастных особенностей обучающихся	10
19.	Владение стандартизированными методами психодиагностики личностных характеристик и возрастных особенностей обучающихся	3
20.	Оценка образовательных результатов: формируемых в преподаваемом предмете предметных и метапредметных компетенций	8

АНКЕТА
оценки коллегами деятельности педагога
(Пример заполнения)

Проставьте оценку от 1 до 10 баллов (1 – навыки не развиты, данный вид деятельности практически отсутствует; 10 – навыки максимально развиты, деятельность присутствует повсеместно)

	Развиты навыки, осуществляется деятельность	Оценка от 1 до 10
1.	Знает преподаваемый предмет в пределах требований федеральных государственных образовательных стандартов и основной общеобразовательной программы	5
2.	Осуществляет профессиональную деятельность в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования	2
3.	Организует различные виды внеурочной деятельности: игровую, учебно-исследовательскую, художественно-продуктивную, культурно-досуговую с учетом возможностей образовательной организации, места жительства и историко-культурного своеобразия региона	3
4.	Использует современные, в том числе интерактивные, формы и методы работы как на занятии, так и во внеурочной деятельности	2
5.	Объективно оценивает знания обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей	4
6.	Владеет формами и методами обучения, в том числе выходящими за рамки учебных занятий (проектная деятельность, лабораторные эксперименты, полевая практика и т.п.)	2
7.	Реализует воспитательные возможности различных видов деятельности ребенка (учебной, игровой, трудовой, спортивной, художественной и т.д.)	1
8.	Помогает и поддерживает в организации деятельность органов ученического самоуправления	5
9.	Может регулировать поведение обучающихся для обеспечения безопасной образовательной среды	6
10.	Создает и поддерживает уклад, атмосферу и традиций жизни образовательной организации	4
11.	Выстраивает воспитательную деятельность с учетом культурных различий детей, половозрастных и индивидуальных особенностей	2

12.	Общается с детьми, признавая их достоинство, понимая и принимая их	6
13.	В рамках внеклассной работы использует разновозрастные детско-взрослые общности обучающихся, их родителей (законных представителей), педагогических работников	1
14.	Владеет профессиональной установкой на оказание помощи любому ребенку, вне зависимости от его реальных учебных возможностей, особенностей в поведении, состояния психического и физического здоровья	3
15.	Использует в практике своей работы подходы: культурно-исторический, деятельностный, развивающий	5
16.	Осуществляет (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическое сопровождение основных общеобразовательных программ	2
17.	Понимает документацию специалистов (психологов, дефектологов, логопедов и т.д.), а также осуществляет (совместно с психологом) мониторинг личностных характеристик	3
18.	Разрабатывает и реализовывает индивидуальные образовательные маршруты, индивидуальные программы развития и индивидуально-ориентированные образовательные программы с учетом личностных и возрастных особенностей обучающихся	4
19.	Владеет стандартизированными методами психодиагностики личностных характеристик и возрастных особенностей обучающихся	4
20.	Оценивает образовательные результаты: формируемые в преподаваемом предмете предметные и метапредметные компетенции	4

АНКЕТА
оценки администрацией школы деятельности педагога
(Пример заполнения)

Проставьте оценку от 1 до 10 баллов (1 – навыки не развиты, данный вид деятельности практически отсутствует; 10 – навыки максимально развиты, деятельность присутствует повсеместно)

	Развиты навыки, осуществляется деятельность	Оценка от 1 до 10
1.	Знает преподаваемый предмет в пределах требований федеральных государственных образовательных стандартов и основной общеобразовательной программы	7
2.	Осуществляет профессиональную деятельность в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования	6
3.	Организует различные виды внеурочной деятельности: игровую, учебно-исследовательскую, художественно-продуктивную, культурно-досуговую с учетом возможностей образовательной организации, места жительства и историко-культурного своеобразия региона	8
4.	Использует современные, в том числе интерактивные, формы и методы работы как на занятии, так и во внеурочной деятельности	5
5.	Объективно оценивает знания обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей	8
6.	Владеет формами и методами обучения, в том числе выходящими за рамки учебных занятий (проектная деятельность, лабораторные эксперименты, полевая практика и т.п.)	6
7.	Реализует воспитательные возможности различных видов деятельности ребенка (учебной, игровой, трудовой, спортивной, художественной и т.д.)	5
8.	Помогает и поддерживает в организации деятельность органов ученического самоуправления	7
9.	Может регулировать поведение обучающихся для обеспечения безопасной образовательной среды	6
10.	Создает и поддерживает уклад, атмосферу и традиций жизни образовательной организации	8
11.	Выстраивает воспитательную деятельность с учетом культурных различий детей, половозрастных и индивидуальных особенностей	5

12.	Общается с детьми, признавая их достоинство, понимая и принимая их	7
13.	В рамках внеклассной работы использует разновозрастные детско-взрослые общности обучающихся, их родителей (законных представителей), педагогических работников	6
14.	Владеет профессиональной установкой на оказание помощи любому ребенку, вне зависимости от его реальных учебных возможностей, особенностей в поведении, состояния психического и физического здоровья	5
15.	Использует в практике своей работы подходы: культурно-исторический, деятельностный, развивающий	8
16.	Осуществляет (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическое сопровождение основных общеобразовательных программ	4
17.	Понимает документацию специалистов (психологов, дефектологов, логопедов и т.д.), а также осуществляет (совместно с психологом) мониторинг личностных характеристик	7
18.	Разрабатывает и реализовывает индивидуальные образовательные маршруты, индивидуальные программы развития и индивидуально-ориентированные образовательные программы с учетом личностных и возрастных особенностей обучающихся	6
19.	Владеет стандартизированными методами психодиагностики личностных характеристик и возрастных особенностей обучающихся	5
20.	Оценивает образовательные результаты: формируемые в преподаваемом предмете предметные и метапредметные компетенции	7

«Дорожная карта» реализации типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ с низкими результатами обучения

Шаг № 1. Создание совета и рабочей группы для управления реализацией типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ с низкими результатами обучения					
№	Мероприятия	Результат	Отчётная документация	Сроки	Ответственный
1.1	Анализ нормативного правового обеспечения субъектов Российской Федерации, регламентирующего формирование региональных систем учительского роста и поддержки школьных педагогических команд с целью повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения	Проведён анализ нормативного правового обеспечения субъектов Российской Федерации, регламентирующего формирование региональных систем учительского роста и поддержки школьных педагогических команд с целью повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения	Аналитическая записка	2016	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций
1.2	Изучение успешных региональных практик формирования систем учительского роста и поддержки школьных педагогических команд с целью повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах	Проведен анализ успешных региональных практик формирования систем учительского роста и поддержки школьных педагогических команд с целью повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения	Аналитическая записка	2016	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций
1.3	Анализ профессиональных сообществ педагогических работников с целью определения актуальных потребностей в	Проведен анализ успешных региональных практик формирования систем учительского роста и поддержки	Аналитическая записка	2016	Руководители региональных, муниципальных органов управления

