

Шаблон

Программы развития

образовательной организации

**edu73….**

2024 г.

# Оглавление

[Оглавление 2](#_Toc132884188)

[Введение 3](#_Toc132884189)

[1. Концепция развития. Анализ текущего состояния школы и рисков снижения образовательных результатов 5](#_Toc132884190)

[1.1 Сведения о школе 5](#_Toc132884191)

[1.2 Образовательные результаты 5](#_Toc132884192)

[1.3 Риски снижения образовательных результатов 6](#_Toc132884193)

[2. Цель и задачи развития образовательной организации 15](#_Toc132884194)

[2.1 Меры и мероприятия по достижению цели 16](#_Toc132884195)

[2.2 Мероприятия и показатели реализации 23](#_Toc132884196)

# Введение

[Данный **Шаблон** программы развития школы – это адресные методические рекомендации для образовательной организации, оформленные в виде редактируемого документа.

Основная **цель** Шаблона – поддержать процесс самостоятельной верификации рисков снижения образовательных результатов школы за счёт постановки дополнительных вопросов по разделам Рискового профиля школы (РПШ). Очень часто именно недостаточное внимание к результатам самообследования и неполная интерпретация данных приводит к тому, что усилия, которые предпринимает школа для противодействия низким результатам, оказываются недостаточно эффективными – школа не замечает реальных вызовов, которые в конечном итоге приводят к серьёзным проблемам с результативностью.

Однако нет безвыходных ситуаций, и даже самая сильная зона риска низких результатов – это ни в коем случае не приговор для школы. Изменение управленческих практик, повышение внимания к деталям, ориентация на благополучие и комфорт участников образовательных отношений могут стать основой для положительных изменений. Переход в эффективный режим работы школы не требует дополнительных материальных или временных затрат, всё что требуется, это внимательно проанализировать все показатели рискового профиля, обсудить на школьных совещаниях вопросы, которые предложены в Шаблоне, и постараться прийти к планируемым результатам решения предложенных в Шаблоне задач, изучая банк рекомендованных открытых материалов и практик тех школ, которые уже проделали такой путь.

Шаблон содержит разделы, соответствующие ключевым содержательным частям концептуальных документов школы. Каждая из них имеет свою цель:

* концепция развития образовательной организации – обоснование тех целей, над достижением которых будет работать школа;
* цели и задачи развития (среднесрочная программа развития) – задачи, соответствующие выявленным вызовам;
* меры и мероприятия (антирисковые программы) – меры, реализация которых обеспечит решение поставленных задач.

В Шаблоне встречается текст трёх видов:

[на *сером* фоне, в квадратных скобках] – интерактивный текст. Его задача – взаимодействовать с читателем. Такой тест содержит пояснения, комментарии, рекомендации, не относящиеся непосредственно к тексту программ. При формировании итоговой программы его удаляют.

{на *оранжевом* фоне, в фигурных скобках} – такой текст указывает на отношение к конкретному фактору риска. Как и в РПШ, в Шаблоне рассматривается 5 возможных групп факторов риска. В Шаблоне школа видит **все** возможные группы риска, независимо от того, выделены ли они в РПШ как актуальные или нет. Важно пройти разделы всех рисков, ответить на вопросы раздела SWOT-анализа и **сформировать выводы**. Таким образом будет обеспечена дополнительная самостоятельная верификация рисков. Если окажется, что неуказанные в РПШ факторы риска актуальны для школы, в последующих разделах Шаблона уже содержатся рекомендуемые задачи и меры. Их также следует изучить. Если после верификации окажется, что риск неактуален для школы, то его можно просто удалить.

**ВАЖНО!** Предлагаемый Шаблон по умолчанию содержит Риск 3 «Несформированность внутришкольной системы профессионального развития педагогов». Факт нахождения школы в зоне риска низких результатов указывает на необходимость обновления педагогических и методических практик учителей школы.

Текст на белом фоне может оставаться неизменным в итоговом варианте документов.

****

**ВИДЕОИНСТРУКЦИЯ по пользованию Шаблоном:** [**ссылка**](https://youtube.com/live/MJXsfGW9XrY?feature=share)

Участники проекта «500+» – это сообщество школ, которых объединяет стремление к развитию и улучшению своих практик. Полезная информация для участников сообщества публикуется в телеграм-канале <https://t.me/antirisk500>. Присоединяйтесь и Вы!

]

Концепция развития [ШКОЛЫ] на [ПЕРИОД] – стратегический документ, разработанный в целях определения существующих ограничений развития и путей перехода образовательной организации в эффективный режим работы.

Концепция развития направленна на поддержание достижения приоритетных целей [муниципального развития, отражённых в ПРОГРАММЕ (реквизиты и положения муниципального концептуального документа по качеству образования); регионального развития, закреплённых в КОНЦЕПЦИИ (реквизиты и положения регионального концептуального документа по качеству образования)].

Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» определены задачи:

* по обеспечению глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождению Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образования;
* по воспитанию гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций.

Вместе с тем следует учитывать, что в каждой образовательной организации складываются уникальные условия образовательного процесса, обусловленные разнообразными внешними и внутренними факторами. Концентрация негативных факторов приводит к повышению рисков низких образовательных результатов. Поэтому достижение поставленных задач развития школой зависит от эффективности выявления и преодоления ограничений.

Концепция описывает существующие вызовы развития, цели, задачи, показатели развития образовательной организации, сущность и механизмы планируемых изменений по достижению ожидаемых результатов развития в соответствии с задачами муниципальной, региональной и федеральной образовательной политики.

Приоритетами развития образовательной организации являются:

* совершенствование условий реализации основной образовательной программы и программы воспитательной работы;
* развитие внутришкольной системы оценки качества образования;
* повышение объективности проведения самообследования;
* развитие профессиональных компетенций педагогов и администрации;
* формирование условий для раскрытия потенциала личности каждого обучающегося.

# Концепция развития. Анализ текущего состояния школы и рисков снижения образовательных результатов

## Сведения о школе

[Сведения о школе могут быть представлены в свободной форме. Ценно постараться отразить динамику базовых показателей: движение контингента и кадров. Там, где это возможно, лучше пользоваться % (долями), а не абсолютными величинами.

## Образовательные результаты

[Анализ результатов контрольно-оценочных процедур следует проводить с учётом следующих подходов:

* Систематичность: данные оценочных процедур раскрывают в **динамике**, поэтому очень важно проводить сопоставление результатов равных периодов (четверть –четветь; год – год). Систематичноть важна и при проведении самообследования.
* Комплексность: данные оценочных процедур следует рассматривать в двух плоскостях: 1) управленческой и 2) методической. С точки зрения управления, результаты оценок дают сигналы об успешности реализации программы школы. С позиции методики, результаты оценки позволяют выявлять дефициты (обучающихся и педагогов) и планировать их компенсацию.

При работе используются данные внутренней и внешней оценки качества: ВПР, ГИА, средние четвертные/триместровые отметки. Целью анализа образовательных результатов является выявление зоны риска: классов, обучающихся, учителей, предметных тем.

Дополнительные материалы: [видео 1](https://www.youtube.com/watch?v=_Txk86w5OyA); [видео 2](https://youtube.com/live/WHq75WONtmA?feature=share); используйте хэштег **#всоко** на канале <https://t.me/antirisk500>

В таблице ниже представлен общий подход к управлению на основе данных, который может быть применён на уровне школы в рамках работы по повышению эффективности образовательной организации. Чёрным цветом выделен текущий для школы этап – анализ доступных данных; **светлым** – предстоящие этапы, *курсивым* – пройденные.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этап управления** | **Действие** | **Результат** |
|  |  |  |
| *Мониторинг* | *1) объективное проведение оценочных процедур, анкетирование участников образовательных отношений* | *1) проведён объективный мониторинг* |
| Анализ | 2) анализ результатов оценочных процедур, внешнего и внутреннего контроля  3) анализ данных РПШ и доступных тематических данных, проведение анализа сильных и слабых сторон | 2) результаты проинтерпретированы, сделаны заключения и выводы; определены проблемы; сформулированы рекомендации  3) результаты представлены педколлективу; размещены в программе развития |
| Целеполагание | 4) постановка задач развития  5) выбор показателей решения задач  6) проектирование плана-графика внедрения мер | 4) сформулированы задачи  5) выбраны показатели решения задач  6) план-график внедрения мер спроектирован |
| Принятие мер | 9) реализуются мероприятия плана-графика | 9) реализован ряд мероприятий плана-графика |
| Самообследование | 10) мониторинг реализации плана-графика | 10) заключение о ходе реализации: штатно – продолжение без изменений; отклонение – внедрение корректировок |
| Продолжение принятия мер | реализуются мероприятия плана-графика | реализован ряд мероприятий плана-графика |

Следует стремиться к непрерывному самоанализу в течение года и заранее планировать обработку поступающих данных от внешних наблюдателей (гос. ограны, учредитель, партнёры) и внутренних участников (педагоги, обучающиеся, родители).

]

## Риски снижения образовательных результатов

[Когда *зона риска* низких результатов в школе выявлена, следует перейти к анализу факторов низких результатов, работе с рисковым профилем школы]

В основе целей и задач развития образовательной организации лежит детализированный анализ вызовов и рисков её развития. По итогам проведённого мониторинга выявлены следующие риски:

{*согласно РПШ*

|  |
| --- |
| Низкий уровень оснащения школы |
| Дефицит педагогических кадров |
| Несформированность внутришкольной системы профессионального развития педагогов |
| Пониженный уровень качества школьной образовательной и воспитательной среды |
| Низкое качество профессиональных коммуникаций между участниками образовательных отношений |

}

{*РИСК 1 Рекомендован в работу (по данным РПШ)*

Согласно проведённому анализу, для школы актуальны дефициты материально-технического оснащения. Дефициты оснащения могут создавать угрозы для реализации образовательной программы школы. Так, например, отсутствие учебных материалов и возможности заменить их цифровыми аналогами, могут негативно сказываться на образовательных результатах обучающихся.