	создании единого информационного пространства для педагогических работников школ с низкими результатами обучения и школ	школьных педагогических команд с целью повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения			образованием, руководители общеобразовательных организаций
1.4	Создание совета и рабочей группы для управления программой учительского роста педагогических работников школ с низкими результатами обучения	Создание совета и рабочей группы для управления программой учительского роста педагогических работников школ с низкими результатами обучения	Создан совет и рабочая группа для управления программой учительского роста педагогических работников школ с низкими результатами обучения	2016	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций
Шаг № 2. Внесение необходимых изменений в организационное, финансово-экономическое, информационное, кадровое, материально-техническое обеспечение					
2.1 Организационное обеспечение реализации типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ с низкими результатами обучения					
№	Мероприятия	Результат	Отчётная документация	Сроки	Ответственный
2.1.1	Внесение необходимых изменений в подзаконные нормативные правовые акты федерального уровня, обеспечивающие реализацию модели	Внесены необходимые изменения в подзаконные нормативные правовые акты федерального уровня, обеспечивающие реализацию модели	Обеспечивающие реализацию модели подзаконные нормативные правовые акты федерального уровня с внесёнными изменениями	2017	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием

2.1.2	Внесение необходимых изменений во внутреннюю распорядительную документацию образовательных организаций	Внесены необходимые изменения во внутреннюю распорядительную документацию образовательных организаций	Внутренняя распорядительная документация образовательных организаций с внесёнными в неё необходимыми изменениями	2017	Руководители образовательных организаций
2.1.3	Определение направлений и мероприятий обновления содержания общего образования	Определены направления и мероприятия обновления содержания общего образования	Описание направлений и мероприятий обновления содержания общего образования	2017	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций
2.1.4	Разработка методических рекомендаций по поддержке школьных педагогических команд с целью повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения	Разработаны методические рекомендации по поддержке школьных педагогических команд с целью повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения	Методические рекомендации по поддержке школьных педагогических команд с целью повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения	2017	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций, руководители рабочих групп
2.1.5	Разработка программ повышения квалификации по развитию профессионального роста учителя с учетом специализации учителя и	Разработанные программы повышения квалификации по развитию профессионального роста учителя с учетом специализации учителя и перечня	Программы повышения квалификации по развитию профессионального	2017	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием

	перечня направлений обновления содержания общего образования	направлений обновления содержания общего образования	роста учителя с учетом специализации учителя и перечня направлений обновления содержания общего образования		
2.1.6	Организация взаимодействия участников мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения	Описание взаимодействия участников мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения	Описание взаимодействия участников мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения	2017	Руководители общеобразовательных организаций, руководители рабочих групп
2.1.7	Организация сетевого взаимодействия (вузов, институтов и академий переподготовки и повышения квалификации работников образования, центров дополнительного образования детей, средств массовой информации и других информационных структур, в том числе библиотеки; и др.) в научно-методическом обеспечении развития учительского потенциала	Описание сетевого взаимодействия в научно-методическом обеспечении развития учительского потенциала	Описание сетевого взаимодействия в научно-методическом обеспечении развития учительского потенциала	Весь период	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций

2.2 Финансово-экономическое обеспечение реализации типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ с низкими результатами обучения					
№	Мероприятия	Результат	Отчётная документация	Сроки	Ответственный
2.2.1	Разработка схемы бизнес-процессов реализации национальной системы учительского роста в школах с низкими результатами обучения	Разработанная схема бизнес-процессов реализации национальной системы учительского роста в школах с низкими результатами обучения	Схема бизнес-процессов реализации национальной системы учительского роста в школах с низкими результатами обучения	2017	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием
2.2.2	Расчёт потребностей в расходах образовательных организаций	Рассчитанные потребности в расходах образовательных организаций	Описание потребностей в расходах образовательных организаций	2017	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием
2.2.3	Разработка финансовых механизмов реализации системы учительского роста	Разработанные финансовые механизмы реализации системы учительского роста	Описание финансовых механизмов реализации системы учительского роста	2017	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием
2.3 Информационное обеспечение реализации типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ с низкими результатами обучения					
№	Мероприятия	Результат	Отчётная документация	Сроки	Ответственный
2.3.1	Размещение информации о ходе реализации типовой комплексной	Информация о ходе реализации типовой комплексной модели	Информация о ходе реализации	Весь период	Руководители региональных,

	модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ с низкими результатами обучения, в СМИ, сети Интернет	учительского роста, ориентированной на поддержку школ с низкими результатами обучения, размещённая в СМИ, сети Интернет	типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ с низкими результатами обучения, размещённая в СМИ, сети Интернет		муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций, руководители рабочих групп
2.4 Кадровое обеспечение реализации типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ с низкими результатами обучения					
№	Мероприятия	Результат	Отчётная документация	Сроки	Ответственный
2.4.1	Определение участников мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения (с описанием функций каждой из категории участников)	Определение участников мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения (с описанием функций каждой из категории участников)	Перечень участников мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения с описанием функций каждой из категории участников	2016	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций, руководители рабочих групп
2.4.2	Создание обучающих (стажерских) площадок, обучение	Созданы обучающие (стажерские) площадки, обучение на которых	Созданные обучающие	2017	Руководители региональных,

	на которых ведется силами профессиональной команды тьюторов, прошедших специальную подготовку на курсах	ведется силами профессиональной команды тьюторов, прошедших специальную подготовку на курсах	(стажерские) площадки		муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций
2.5 Материально-техническое обеспечение реализации типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ с низкими результатами обучения					
№	Мероприятия	Результат	Отчётная документация	Сроки	Ответственный
2.5.1	Проведение работ по укреплению материально-технической базы образовательных организаций	Проведены работы по укреплению материально-технической базы образовательных организаций	Описание работ по укреплению материально-технической базы образовательных организаций	2017	Руководители общеобразовательных организаций
Шаг № 3. Организация и проведение мероприятий по поддержке школ с низкими результатами обучения					
№	Мероприятия	Результат	Отчётная документация	Сроки	Ответственный
3.1	Реализация программ повышения квалификации по развитию профессионального роста учителя с учетом специализации учителя и перечня направлений обновления содержания общего образования	Реализация программ повышения квалификации по развитию профессионального роста учителя с учетом специализации учителя и перечня направлений обновления содержания общего образования	Программы повышения квалификации по развитию профессионального роста учителя	2017	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций
3.2	Осуществление методической поддержки команд педагогических работников школ с низкими результатами обучения с учетом образовательной и	Осуществление методической поддержки команд педагогических работников школ с низкими результатами обучения	Описание методической поддержки команд педагогических работников школ с	Весь период	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием,

	<p>воспитательной функции педагогических работников и с учетом различных категорий педагогических работников (учителя начального общего образования, педагоги-предметники, классные руководители):</p> <ul style="list-style-type: none"> – информационно-методическое сопровождение педагогов; – консультативно-методическое сопровождение деятельности педагогов; – учебно-методическое сопровождение деятельности педагогов. 		<p>низкими результатами обучения</p>		<p>руководители общеобразовательных организаций, руководители рабочих групп</p>
3.3	<p>Обучение педагогических работников на стажерских площадках силами профессиональной команды тьюторов, прошедших специальную подготовку на курсах</p>	<p>Обучение педагогических работников на стажерских площадках силами профессиональной команды тьюторов, прошедших специальную подготовку на курсах</p>	<p>Описание обучения педагогических работников на стажерских площадках силами профессиональной команды тьюторов</p>	<p>Весь период</p>	<p>Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций</p>
3.4	<p>Реализация мероприятий обновления содержания общего образования</p>	<p>Мероприятия обновления содержания общего образования</p>	<p>Описание мероприятий обновления содержания общего образования</p>	<p>Весь период</p>	<p>Руководители образовательных организаций, руководители рабочих групп</p>
3.5	<p>Осуществление сетевого взаимодействия (вузов, институтов и академий</p>	<p>Сетевое взаимодействие участников мероприятий по укреплению кадрового</p>	<p>Описание сетевого взаимодействия участников</p>	<p>Весь период</p>	<p>Руководители региональных, муниципальных органов</p>