При анализе данного фактора риска учитывается наличие и состояние в ОО:

* оборудованных учебных кабинетов (наличие специализированной учебной мебели, шкафов для хранения средств обучения, аудиторных досок, технического и компьютерного оборудования для обучающихся и учителей и др.);
* кабинетов/аудиторий для проведения практических занятий, лабораторных работ;
* библиотек, мест для совместной работы (коворкинга), мест общения;
* объектов спорта (спортивного/тренажёрного зала, раздевалок, стадионов, манежей, бассейнов);
* средств обучения и воспитания (*печатные:* учебники, учебные пособия, рабочие тетради, атласы, раздаточный материал, справочная художественная и научная литература; *наглядные:* плакаты, настенные иллюстрации/карты, магнитные/демонстрационные доски; *демонстрационные учебные приборы:* стенды, муляжи, гербарии, микроскопы, лабораторные приборы; *спортивное оборудование и инвентарь*, соответствующие требованиям; *цифровые, аудиовизуальные, мультимедийные образовательные ресурсы и др.*);
* условий для организации питания (наличие столовой, горячего/холодного питания, буфета, зала для приёма пищи);
* условий для осуществления медицинского обслуживания (наличие лицензированного медицинского кабинета, медицинского персонала);
* доступа к информационным системам и информационно-телекоммуникационным сетям, электронным образовательным ресурсам (наличие и качество интернет-соединения, локальной сети, количество компьютеров, имеющих выход в интернет);
* технических средств административно-хозяйственного управления учебным процессом (наличие тревожной кнопки для экстренного оповещения, пожарной и охранной сигнализации, видеонаблюдения);
* условий доступа для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ).

Показателями наличия фактов риска в школе являются:

[заполняется согласно РПШ]

|  |
| --- |
| Неудовлетворительное с точки зрения участников образовательных отношений состояние помещений школы |
| Недостаточное качество/наличие учебных материалов |
| Недооснащённость цифровым оборудованием |
| Недостаточное качество (скорость) интернет-соединения |

[Ниже представлен набор вопросов, ответы на которые следует располагать в левый и правый столбец таблицы в зависимости от того, отражает ли ответ сильную или слабую сторону деятельности школы, может ли быть отнесён к возможностям или к угрозам её развития. Реализация SWOT-анализа необходима для самостоятельной верификации рисков. При обсуждении вопросов допускается включение в предложенный перечень дополнительных вопросов, которые могут возникнуть в процессе дискуссии у её участников.

Обсуждать вопросы рекомендуется при участии представителей педагогического коллектива, при учёте показателей РПШ.

При этом в выводе отражают, как сильные стороны могут помочь в преодолении слабых, а возможности позволят преодолеть угрозы. Качественная формулировка выводов может качественно поддержать последующие этапы работы, целеполагание и планирование мер.

**Вопросы**

* Подавались ли в текущем году заявки на участие в федеральных, региональных и муниципальных проектах грантовой поддержки? С каким результатом?
* Насколько богатым опытом работы с грантами обладает школа?
* Заключены ли в настоящее время договоры о сетевом сотрудничестве об использовании помещений и/или оборудования сторонних организаций для реализации образовательных программ?]

Анализ сильных и слабых сторон школы с точки зрения материально-технических дефицитов.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны (и возможности)** | **Слабые стороны (ограничения и угрозы развития)** |
|  |  |
| Вывод: | |

}

{*РИСК 2 Рекомендован в работу (по данным РПШ)*

Существенным риском для образовательной организации является дефицит педагогических кадров. Проблемой может являться фактическая нехватка профильных специалистов, возникающая в силу недостаточного пополнения кадрового состава молодыми специалистами, остающимися в школе.

К проблемам кадрового обеспечения ОО может относиться дефицит:

* учителей-предметников (в том числе высококвалифицированных);
* учителей начальной школы;
* педагогов, способных работать с обучающимися с ОВЗ;
* педагогов дополнительного образования, педагогов-организаторов;
* руководящего состава (заместителей директора, руководителей структурных подразделений);
* специалистов службы психолого-педагогического сопровождения (педагог-психолог, социальный педагог, логопед, дефектолог, тьютор);
* иных специалистов, обеспечивающих образовательную деятельность (библиотекарь, лаборант, инженер).

Показателями наличия фактов риска дефицита кадров в школе являются:

[заполняется согласно РПШ]

|  |
| --- |
| Нехватка педагогов |
| Нехватка психологов, логопедов, социальных педагогов |
| Высокая доля учителей предпенсионного возраста |
| Низкая доля молодых учителей |

[Ниже представлен набор вопросов, ответы на которые следует располагать в левый и правый столбец таблицы в зависимости от того, отражает ли ответ сильную или слабую сторону деятельности школы, может ли быть отнесён к возможностям или к угрозам её развития. Реализация SWOT-анализа необходима для самостоятельной верификации рисков. При обсуждении вопросов допускается включение в предложенный перечень дополнительных вопросов, которые могут возникнуть в процессе дискуссии у её участников.

Обсуждать вопросы рекомендуется при участии представителей педагогического коллектива, при учёте показателей РПШ.

При этом в выводе отражают, как сильные стороны могут помочь в преодолении слабых, а возможности позволят преодолеть угрозы. Качественная формулировка выводов может качественно поддержать последующие этапы работы, целеполагание и планирование мер.

**Вопросы**

* Каков общий объём нагрузки на вакантные должности?
* Какие инструменты были использованы для поиска и привлечения сотрудников?
* Какие практики мотивации и дополнительного стимулирования работников применяются в школе? Какие могут быть внедрены?
* Осуществляется ли работа специалиста/учителя в рамках договоров сетевого сотрудничества?
* Работают ли учителя по внешнему совместительству и/или в условиях дистанционной (удалённой) работы?
* Налажены ли контакты с региональным педагогическим колледжем/вузом? Проходят ли студенты практику в школе?
* Есть ли в школе педагогический класс? Предпосылки для его открытия?]

Анализ сильных и слабых сторон школы с точки зрения кадровых дефицитов.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны (и возможности)** | **Слабые стороны (ограничения и угрозы развития)** |
|  |  |
| Вывод: | |

}

{*РИСК 3 Рекомендован в работу по умолчанию*

Несформированность внутришкольной системы профессионального развития педагогов – существенный риск развития образовательной организации. Наличие возможности для развития профессиональных компетенций учителя непосредственно во время учебного процесса – важнейшая характеристика образовательной организации.

Внешние условия, в которых работает школа, непрерывно меняются: обновляются вызовы внешней среды, возникают контекстные риски. В этой связи для обеспечения эффективной работы внутришкольной системы профессионального развития педагогов, в том числе для профилактики рисков, возникающих при работе с контингентом обучающихся, необходима корректная самооценка рисков образовательной организации и объективная система внутренней оценки качества образования.

Показателями наличия факторов риска несформированности внутришкольной системы профессионального развития педагогов в школе являются:

[заполняется согласно РПШ]

|  |
| --- |
| Корректность внутренней самооценки |
| Недостаточный уровень инструментализации ВСОКО |
| Низкая доля учителей, имеющих представление о своих профессиональных дефицитах |
| Низкая доля учителей, сообщающих о возможности получить методическую помощь в школе |
| Низкая доля учителей, прошедших курсы повышения квалификации, соответствующие их профессиональным потребностям |
| Низкая доля учителей, удовлетворённых возможностями для профессионального развития |
| Низкая доля учителей, вовлечённых в систему наставничества (менторства) |
| Низкая доля учителей, включённых в процесс профессионального сопровождения после прохождения курсов повышения квалификации |
| Низкая эффективность методических мероприятий |
| Низкая доля учителей, уверенных в том, что могут помочь обучающимся ценить учёбу |
| Низкий уровень использования цифровых образовательных ресурсов учителями |
| Недостаточный уровень учебной дисциплины |
| Низкая оценка профессиональных компетенций учителей |
| Недостаточный уровень учёта индивидуальных возможностей обучающихся в учебном процессе |
| Использование учителями элементов формирующего оценивания |
| Низкий уровень использования современных педагогических технологий |

[Ниже представлен набор вопросов, ответы на которые следует располагать в левый и правый столбец таблицы в зависимости от того, отражает ли ответ сильную или слабую сторону деятельности школы, может ли быть отнесён к возможностям или к угрозам её развития. Реализация SWOT-анализа необходима для самостоятельной верификации рисков. При обсуждении вопросов допускается включение в предложенный перечень дополнительных вопросов, которые могут возникнуть в процессе дискуссии у её участников.

Обсуждать вопросы рекомендуется при участии представителей педагогического коллектива, при учёте показателей РПШ.

При этом в выводе отражают, как сильные стороны могут помочь в преодолении слабых, а возможности позволят преодолеть угрозы. Качественная формулировка выводов может качественно поддержать последующие этапы работы, целеполагание и планирование мер.

**Вопросы**

* Какая доля учителей за прошедший год прошла обучение в соответствии со своими выявленными педагогическим дефицитами? Каким образом были выявлены профессиональные дефициты? Была ли это самооценка, тестирование или внешнее наблюдение? Включены ли эти учителя в систему сопровождения по итогам прохождения ПК?
* Какая доля учителей применит практики работы с ЦОР на уроках?
* Какая доля учителей вовлечена в процесс наставничества? Организовано ли наставничество таким образом, чтобы способствовать повышению профессиональных компетенций учителей?
* Какова доля обучающихся, относящихся к группам риска, в начальной школе, в основной школе, в старшей школе?
* Какова доля педагогов, которые применяют на своих уроках дифференцированный подход, подготовку индивидуальных домашних заданий?
* Распространены ли среди учителей школы практики формирующего оценивания? Проводились ли в школе мероприятия по освоению практик формирующего оценивания? Есть ли среди учителей специалисты, которые владеют приёмами формирующего оценивания?
* Распространены ли среди учителей школы практики организации и проведения групповой работы и/или проектно-исследовательской деятельности обучающихся? Проводились ли в школе мероприятия по освоению таких практик? Есть ли среди учителей специалисты, которые владеют такими технологиями?
* Какие классы демонстрируют наибольшие проблемы в освоении образовательных программ? По каким предметам?
* Насколько распространёнными являются практики взаимного посещения уроков и предоставления обратной связи среди учителей?]