	<p>переподготовки и повышения квалификации работников образования, центров дополнительного образования детей, средств массовой информации и других информационных структур, в том числе библиотеки; и др.) участников мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения</p>	<p>потенциала школ с низкими результатами обучения</p>	<p>мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения</p>		<p>управления образованием, руководители общеобразовательных организаций</p>
--	---	--	--	--	--

«Дорожная карта» реализации типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ, функционирующих в сложных социальных условиях

№	Мероприятия	Результат	Срок реализации	Ответственный
1. Стадия определения проблемы, постановки стратегической цели и обеспечения				
1.1	Формирование рабочей группы по реализации типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ, функционирующих в сложных социальных условиях с учетом взаимодействия всех заинтересованных структур на уровнях: территории (название муниципалитета субъекта РФ (МСРС), образовательной организации уровне (название ОО), определение куратора.	Формирование стратегических целей. Регламентация работы группы. Определение проблемы, которую необходимо решить. Обоснование рентабельности достижения стратегических целей	1-2 месяца	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций
1.2	Нормативно-правовое обеспечение ТКМУР, ориентированной на поддержку школ, функционирующих в сложных социальных условиях (федеральный, региональный, муниципальный, институциональный уровни).			
1.3	Определение объема необходимых расходов, а также механизмов их формирования на различных уровнях (институциональный, муниципальный, региональный, федеральный).			
2. Стадия сбора информации				
2.1	Ознакомление членов рабочей группы с Дорожной картой реализации ТКМУР, ориентированной на поддержку школ, функционирующих в сложных социальных условиях (название муниципалитета субъекта РФ), образовательной организации уровне (название ОО)	Анализ проблематики школ со сложными социальными условиями, и анализ перечня имеющихся и	1-2 месяца	Руководители рабочих групп
2.2	Включение мероприятий комплексной модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ, функционирующих в сложных социальных условиях, а также			Руководители региональных, муниципальных органов

	другие программы, соответствующие целям и задачам поддержку школ, функционирующих в сложных социальных условиях в региональные, муниципальные, школьные программы развития образования.	необходимых ресурсов. Поиск партнеров. Корректировка программ		управления образованием, руководители общеобразовательных организаций
2.3	Планирование деятельности рабочей группы по внедрению модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ, функционирующих в сложных социальных условиях, с учетом развития субъекта федерации.	План действий		Руководители рабочих групп
3. Стадия начала реализации. Организация процедур методической поддержки команд педагогических работников школ, функционирующих в сложных социальных условиях				
3.1	Создание консультационного пункта - тьюторского центра сопровождения развития кадрового потенциала школ, функционирующих в сложных социальных условиях. Разработка плана работы	Программа деятельности тьютора	2-3 месяца	Региональные кураторы
3.2	Организация мероприятий (на уровнях МСРС и ОО) по созданию: <i>проблемных групп</i> , объединяющие педагогов, заинтересованных в освоении, развитии компетенций, которые помогут достичь лучших результатов через решение конкретной проблемы, связанной со сложными социальными контекстами школы; <i>творческих групп</i> , создаваемых для подготовки педагогических советов, творческих отчетов, конференций, круглых столов, организуемых в связи с проблематикой влияния на социальные контексты образовательных результатов; <i>методических объединений</i> (предметные, учителей начальных классов, классных руководителей и т.п.), на которых обсуждаются результаты обучения и воспитания учащихся и социальные контексты, влияющие на их достижения, представляется опыт педагогов; <i>стажёрских площадок</i> , создаваемых в успешных школах, презентующих опыт своей работы по организации образовательного процесса, обеспечивающих современное качество общего образования и	Приказы руководителя о создании групп		Региональные кураторы, руководители образовательных организаций

	организации условий для развития педагогического роста учителей.			
3.3	Включение представителей от родителей, бизнеса, общественных организаций в экспертную рабочую группу по внедрению модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ, функционирующих в сложных социальных условиях (на уровне муниципалитета и ОО)	Список экспертных групп		Региональные кураторы, руководители образовательных организаций
3.4	Разработка программ мероприятий наставников команд волонтеров	Программы		Региональные кураторы
3.5	Разработка программ мероприятий стажерских площадок	Программы		Региональные кураторы
3.6	Проведение цикла установочных семинаров для разных категорий представителей образовательных организаций по реализации комплекса мероприятий по поддержке школ, функционирующих в сложных социальных условиях (на уровнях МСРС и ОО)	Сценарии семинаров с включением плана семинаров, определение, целей, задач и ожидаемых результатов		Региональные кураторы
3.7	Проведение диагностических мероприятий по определению уровня профессиональной компетентности педагога в школах, находящихся сложных социально-экономических условиях (на уровне ОО)	План - карта диагностики. Результаты сводной диагностики по ОУ		Кураторы, руководители ОО, методические объединения учителей
3.8	Обеспечение проведения самооценки педагогами уровня соответствия качества своей профессиональной деятельности требованиям профессионального стандарта (уровень ОО)	Результаты сводной диагностики по ОУ		Руководители ОО, методические объединения учителей
3.9	Планирование деятельности профессиональных сообществ (проблемных и творческих групп, методических объединении, стажерских площадок) по повышению квалификации педагогов,	План действий		Руководители педагогических сообществ

	с учетом полученных результатов диагностики и самодиагностики. (уровень МСРС и ОО)			
4. Организация мероприятий по укреплению, развитию кадрового потенциала школ, функционирующих в сложных социальных условиях				
4.1	Разработка и реализация программ повышения квалификации по развитию профессионального роста учителя с учетом специализации учителя и перечня направлений обновления содержания общего образования.	Программы ПК	Постоянно	Институты дополнительного профессионального образования, региональные методические службы
4.2	Разработка методических рекомендаций по сопровождению развития профессионального роста учителя с учетом специализации учителя и перечня направлений обновления содержания общего образования	Методические рекомендации	Постоянно	Институты дополнительного профессионального образования, региональные методические службы
4.3	Организация и проведения учебно-методических мероприятий по обновлению содержания общего образования, методам обучения на стажерских площадках и у учителей–наставников	Программы занятий	Постоянно	Руководители стажерских площадок, руководители школ и методических объединений
4.4	Организация тьюторского сопровождения	Программа сопровождения	Постоянно	Тьюторские службы
4.5	Проведение промежуточной диагностики, корректировка планов методического сопровождения	Результаты сводной диагностики по ОУ	Постоянно	Руководители ОО, методические объединения учителей
4.6	Организация и проведение общественной - профессиональной экспертизы деятельности учителя.	Диагностические карты Результаты диагностики	Постоянно	Общественные эксперты

4.7	Реализация районных проектов по работе со школами, находящимися в сложных социальных условиях.	Проекты регионов	Постоянно	Руководители органов управления образованием, руководители групп
4.8	Проведение диагностик удовлетворенностью мероприятиями по повышению квалификации педагогических работников в рамках реализации модели реализации комплекса мероприятий по поддержке школ, функционирующих в сложных социальных условиях (на уровне ОО и МСРС)	Диагностические карты Блиц опрос учителей. Результаты диагностики	Конец учебного года	Руководители рабочих групп
5. Стадия подведения итогов, принятия решений				
5.1	Создание и сопровождение банка полезных ссылок на сайтах региональных органов управления образованием.	Информирование общественности	Постоянно	Руководители органов управления образованием, руководители рабочих групп, институты дополнительного профессионального образования, региональные методические службы
5.2	Проведение конференций, семинаров по обмену опытом, профессиональных конкурсов	Подведение итогов достижения каждой цели, анализ эффектов, феноменов, обобщение лучшего опыта.	Постоянно	
5.3	Публикация методических рекомендаций и пособий по реализации ТКМУР школ, функционирующих в сложных социальных условиях.	Выделение наиболее результативных методов достижения стратегических целей.	Постоянно	