Анализ сильных и слабых сторон школы с точки зрения сформированности системы непрерывного повышения квалификации учителями школы.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны (и возможности)** | **Слабые стороны (ограничения и угрозы развития)** |
|  |  |
| Вывод: | |

}

{*РИСК 4 Рекомендован в работу (по данным РПШ)*

Пониженный уровень качества школьной образовательной и воспитательной среды создаёт риски снижения образовательных и воспитательных результатов школьного обучения.

В первую очередь, школьное благополучие, или школьный климат, характеризуется уровнем удовлетворения учебных потребностей обучающихся. При этом чем сложнее контингент обучающихся в школе, тем более индивидуальными могут быть потребности.

Лидерство руководства образовательной организации является одним из ключевых условий, определяющих её успешность. Лидерство в вопросе развития качестве школьной среды связано с готовностью руководства школы формулировать миссию образовательной организации и реализовывать её через поиск и внедрение работающих практик.

Школьное благополучие также связано с уровнем профессионализма педагогического коллектива, который предполагает как индивидуальное мастерство школьных учителей, так и развитые навыки педагогического взаимодействия, эффективного использования имеющихся ресурсов и готовности принимать на себя ответственность за определённые решения (например, о пересмотре школьной образовательной программы).

Успешность повышения качества школьной образовательной среды зависит от информированности педагогов о проблемах в обучении конкретных обучающихся и их готовности придерживаться единой стратегии их обучения.

Показателями наличия факторов риска пониженного уровня качества школьной образовательной и воспитательной среды в школе являются:

[заполняется согласно РПШ]

|  |
| --- |
| Доля обучающихся из малообеспеченных семей |
| Доля обучающихся, которым учителя рекомендуют дополнительные занятия с целью ликвидации отставания от учебной программы |
| Доля обучающихся с ОВЗ |
| Доля учителей, испытывающих неуверенность при работе с обучающимися с ОВЗ |
| Доля обучающихся, для которых русский язык не является родным или языком повседневного общения |
| Наличие в школе дополнительных занятий для обучающихся, для которых русский язык не является родным или языком повседневного общения |
| Доля обучающихся, регулярно подвергающихся буллингу в школе |
| Доля обучающихся, указавших на наличие деструктивных педагогических практик |
| Доля обучающихся с низкой учебной мотивацией |
| Уровень профориентационной работы школы |
| Разнообразие среды ДО в школе |

[Ниже представлен набор вопросов, ответы на которые следует располагать в левый и правый столбец таблицы в зависимости от того, отражает ли ответ сильную или слабую сторону деятельности школы, может ли быть отнесён к возможностям или к угрозам её развития. Реализация SWOT-анализа необходима для самостоятельной верификации рисков. При обсуждении вопросов допускается включение в предложенный перечень дополнительных вопросов, которые могут возникнуть в процессе дискуссии у её участников.

Обсуждать вопросы рекомендуется при участии представителей педагогического коллектива, при учёте показателей РПШ.

При этом в выводе отражают, как сильные стороны могут помочь в преодолении слабых, а возможности позволят преодолеть угрозы. Качественная формулировка выводов может качественно поддержать последующие этапы работы, целеполагание и планирование мер.

**Вопросы**

* Какова доля учеников школы из групп риска, вовлечённых в систему дополнительного образования школы?
* Какова доля учащихся, посещающих занятия внеурочной деятельности, направленные на преодоление возникших затруднений в обучении?
* Какова доля педагогов, прошедших обучение по работе с учащимися с ОВЗ?
* Какова доля учеников, регулярно подвергающихся буллингу?]

Анализ сильных и слабых сторон школы с точки зрения качества школьного климата.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны (и возможности)** | **Слабые стороны (ограничения и угрозы развития)** |
|  |  |
| Вывод: | |

}

{*РИСК 5 Рекомендован в работу (по данным РПШ)*

Низкое качество профессиональных коммуникаций между участниками образовательных отношений может приводить к накоплению проблем и развитию рисков снижения образовательных результатов. При недостаточной коммуникации в образовательной организации учителя и родительская общественность могут демонстрировать низкую готовность решения вызовов, возникающих в образовательном процессе.

Причины низкой вовлечённости учителей в образовательный процесс могут быть различны: отсутствие эффективной коммуникации с руководством образовательной организации, профессиональное выгорание – накопленное за время работы эмоциональное истощение, причиной которого является недостаточное понимание целей своей деятельности и владение инструментами их достижения.

Невовлечённые родители не только могут снижать учебную мотивацию за счёт предъявления завышенных требований или, напротив, демонстративного безразличия к учебным делам школьника. Часто родители не знают о доступных способах поддержания учебного процесса своих детей, а школа не может обеспечить должный уровень консультаций.

Показателями низкого уровня коммуникаций в школе являются:

[заполняется согласно РПШ]

|  |
| --- |
| Комфорт коммуникации в педагогическом коллективе |
| Качество профессионального взаимодействия в педагогическом коллективе школы |
| Вовлечённость родителей в учебный процесс |
| Эффективность МОУО в поддержке школы |

Таким образом, перед школой стоит задача повышения качества коммуникаций во внутренней и внешней среде, повышение готовности занимать лидерскую позицию в отношении вовлечения родителей, развитие подходов взаимодействие с окружающую школу средой.

[Ниже представлен набор вопросов, ответы на которые следует располагать в левый и правый столбец таблицы в зависимости от того, отражает ли ответ сильную или слабую сторону деятельности школы, может ли быть отнесён к возможностям или к угрозам её развития. Реализация SWOT-анализа необходима для самостоятельной верификации рисков. При обсуждении вопросов допускается включение в предложенный перечень дополнительных вопросов, которые могут возникнуть в процессе дискуссии у её участников.

Обсуждать вопросы рекомендуется при участии представителей педагогического коллектива, при учёте показателей РПШ.

При этом в выводе отражают, как сильные стороны могут помочь в преодолении слабых, а возможности позволят преодолеть угрозы. Качественная формулировка выводов может качественно поддержать последующие этапы работы, целеполагание и планирование мер.

**Вопросы**

* Есть ли в школе служба медиации?
* Какие попытки вовлечения родителей в образовательный процесс предпринимались? Какие были успешны, а какие нет? Почему?
* Какую роль играет муниципалитет в работе образовательной организации? Какую помощь он может оказать?
* Какие отношения складываются у учителей в школе между собой и с представителями администрации? Рассматривают ли они администрацию в качестве своего союзника или контролёра?]

Анализ сильных и слабых сторон школы с точки зрения материально-технических дефицитов.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны (и возможности)** | **Слабые стороны (ограничения и угрозы развития)** |
|  |  |
| Вывод: | |

}

# Цель и задачи развития образовательной организации

[Ниже представлен базовый набор задач, связанный с реализацией универсальной цели, и задачи, связанные со специфическими факторами риска образовательной организации. Итоговый набор задач может быть дополнен школой по результатам собственного анализа]

Цель: формирование условий функционирования образовательной организации, которые обеспечивают стабильную профилактику рисков низких образовательных результатов.

Показатель достижения: устойчивое снижение доли обучающихся с рисками учебной неуспешности, рост доли мотивированных на учёбу детей, снижение доли педагогов, указывающих на высокий уровень стресса и выгорания.

Для достижения данной цели необходимо решить ряд задач:

1. Выявление сильных и слабых сторон образовательной организации в процессе анализа рискового профиля школы.
2. Выявление потребностей профессионального развития педагогического коллектива: методических, педагогических и предметных дефицитов и задач развития, обусловленных контекстными особенностями образовательной организации.
3. Совершенствование работы школьной методической службы.
4. Внедрение эффективных технологий в образовательный процесс.
5. *{Риск 1/2}* Профилактика ресурсных дефицитов в образовательной организации
6. *{Риск 4}* Повышение качества школьной воспитательной среды
7. *{Риск 5}* Развитие качества взаимодействия участников образовательных отношений

## Меры и мероприятия по достижению цели

[Предлагаемая модель управления предполагает установление непрерывного сбора и анализа сведений о результативности школы и принятие мер, отвечающих выявленным вызовам. Такой подход предполагает возможность корректировки мер в зависимости от получаемых сведений. Руководящим принципом при этом должна выступать нацеленность на текущее (обучение в благоприятной среде) и будущее (достаточный уровень подготовленности к самостоятельной жизни за стенами школы) благополучие обучающихся.]

Концепция развития школы предлагает логику постоянного улучшения, основанного на непрерывном самоанализе, постановке задач и реализации мер развития. Концепция развития предусматривает последовательное проектирование и внедрение мер с опорой на объективные данные о состоянии образовательной организации. Результаты диагностики находят отражение в планировании организационно-управленческой деятельности, работы с педагогами, обучающимися и родителями.

Для достижения целей развития образовательной организации педагогам предстоит определить специфику сложностей, с которыми сталкивается школа. Ключевым направлением развития школы является создание условий, обеспечивающих совершенствование педагогического мастерства каждого учителя школы, в соответствии с вызовами, с которыми он сталкивается.