Институциональная модель учительского роста в образовательной организации

Общепринятые сокращения, используемые в модели: **ОО** – образовательная организация **ШНР** – школа с низкими результатами обучения

КМУР – комплексная модель учительского роста **ОВЗ** – ограниченные возможности здоровья **ТЖС** – трудная жизненная ситуация **ИОС** – информационная образовательная среда

ФГОС – федеральный государственный стандарт

ООО – основное общее образование **СОО** – среднее общее образование **ОГЭ** – основной государственный экзамен **ЕГЭ** – единый государственный экзамен

СПО – среднее профессиональное образование **ИКТ** – информационно-коммуникационные технологии **АРМ** – автоматизированное рабочее место (педагога)

Комплексная модель учительского роста	Школа с низкими результатами обучения (ШНР)
Цель	Создание продуктивной внешней и внутренней образовательной среды для профессионального роста педагогов школы, укрепления и повышения их социального статуса.
Задачи:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать комплекс мер, направленных на формирование системы учительского роста с учетом современных тенденций развития системы общего образования. 2. Организовать работу внутренней системы оценки качества образования путем проведения независимой оценки профессиональных компетенций руководящих и педагогических работников. 3. Разработать мониторинг профессиональных компетенций учителя. 4. Систематизировать повышение квалификации и процедуру аттестации педагогов ОО. 5. Создать модель организационно-кадрового обеспечения. 6. Пересмотреть механизмы материального и морального поощрения качественного труда, стимулирующих развитие и непрерывный профессиональный рост педагогических работников. 7. Создать условия для укрепления социального статуса педагогов коллектива школы.
Специфика	Информация об образовательной организации:

образовательной организации	<ul style="list-style-type: none"> - школа демонстрирует низкие результаты обучения; - расположена в сельской местности; - имеет ограничение доступа к Интернет-ресурсам, что препятствует организации полноценного дистанционного обучения учащихся и педагогов, а так же использования электронных образовательных ресурсов в учебном процессе; - низкий уровень образования и педагогической культуры родительской общественности; - отсутствие финансирования дополнительного образования педагогов ограничивает возможности по привлечению специалистов; - сложный контингент обучающихся (отсутствие возможностей выявления талантливых и одаренных обучающихся и увеличение доли обучающихся, имеющих ОВЗ); - наличие учащихся из семей мигрантов и разных национальностей; - старение педагогического коллектива; - мало молодых специалистов; - дефицит высококвалифицированных педагогических кадров.
Категории участников мероприятий по укреплению кадрового потенциала	<ul style="list-style-type: none"> - администрация образовательной организации - руководители школьных методических объединений - тьютор - учителя начальной школы - педагоги предметники - классные руководители - социальный педагог - педагог-психолог - библиотекарь - специалисты местных органов управления образованием - специалисты системы повышения квалификации работников образования - администрация и педагоги организаций-участников сетевого взаимодействия
Администрация образовательной организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание профессионально-развивающей среды школы. 2. Формирование условий повышения мотивации и стимулирования педагогического труда. 3. Использование PR-акций, средств СМИ для информирования об успехах школы, ее выпускников. 4. Сетевое взаимодействие с социальными партнерами по привлечению молодых специалистов. 5. Принятие на работу новых кадров. 6. Повышение квалификации в условиях профессионально-развивающей среды школы. 7. Сетевое взаимодействие с образовательными организациями вузами, демонстрирующими хорошие и высокие

	<p>образовательные результаты.</p> <p>8. Пересмотреть систему стимулирования педагогического труда в пользу имеющегося педагогического ресурса.</p> <p>9. Разработать и внедрить индивидуальную карту эффективности и продуктивности работы педагога.</p>
Директор	<p>-общее руководство разработкой и реализацией программы;</p> <p>-материально-техническое обеспечение реализации программы;</p> <p>-организация, координация, контроль;</p>
Заместитель директора	<p>-определение приоритетных направлений работы;</p> <p>-корректировка составляющих элементов программы;</p> <p>-анализ и обобщение результатов реализации программы;</p> <p>-регулирование и коррекция образовательных процессов, связанных с реализацией программы;</p> <p>-организация и проведение семинаров;</p> <p>-внедрение новых эффективных способов работы с педагогическим коллективом;</p> <p>-осуществление взаимосвязи со структурами, участвующими в реализации программы;</p>
Тьютор	<p>– помощь учителям в разработке и апробации учебных занятий с использованием новых технологий, форм и методов обучения;</p> <p>– подготовка методических предложений по интеграции педагогических технологий для обсуждения;</p> <p>– предоставление знаний о требованиях законодательства в сфере образования, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности молодого специалиста по занимаемой должности;</p> <p>– посещение уроков молодого специалиста или вновь прибывшего учителя с последующим тщательным разбором, обучение в проведении самоанализа урока;</p> <p>– контроль и сопровождение работы молодого специалиста или вновь прибывшего учителя по созданию индивидуального плана педагогического развития, помощь в подборе методической литературы для этого;</p> <p>– изучение профессиональных трудностей педагогов, выявление проблем в деятельности педагога, работающего в школе с низкими результатами обучения;</p> <p>– актуализация необходимых для профессионального роста знаний и умений (оказание помощи педагогу в осознании своих профессиональных трудностей и проблем);</p>
Руководители школьных методических объединений	<p>– помощь учителям в разработке собственных вариантов интегрированных программ, методик;</p> <p>– организация предметных недель, круглых столов, мастер-классов;</p> <p>– организация школы «Молодого педагога» (наставничество);</p> <p>– оказание помощи участникам профессиональных конкурсов;</p> <p>– обобщение передового педагогического опыта учителей профильного объединения;</p> <p>– диагностирование затруднений учителей и планирование работы по их устранению и недопущению;</p>
Педагоги (учителя)	<p>– выбор наиболее подходящего для себя пути повышения квалификации на основе самообразования;</p>

начальных классов, учителя-предметники)	<ul style="list-style-type: none"> – формирование умений обнаруживать педагогические проблемы и умений решать их с помощью использования инновационных технологий обучения; – анализ и аккумуляция лучших образцов педагогической практики; – формирование умений комбинировать элементы теории и практики, умело интегрировать педагогические технологии, формы и методы обучения с целью достижения новых образовательных результатов у учащихся; – приобретение навыков эмоционального саморегулирования; – гармонизация отношений со школьной средой и самим собой.
Социальный педагог	<ul style="list-style-type: none"> – мониторинг социального паспорта школы; – практико-ориентированная подготовка педагогических работников к инновационным преобразованиям для школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты и, как правило находящихся в сложных социальных условиях; – составление планов работы с учащимися «группы риска», детьми, находящимися в ТЖС, семьями, состоящими на учёте, как социально-неблагополучные; – организация взаимодействия со всеми субъектами образовательного процесса с целью профилактики проблемных аспектов
Педагог-психолог	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечение психологического сопровождения учащихся, педагогов; – проведение диагностических тестирований; – формирование рекомендаций по работе с отдельными категориями учащихся; – проведение тренингов предотвращения профессионального выгорания; – психологическое сопровождение учащихся при подготовке к сдаче ЕГЭ и ОГЭ;
Классные руководители	<ul style="list-style-type: none"> -повышение профессиональной компетенции в области владения современными воспитательными технологиями; -повышение квалификации по вопросам конфликтологии; - повышение квалификации в плане работы с одарёнными детьми, детьми и семьями из группы риска;
Педагоги дополнительного образования	<ul style="list-style-type: none"> -повышение профессиональных компетенций педагогических работников по направлениям, обнаруживающим профессиональные дефициты; -повышение профессиональных компетенций педагогических работников в соответствии с их запросами;
Педагог-библиотекарь	<ul style="list-style-type: none"> -формирование библиотечного фонда в соответствии с учебным планом и образовательными программами, реализующимися в образовательном учреждении с учетом запросов педагогических кадров; -формирование банка информационных материалов “В помощь учителю, работающему в школе со сложными социальными условиями”; - участие в процессе воспитания культурного и гражданского самосознания; - проведение педагогических чтений; -содействие в развитии читательской компетентности учащихся;