К таким условиям относятся: развитие лидерской позиции администрации школы, активная трансляция миссии школы внутри и за рамками педагогического коллектива, приведение образовательных и воспитательных практик в соответствие с миссией образовательной организации, нацеленность всех практик на поддержание благополучия обучающихся.

[Какие запросы выявлены у педагогов Вашей школы? Опишите в объёме 600–800 знаков]

[Какие запросы выявлены у обучающихся Вашей школы? Опишите в объёме 600–800 знаков]

Достижение результатов описанных задач обеспечит достижение цели развития образовательной организации.

|  |  |
| --- | --- |
| **Задачи** | **Ожидаемые результаты решения поставленных задач** |
| Задача 1. Создать условия для непрерывного развития педагогических компетенций учителей  Задача 2. Провести диагностику качества реализации учебного процесса, в том числе по вопросам планирования и проведения урока  Задача 3. Выявить направления совершенствования условий работы педагогической команды образовательной организации | Проанализирован рисковый профиль школы  Проанализированы формы статистики, отчёты об успеваемости, отчёты о выполнении плана развития, протоколы собраний  Проанализирована динамика результатов: прогресс по достижению целей, успеваемость начальной и основной школы, результаты экзаменов |
| Проведены наблюдения: посещения уроков класса; уроков учителя; организовано парное/командное взаимонаблюдение  Проанализированы ежедневные практики учителей: проанализированы учебные программы, рабочие планы, использование результатов контроля в ежедневном планировании, подходы к планированию домашнего задания; использование цифровых технологий  Сформированы представления о практиках целеполагания учителей на уроке, организации работы в группах, умелом использовании похвалы, организации групповой работы, удовлетворения потребностей всех обучающихся, установлении связей с другими предметами и опытом обучающихся, предоставлении обратной связи о продвижении обучающихся  Проанализированы запросы учителей на профессиональное развитие  Составлены планы повышения квалификации учителей  Спрогнозировано количество набора учащихся в начальные классы, старшие классы (10–11 классы)  На основе прогноза запросов на профильное обучение обучающихся установлены потребности в подготовке учителей-предметников и специалистов службы сопровождения |
| Задача 4. Сформировать и реализовать комплекс мер, направленных на совершенствование работы педагогического коллектива школы | Разработана система наблюдения на уроках, дополняющая ВСОКО  Продумана система сбора данных об успеваемости обучающихся  Разработана модель отчёта о прогрессе каждого обучающегося для представления родителям (законным представителям)  Сформулированы показатели решения задач  Проведены меры развития представлений педагогического коллектива о технологии и приёмах формирующего оценивания  Внедрены в практику технологии формирующего оценивания  Внедрены приёмы исследования урока  Оценка результативности школы проводится непрерывно  Повышена удовлетворённость от профессионального взаимодействия в педагогическом коллективе |

[**Рекомендованные материалы** **для планирования и наполнения мер**

Зачастую школы, попавшие в список неэффективных, не знают, как можно выстроить работу по выправлению сложившейся ситуации. У руководства отсутствует понимание тех причин, которые лежат в основе низких образовательных результатов обучающихся. Это приводит к неприятию результатов мониторинга, дезорганизации, ошибочным управленческим решениям, потере времени. Более подробно комплекс мероприятий по повышению эффективности работы внутри школы представлен в издании: <https://publications.hse.ru/books/230373546>

Как правило, программы повышения квалификации предлагаются без учёта индивидуальных запросов учителя и особенностей контингента учащихся. В ходе обучения на программах учителя не проводят адаптации новых методических приёмов к собственной практике, что снижает вероятность того, что новые приобретённые умения будут реализованы в работе с учащимися. Данная проблематика детально рассмотрена в издании: <https://psyjournals.ru/journals/pse/archive/2018_n5/pse_2018_n5_bysik.pdf>

Формирующее оценивание требует активного участия учащихся. Благодаря этому ученики глубже погружаются в материал и развивают навыки самооценки. Поскольку дети видят заинтересованность преподавателей, стремящихся помочь им добиться успехов в учёбе, их учебная мотивация растёт. Учитель, работая в тесном контакте с учениками, совершенствует свои преподавательские умения и приходит к новому пониманию своей деятельности. Более детальная информация по данному вопросу представлена в издании: <https://publications.hse.ru/books/228134203>

Описание технологии совместного планирования и анализа уроков (Исследование урока). Технология даёт прирост качества преподавания за счёт сотрудничества и обратной связи учителей без привлечения дополнительных ресурсов обучения педагогов. Пособие представлено по ссылке: <https://lessonstudy.co.uk/wp-content/uploads/2013/07/Lesson-Study-Handbook-Russian.pdf>

Методические рекомендации ФИПИ: <https://fipi.ru/metodicheskaya-kopilka/metod-rekomendatsii-dlya-slabykh-shkol>