Специалисты органов управления	<ul style="list-style-type: none"> -разработка курсов повышения квалификации (очных и дистанционных) в соответствии с потребностями образовательной организации и региона в целом; -установление партнерских сетевых взаимоотношений между образовательными организациями. -введение дополнительных образовательных программ; -пропаганда опыта лучших педагогов; -пропаганда современных учебно-методических комплектов и средств обучения и технологий;
Администрация и педагоги организаций-участников сетевого взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> - тьюторское сопровождение введения и реализации модели учительского роста; - создание программы курсов ПК, для конкретных категорий слушателей, исходя из запросов и выявленных профессиональных дефицитов» -расширения спектра внеурочной деятельности ОО (Заключение договоров с педагогами ДТДИМ и ДЮСШ); -организация просветительской деятельности по вопросам связанной с разными аспектами образовательно деятельности.
Ожидаемые результаты и риски внедрения модели учительского роста	<p>Ожидаемые результаты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - укрепление кадрового потенциала ОО; - создание системы индикаторов и показателей модели учительского роста; - создание системы профессионального роста педагогических работников, способствующая формированию профессиональных компетенций и привлечение молодых специалистов; - повышение квалификации персонала в соответствии с приоритетами развития школы; - развитие системы взаимодействия с социумом в рамках реализации системно - деятельностного подхода; - введение нового организационно - экономического механизма управления образовательным учреждением; - создание службы мониторинга качества образования, компетентностей учителя; - положительная динамика основных показателей, характеризующих здоровье обучающихся и педагогов; - организация профильного обучения, переподготовки, повышения квалификации на основе сетевого взаимодействия ОО с учреждениями СПО и ВУЗами; - укрепление социального статуса учителя; - удовлетворенность всех участников образовательного процесса предоставляемыми услугами. <p>Риски:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Финансово-экономические <ul style="list-style-type: none"> - Снижение объема финансирования - Недостаток внебюджетных, спонсорских инвестиций и пожертвований в связи с изменением финансово-экономического положения партнеров социума. 2.Нормативно-правовые <ul style="list-style-type: none"> - Неполнота или отсутствие отдельных нормативно-правовых документов

	<p>- Неоднозначность толкования отдельных статей ФЗ-273 и нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность и ответственность субъектов образовательного процесса и школе в целом.</p> <p>4. Материально-технические</p> <p>- Недостаточная материально-техническая база для внедрения КМУР</p> <p>5. Социально-педагогические - Недостаточность профессиональной инициативы и компетентности у отдельных педагогов по реализации углубленных программ и использованию образовательных технологий.</p> <p>- Неготовность отдельных педагогов выстраивать партнерские отношения с другими субъектами образовательного процесса, партнерами социума.</p>
--	--

Условия реализации модели учительского роста

Нормативно-правовые условия реализации модели учительского роста

1. Приказ о внедрении модели учительского роста в образовательной организации
2. План внедрения модели учительского роста в образовательной организации
3. Утвержденная Программа внедрения модели учительского роста в образовательной организации
4. Утвержденная Программа контроля внедрения модели учительского роста
5. План контроля внедрения модели учительского роста

	Документальное обеспечение модели учительского роста в образовательной организации
Примерная локальная нормативная база внедрения модели учительского роста в образовательной организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Программа внедрения модели учительского роста в образовательной организации 2. Программа контроля внедрения модели учительского роста в образовательной организации 3. Положение об индивидуальном плане профессионального развития педагога в образовательной организации 4. Положение об эффективном контракте 5. Положение о стимулирующих выплатах в образовательной организации 6. Положение об аттестации педагогических работников 7. Положение о повышении квалификации педагогических работников 8. Положение о проведении семинаров в образовательной организации 9. Положение о проведении мастер - классов в образовательной организации 10. Положение о проведении ярмарки - выставки педагогических идей в образовательной организации 11. Положение о методической службе в образовательной организации

	12. Положение о конкурсе « Учитель - года», « Класный – класный» 13. Положение о работе творческих и проблемных групп 14. Положение о работе коллектива в командах 15. Положение о работе с молодыми педагогами 16. Положение о социально- психологической службе 17. Положение о педагогическом совете 18. Положение о службе информационного обеспечения													
Программа (стратегия, план) внедрение модели учительского роста в образовательной организации	Этап осмысления и принятия типовой модели руководством и педагогическим коллективом образовательной организации	- анализ социальных условий, в которых функционирует школа; - анализ состояния профессиональных затруднений педагогических работников (посещение уроков, индивидуальные собеседования, анкетирование учителей, учащихся, родителей). - анализ и обсуждение результатов итоговой аттестации, промежуточной аттестации на заседаниях педагогического совета. - активизация самообразовательной позиции каждого учителя с учетом его профессиональных интересов и склонностей на развитие его учительского роста; - презентация КМУР на педагогическом совете, административном совещании, методическом совете, методических объединениях, заседании Совета школы;												
	Этап адаптации типовой модели к условиям (внешним и внутренним) образовательной организации	1. Проведение анализа конкретных условий деятельности школы: особенности микрорайона школы, наличие учреждений образования, культуры, спорта, с которыми необходимо простроить сетевое взаимодействие; особенности ученического контингента: наличие школьного подвоза, наличие обучающихся с ОВЗ; особенности педагогического коллектива: возрастной состав, наличие учителей по профилю, уровень квалификации, результаты аттестации. 2. Обсуждение действующей модели повышения квалификации: сильные и слабые стороны, опыт и проблемы. 3. Подготовка к внедрению модели учительского роста как необходимому условию успешности профессиональной деятельности. 4. Проведение цикла методических семинаров, актуализирующих необходимость создания в школе условий для повышения профессиональной компетентности педагогов с целью повышения качества образования.												
	Этап разработки дорожной карты внедрения	<table border="1"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Мероприятия</th> <th>Результат</th> <th>Отчетная документация</th> <th>Ответственный</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>1. Выявление</td> <td>Программы</td> <td>1.</td> <td>Руководители</td> </tr> </tbody> </table>	№	Мероприятия	Результат	Отчетная документация	Ответственный	1.	1. Выявление	Программы	1.	Руководители		
№	Мероприятия	Результат	Отчетная документация	Ответственный										
1.	1. Выявление	Программы	1.	Руководители										

	<p>адаптированной модели и создания рабочей группы руководящих и педагогических работников по внедрению адаптированной модели</p>	<p>проблемных зон каждого учителя - проведение диагностических мероприятий по определению уровня профессиональной компетентности педагогов. Проведение самооценки педагогами уровня соответствия качества своей профессиональной деятельности требованиям профессионального стандарта. 2. Составление плана повышения квалификации и самообразования для каждого педагога. 3. Разработка программы повышения квалификации по развитию профессионального роста учителя в ОО. 4. Разработка КМУР ОО и включение</p>	<p>повышения квалификации педагогов Организация мониторинга и контроля</p>	<p>Анализ профессиональных затруднений. 2. План повышения квалификации педагогов 3. КМУР ОО. 4. План тьюторского сопровождения педагогов ОО.</p>	<p>ОО. Специалисты УпрО</p>
--	--	---	--	--	-------------------------------------

			мероприятий комплексной модели учительского роста, в программу развития школы. 5.Реализация программ повышения квалификации по развитию профессионального роста учителя.			
		2.	Проведение цикла установочных семинаров для разных категорий представителей образовательных организаций по реализации модели взаимодействия соседних школ	Осуществление методической поддержки учителям - предметникам	Индивидуальные планы самообразования для каждого педагога.	Тьюторы, руководители творческих групп, руководители групп педагогов.
		3.	Формирование банка методических рекомендаций по сопровождению развития профессионального роста учителя с учетом специализации учителя	Банк методических рекомендаций	Банк методических рекомендаций.	Рабочая группа ОО

			и перечня направлений обновления содержания общего образования.			
		4.	Участие педагогов в учебно-методических мероприятиях по обновлению содержания общего образования, методов обучения на стажерских площадках и у учителей–наставников	Программы мероприятий	План мероприятий по обновлению содержания общего образования, методов обучения на стажерских площадках у учителей–наставников	Рабочая группа ОО.
		5.	Проведение промежуточной диагностики, корректировка планов методического сопровождения педагогов ОО	Обобщенные результаты диагностики по каждому педагогу	Экспертные заключения	Руководители ОО. Рабочая группа ОО.
		6	Организация и проведение общественной - профессиональной экспертизы деятельности учителя.	1. Диагностические карты общественной - профессиональной экспертизы 2. Экспертные заключения		
		7.	Проведение	Информирование родительской	Программа воспитательной	Руководители ОО, тьюторы,

			родительских собраний с целью информирования о результатах деятельности ОО, реализации ФГОС, по проблемным вопросам в сфере воспитания	общественности о результатах работы ОО	работы. Программа дистанционного обучения.	рабочая группа.
		8.	Организация дистанционного обучения по различным образовательным программам и сетевого взаимодействия.	Создание пространства профессионального образования педагогов		
	Этап первичной реализации адаптированной модели, мониторинга достигаемых результатов и коррекции адаптированной модели	<p>- <u>входной мониторинг</u>: выявление имеющихся рисков, профессиональных компетенций педагога, его самообразовательные позиции;</p> <p>- <u>мониторинг промежуточных результатов</u>: выявление позитивных тенденций, внедрение модели учительского роста, профессионального роста, повышение социального статуса;</p> <p>- <u>мониторинг итогов первого этапа</u>: повышение профессиональных компетенций педагога через внедрение модели учительского роста, изменение мотивации, повышение качества работы учителя.</p>				
Программа (план) внутреннего контроля внедрения модели учительского	Мониторинги: <ol style="list-style-type: none"> 1) Анализ нормативных документов ОУ для реализации КМУР 2) Мониторинг сформированных профессиональных компетенций учителей 3) Мониторинг работы сетевого взаимодействия 4) Контроль за пополнением и использованием материально-технического обеспечения 					

роста в образовательной организации	5) Мониторинг динамики результатов обучения				
	№	Объект контроля	Сроки	Ответственный	Анализируемые документы и мероприятия
	Стадия определения проблемы, постановки стратегической цели и обеспечения				
	1	Формирование стратегических целей. Регламентация работы группы. Определение проблемы, которую необходимо решить. Обоснование рентабельности достижения стратегических целей	1 месяц работы группы	Руководитель группы	1. План работы группы (обоснованность цели, задачи, регламент работы группы, мероприятия). 2. Наличие сформированной нормативной базы 3. Финансовое обоснование
	Стадия сбора информации				
	1	Дорожная карта реализации КМУР ОО.	1 месяц работы группы		Мероприятия дорожной карты и их обоснованность
	2	Программа КМУР ОО.	1 месяц работы группы		Обоснованность, наполненность и реальность выполнения программы. Соответствие мероприятий программы целям и задачам. Корректировка программы.
	Стадия начала реализации. Организация процедур методической поддержки педагогических работников школы				
	1	Создание проблемных групп педагогов.	2 месяца работы	Руководители, наставники групп.	Объективность создания групп.
	2	Планы работы групп по устранению затруднений у педагогов			Планы руководителей групп. Наличие планов самосовершенствования, саморазвития педагогов. Их обоснованность. Выполнение мероприятий планов.
	3	Организация и проведение			Востребованность мероприятий. Организация ведения

	консультаций педагогов.			сопровождения педагогов. Обеспечение проведения самооценки педагогами уровня соответствия качества своей профессиональной деятельности требованиям профессионального стандарта
4	Организация мероприятий (подготовка тематических педагогических советов, творческих отчетов, конференций, круглых столов)			Уровень подготовки и сроки проведения мероприятий, соответствие тем запросам.
5	Список экспертных групп			Включение представителей от родителей, общественных организаций в экспертную рабочую группу по внедрению модели учительского роста
Организация мероприятий по укреплению, развитию кадрового потенциала школы				
1	Программа повышения квалификации по развитию профессионального роста учителя	Постоянно	Руководители, наставники групп.	Количество педагогов, успешно прошедших курсы ПК
2	Организация и проведения учебно-методических мероприятий по обновлению содержания общего образования.	Постоянно	Заместители директора	Уровень организации, проведения мероприятий (согласно программе). Востребованность мероприятий и актуальность тем мероприятий.

	3	Диагностика, корректировка методического сопровождения планов	Ежемесячно	Заместители директора	Промежуточная диагностика, корректировка планов методического сопровождения групп педагогов.
	4	Общественно-Профессиональная экспертиза деятельности учителя	По плану.	Общественные эксперты	Диагностические карты Результаты диагностики
	5	Диагностика удовлетворенностью мероприятиями по повышению квалификации педагогических работников школы	Конец учебного года	Руководители рабочих групп	Диагностические карты Анкетирование учителей. Результаты ГИА.
Финансово-экономическая обеспеченность модели учительского роста в образовательной организации					
Модель финансирования внедрения модели учительского роста в образовательной организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бюджетные средства. 2. Спонсорские средства. 3. Добровольные пожертвования 4. Социальное партнёрство. 5. Средства, полученные от предоставления ОО платных дополнительных образовательных услуг 				
Программа (стратегия, план) финансирования внедрения модели учительского роста в образовательной	<ol style="list-style-type: none"> 1. Распределение стимулирующей части фонда оплаты труда по критериям эффективности качества образования 2. Дополнительное финансирование на решение вопросов модернизации учебной базы школы. 3. Финансирование обучения и повышения квалификации педагогических кадров. 4. Финансирование новаторства. 5. Целевое финансирование программ качества результатов, потребностей в педагогах – психологах и социальных педагогах. 				

организации	
План контроля за реализацией Программы финансирования внедрения модели учительского роста в образовательной организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проверка протоколов комиссии по распределению стимулирующих выплат. 2. Использование бюджетных средств по целевому назначению. 3. Проверка правильности составления штатного расписания и тарификационного списка согласно действующему Положению по оплате труда. 4. Проверка соответствия деятельности школы учредительным документам. 5. Использование бюджетных средств по целевому назначению. 6. Обоснованность получения и расходования внебюджетных средств.
Материально-техническая обеспеченность модели учительского роста в образовательной организации	
Модель материально-технического обеспечения внедрения модели учительского роста в образовательной организации	<p>В рамках проекта «Информационное обеспечение» Обоснование модели. Актуальность.</p> <p>Основой образовательной системы любого образовательного учреждения является информационно-образовательная среда (далее ИОС).</p> <p>ИОС - это совокупность (система) информационной, технической и учебно-методической подсистем, целенаправленно обеспечивающих и оптимизирующих учебный процесс и ориентирующих его участников на получение новых образовательных результатов. Подсистемы ИОС включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> • комплекс информационных образовательных ресурсов, в том числе цифровые образовательные ресурсы, • совокупность технологических средств информационных и коммуникационных технологий: компьютеры, иное ИКТ оборудование, коммуникационные каналы, • систему современных педагогических технологий, обеспечивающих обучение в современной ИОС. <p>Её создание и развитие представляет собой технически сложную и затратную задачу. Но именно она позволяет школе коренным образом модернизировать свой технологический базис и постепенно осуществлять движение к открытой образовательной системе, отвечающей современным требованиям. Электронные и традиционные учебные материалы позволят гармонично дополнять друг друга и повысят уровень взаимодействия всех участников образовательного процесса. Использование новейших информационных технологий будет способствовать решению педагогических задач, которые сложно или невозможно решать традиционными методами.</p> <p>Одним из факторов, характеризующих наиболее эффективные системы образования стран по результатам PISA, является адекватное ресурсное обеспечение образовательного учреждения, независимо от его социально-экономического статуса.</p> <p>На сегодняшний момент в нашем образовательном учреждении слабо развита информационно-образовательная среда. По данным самообследования количество компьютеров на одного ученика составляет 0,03 ед.</p> <p>На сегодняшний день ИКТ – необходимый инструмент практически любой деятельности, следовательно,</p>

овладение ИКТ-компетенциями является выполнением социального заказа современного общества, направленного на подготовку подрастающего поколения к полноценной работе в условиях глобальной информатизации всех сторон общественной жизни. Одним из требований профессионального стандарта педагога является владение ИКТ-компетентностями общепользовательской, общепедагогической, предметно-педагогической. По результатам диагностики ряд педагогов не готовы к работе в новых условиях в том числе из-за низкого уровня сформированности ИКТ-компетентности.

Недостаточное техническое оснащение школы затрудняет педагогам применение современных информационных технологий в учебном процессе. Даже те, кто прошел курсовую подготовку, не имея возможности реализовать знания в практической деятельности, не могут сформировать устойчивые навыки эффективного применения современных технологий обучения.

В соответствии с Федеральной целевой программой «Развитие единой образовательной информационной среды» и письмом Минобрнауки России от 13.08.02 № 01-51-088ин «Об организации использования информационных и коммуникационных ресурсов в общеобразовательных учреждениях» должно происходить повсеместное оснащение школ новейшими компьютерами, обеспечение доступа к сети Интернет.

Так как образовательная организация работает ещё и в сложных социальных условиях, необходимо создание образовательной среды, позволяющей заинтересовать, вовлечь в разнообразные формы внеурочной деятельности категории участников группы риска (дети из асоциальных семей, девиантного поведения, дети из семей мигрантов, дети с ОВЗ). Наличие оборудованных кабинетов технологии (домоводства, швейного, столярного, токарного), спортивного инвентаря, тренажерного зала, оборудования для технического творчества позволит обеспечить разнообразные запросы учащихся.

Материально-техническая оснащённость школ (школьная инфраструктура, оборудование, информационно-образовательная среда) является одним из ключевых направлений и условий реализации новых федеральных государственных стандартов образования. Без выполнения данного условия невозможно обеспечить в полном объеме главное требование стандартов - достижение планируемых результатов освоения основной образовательной программы.

Основная идея модели - включение в работу комплекта оборудования, способствующего решению существующих проблем.

Направления развития материально-технической обеспеченности модели учительского роста в образовательной организации:

1. Оснащение необходимым оборудованием:

- компьютерный класс
- оборудование автоматизированных рабочих мест (АРМ) педагогов
- оснащение кабинетов мультимедийными проекторами и интерактивными досками
- лингафонный кабинет
- кабинет робототехники
- системы электронного голосования «Вотум», видеокамеры, фотоаппараты. Данное оборудование, не закрепленное за предметными кабинетами, будет использоваться в многопредметных и надпредметных целях. Оно многофункционально,

	<p>интегративно, и будет применяться для различных видов урочной и внеурочной деятельности, на школьных семинарах, конференциях</p> <p>- демонстрационное и учебное (лабораторное) оборудование для кабинетов биологии, физики, химии</p> <p>кабинеты технологии (домоводства, швейная, столярная, токарная мастерские)</p> <ul style="list-style-type: none"> • оснащение тренажерного зала • реконструкция школьного стадиона (в рамках муниципальной программы). <p>2. В целях обновления содержания образования приобретение необходимого программного обеспечения. 3. Пополнение и оснащение методической литературой школьной библиотеки.</p> <p>3. Повышение доступа к сети Интернет для расширения возможности применения дистанционных образовательных технологий.</p>				
<p>Программа (стратегия, план) материально-технического обеспечения внедрения модели учительского роста в образовательной организации</p>	<p>Цель программы: укрепление и совершенствование материально-технической обеспечения как одно из условий внедрения модели учительского роста в образовательной организации.</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оснащение образовательного процесса необходимым оборудованием, программным обеспечением для учительского роста, повышения качества учебно-воспитательного процесса. 2. Повышение квалификации сотрудников школы в области информационных технологий и информационной компетентности. 3. Своевременное пополнение информационного банка школы. <p>Основные этапы реализации модели:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ состояния материально-технического обеспечения образовательной организации и выявление потребностей с точки зрения его влияния на профессиональный рост учителя. 2. Этап ресурсного обеспечения школы: насыщения образовательной среды цифровым оборудованием, накопления и систематизации цифрового контента, обеспечения компьютерной грамотности учителей, создания и освоения новых программ внеурочной деятельности. 3. Внедрение информационно-коммуникационных технологий в учебный процесс, реализация программ, индивидуализация образовательного процесса. 4. Мониторинг эффективности использования оборудования в образовательном процессе, его влияния на профессиональный рост учителя. <p style="text-align: center;">План реализации программы</p>				
	<p>№</p>	<p>Мероприятия</p>	<p>Срок реализации</p>	<p>Ответственный</p>	<p>Планируемые результаты</p>
	<p>1</p>	<p>Проведение инвентаризации материально-технической, учебно-</p>	<p>На начало 2018, 2019 финансовых</p>	<p>Рабочая группа</p>	<p>Экспертная оценка. План мероприятий по укреплению</p>

		методической, информационной базы школы с целью ее соответствия задачам проекта	годов		материально-технической базы (определение приоритетов в приобретении оборудования)
	2	Формирование заявки на приобретение необходимого оборудования для обеспечения готовности к введению ФГОС СОО за счет средств муниципального бюджета	На начало 2018, 2019 финансовых годов	Директор школы	Материальные средства, выделенные из муниципального бюджета на оснащение школы для готовности к внедрению ФГОС СОО
	3	Приведение материально-технических условий школы в соответствие с требованиями ФГОС СОО	2018 - 2020 г.г.	Директор школы	Обновление материально-технической базы школы
	4	Паспортизация кабинетов	1 раз в год	Заведующие кабинетами	Паспорт учебного кабинета
	5	Разработка учебных дистанционных курсов для работы с детьми. Разработка программ внеурочной деятельности с учетом использования нового оборудования	2018 г.	Педагоги	Включение в систему дистанционного образования 5-6 педагогов школы. Обновление перечня курсов внеурочной деятельности и создание условий их реализации
	6	Создание возможностей для внедрения дистанционных форм обучения детей	2018 г.	Педагоги, заместители директора по учебной работе	Обучение ряда учащихся на учебных курсах в рамках дистанционного

					обучения
	7	Поиск партнеров и заключение договоров сетевого взаимодействия по использованию оборудования с учреждениями системы дополнительного и профессионального образования	2018 - 2020 г.г.	Директор, заместители директора	Решение проблемы в условиях отсутствия средств на приобретение оборудования или отсутствие собственных кадров
План контроля за реализацией Программы материально-технического обеспечения внедрения модели учительского роста в образовательной организации	Ожидаемые результаты:				
	Обеспечение материально-техническими средствами привело к повышению профессионализма учителей, способствовало повышению образовательных результатов и расширению инновационной составляющей в деятельности образовательной организации.				
	Качество материально-технического обеспечения образовательного процесса оценивается по следующим показателям: - наличие и в перспективе расширение, а также обновление парка мультимедийной и интерактивной техники; - программно-информационное обеспечение, наличие и эффективность использования интернет-ресурсов в учебном процессе; - оснащенность учебных кабинетов современным оборудованием, средствами обучения и мебелью; -обеспеченность методической и учебной литературой.				
	№	Мероприятия	Срок реализации	Ответственный	Результат
	1	Организация мониторинга по вопросу оснащенности учебного процесса и оборудования учебных помещений школы в соответствии с	ежегодно	Заместитель директора по АХР, Заместители директора по УВР	Экспертная оценка

		требованиями ФГОС СОО			
	2	Паспортизация кабинетов	1 раз в год	Заведующие кабинетами	Паспорт учебного кабинета. Выявление потребностей, контроль соответствия материально-технического обеспечения учебных кабинетов нормативным требованиям

	<p>3</p> <p>Мониторинг использования ИКТ оборудования в учебном процессе: Экспертиза рабочих программ по предметам с включением в календарно-тематическое планирование информации об использовании информационно - коммуникационных технологий и соответствующего оборудования. Мониторинг участия педагогов, в вебинарах, сетевых сообществах, использования дистанционных форм повышения квалификации</p>	<p>ежегодно</p>	<p>Руководители школьных методических объединений, заместители директора</p>	<p>Наличие у учителей первоначальных навыков проектирования уроков и внеурочных занятий с использованием инновационного оборудования: уверенный пользователь ПК, активное использование ЦОР и ЭОР в образовательной практике, формирование информационной, образовательной среды, активизация сетевого взаимодействия</p>
	<p>4</p> <p>Обеспечение контролируемого доступа участников образовательного процесса к информационным образовательным ресурсам в сети Интернет</p>	<p>ежегодно</p>	<p>Заместители директора, библиотекарь</p>	<p>Обеспечение информационной безопасности образовательного процесса</p>

	5	Анализ работы дистанционных курсов	ежегодно	Заместители директора	Наличие объективных показателей результативности реализации проекта
	6	Мониторинг эффективности использования нового оборудования в образовательном процессе	ежегодно	Педагоги, заместители директора	Выявление взаимосвязи в изменении образовательных результатов с использованием оборудования и внедрения новых программ
Организационно-кадровое обеспечение					
Модель организационно-кадрового обеспечения внедрения модели учительского роста в образовательной организации	Создание условий для профессионального роста, саморазвития и самосовершенствования педагогов				
Программа (стратегия, план) развития кадрового потенциала при внедрении модели учительского роста в образовательной организации	Создание правовых, организационных условий для роста общекультурной компетентности педагога и его профессионального роста	<ul style="list-style-type: none"> - Совершенствование нормативной базы (положений, приказов, нормативных локальных актов), способствующих эффективному профессиональному росту педагогов. - Организация мероприятий, направленных на развитие профессиональных компетенций педагогов: 1. Внешнее направление: <ul style="list-style-type: none"> - курсы повышения квалификации в ИРО; - конкурсы педагогического мастерства; - выступления на семинарах и конференциях; - публикации в СМИ 			

(описание технологии и структуры проведения мероприятий по укреплению кадрового потенциала школы)		-участие в экспертных группах, аттестационных комиссиях. 2. Внутреннее направление: - круглые столы и семинары; - педсоветы и методсоветы, - педагогические мастерские; - методические недели, - открытые уроки, - наставничество, - самообразование; - педагогические проекты, аттестация; - консультации и беседы с педагогом-психологом.
	Совершенствование управленческой компетенции администрации образовательной организации Научно-методическое сопровождение педагогов	- Повышение управленческой, правовой и профессиональной культуры - Выравнивание управленческой траектории, принятие продуктивных управленческих решений Внесение изменений в работу методических объединений с учетом изменений в образовательной среде ОО (программа развития школы, внедрений инновационных технологий, профессиональный рост педагогов).

	<p>Повышение мотивации профессиональной деятельности педагогов</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поощрение педагогов, (премии, подарки, цветы, бланки грамот и благодарственных писем). 2. Организация и проведение профессиональных конкурсов среди педагогов (с выплатой грантов победителям): "Учитель года " в номинациях: "Учитель года", "Классный руководитель", "Молодой учитель" 3. Награждение педагогических работников - победителей методических конкурсов дипломами и благодарственными письмами 4. Создание психологических комфортных условий через проведение тренингов, круглых столов по интересам, возможно совместно с обучающимися 5. Организация выездов в театры, музеи и т.д. 6. Предоставление социальных льгот по санаторно-курортному оздоровлению педагогических работников.
<p>План контроля за реализацией Программы (стратегии, плана) развития кадрового потенциала при внедрении модели учительского роста в образовательной организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Введение единой независимой оценки качества образования; – Оценка педагога выпускниками ОО; – Оценки учителя Аттестационной комиссией; – Участие общественности в контроле над ОО. 	
<p>Научно-методическое сопровождение</p>		

Информационно-методическое сопровождение педагогов	<ul style="list-style-type: none"> - выявление потребностей профессиональных групп и отдельных педагогов в сопровождении и поддержке. - актуализация внутренних сил и резервных возможностей педагогов и профессиональных групп. - консультирование по конкретным проблемам и проектам. - информационная и аналитическая поддержка, обеспечение методическими разработками. - помощь в поиске оптимальных технологий и методик. - организация информационного обмена и контактов между педагогами. - повышение уровня адаптации к профессионально-стрессовым ситуациям (инновационная деятельность, опытно-экспериментальная работа и т.д.). -поддержка и развитие профессиональных инициатив и экспериментальных проектов.
Консультативно-методическое сопровождение деятельности педагогов	<ul style="list-style-type: none"> - помощь учителю в составлении программ, - консультирование по вопросам формирования мотивации к учебной деятельности; - создание тренинговых групп по психолого-педагогическим вопросам; - организация взаимного обучения педагогов, - проведение мероприятий по обмену опытом – открытые занятия, взаимопосещения уроков, мастер-классы, - профессиональные тренинги, обучающие игры, конкурсы, семинары, творческие отчёты.
Учебно-методическое сопровождение деятельности педагогов	<ul style="list-style-type: none"> - обогащение методического арсенала учителей, - формирование дополнительных компетенций учителей; - восполнение имеющихся дефицитов предметных и технологических знаний; - организация бесед со специалистами; - организация консультаций с экспертами, - использование технологии мастерских, - консультирование.
Направления обновления содержания общего образования	<ul style="list-style-type: none"> - приведение содержания общего образования в соответствие с изменяющимися запросами личности и семьи, ожиданиями общества и требованиями государства в сфере образования - обеспечение гуманизации содержания образования, придание результатам образования социально и личностно значимого характера -ориентирование содержания образования на формирование и развитие «надпредметных» способностей, качеств, умений обучающихся