Одним из эффективных современных педагогических инструментов преодоления образовательной неуспешности, средств достижения качественных результатов образования являются технологии тьюторства и индивидуализации образования. Особенностью данных технологий является создание педагогом-тьютором образовательной среды, обеспечивающей развитие познавательного интереса каждого обучающегося, становление и развитие предметных, метапредметных и личностных результатов, проявляющихся в умении ставить и достигать образовательные цели, проектировать и реализовывать индивидуальные образовательные маршруты освоения предметов, индивидуальные образовательные программы, в образовательной самостоятельности и самоорганизации обучающихся. Более подробно материалы по данной тематике представлены в навигаторе по ресурсам индивидуализации и тьюторства по ссылке: <http://courses-p2.tilda.ws/navigator>

Методические семинары «Перевод школы в эффективный режим работы»: [смотреть 1](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=z02bBUOe0ec&feature=youtu.be), [смотреть 2](https://youtu.be/MK8bTc7ZiU8)

Технология индивидуализации и тьюторского сопровождения: [смотреть](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=Y26lrp2ke34&feature=youtu.be)

Развитие методической работы в школе: [смотреть](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=LEbpTFAN08Q&t=8s)

Подробнее <https://fioco.ru/antirisk> и <https://fioco.ru/bank-praktik>]

{*Риски 1, 2*

|  |  |
| --- | --- |
| Задачи | Ожидаемые результаты решения поставленных задач |
| Задача 1. Выявить конкретные ресурсные дефициты, существенно ограничивающие развитие образовательной организации | Определены потребности в развитии материально-технической базы  Определены причины кадрового дефицита (высокая текучесть кадров/низкий уровень притока молодых специалистов)  Оценена активность позиции школы по вопросам решения ресурсных дефицитов |
| Задача 2. Обеспечить условия профилактики рисков ресурсных дефицитов | Изучен вопрос доступности грантовой поддержки для школы  Определены возможности по пополнению кадрового дефицита  Определена доступность для школы федеральной программы «Земский учитель»  Определены возможности сотрудничества с региональными педвузами, педколледжами  Сформирована программа наставничества, направленная на поддержку молодых специалистов/наиболее быструю адаптацию новых кадров в школе/методическое сопровождение учителей школы  Определены возможности для проведения профессиональной переподготовки учителей школы  Изучены возможности для сетевого сотрудничества: проанализированы доступные для партнёрства субъекты  Проанализирована программа профориентации школы, в том числе усилия, направленные на мотивацию на получение профессии учителя школы.  Проанализированы возможности размещения вакансий на площадках по поиску и подбору сотрудников |

[**Рекомендованные материалы** **для планирования и наполнения мер**

Ключевыми решениями по устранению дефицита педагогических кадров могут быть:

* организация на региональном уровне мониторинга кадровых потребностей образовательных организаций, построение системы обеспечения потребностей с использованием ресурсов организаций высшего профессионального образования, в том числе путём привлечения к работе в образовательных организациях студентов;
* участие МОУО в решении проблем с дефицитом педагогических кадров в школе, в том числе путём создания комфортных условий проживания и работы для привлекаемых специалистов;
* внедрение практик сетевого взаимодействия с использованием элементов цифровой образовательной среды (при возможности), в том числе с привлечением педагогов из «сильных» школ к проведению уроков в школах с дефицитом педагогических кадров.

Общим подходом к решению задачи повышения уровня оснащения школы будет подключение региональных органов исполнительной власти. В рамках проекта поддержки школ с высокими рисками низких результатов рекомендовано задействовать ресурсы и программы национального проекта «Образование».

Риски, связанные с низким уровнем ресурсной обеспеченности, традиционно решаются с помощью привлечения поддержки с уровня муниципалитета и региона. Вместе с тем опыт проекта «500+» 2020–2022 показывает, что самостоятельные действия школы могут быть не менее эффективны в решении этого вида задач.

Опыт открытия «Точки роста», обучения учителей и запуска новых уроков и дополнительных занятий: [смотреть](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=duY75dXOPVM)

Опыт налаживания партнёрских отношений с муниципалитетом, выпускниками школы и социальными партнёрами, получение грантовой поддержки и развития внебюджетной деятельности: [смотреть](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=7ERSxoGulKk)

Опыт привлечения молодых специалистов и партнёрство ОО с вузами региона: [смотреть](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=FLocnwBPJ1M)

Опыт участия школы в федеральном проекте «Земский учитель» и привлечения студентов педагогического вуза: [смотреть](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=seTqY0fTu6Q&feature=youtu.be)

Опыт переподготовки действующих педагогов школы, организации сетевого взаимодействия с другой школой: [смотреть](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=mnfqHzz1NpE&feature=youtu.be)

Подробнее <https://fioco.ru/bank-praktik> ]

}

{*Риск 4*

|  |  |
| --- | --- |
| Задачи | Ожидаемые результаты решения поставленных задач |
| Задача 1. Выявление направлений, изменения в которых позволят повысить качество школьного климата | В миссии образовательной организации сформированы ценности школы, ценности систематически в разных формах транслируются педагогическому коллективу  Определена необходимость демонстрации педагогами высоких ожиданий от обучающихся  Определена необходимость поддержания педагогами ценности мнения обучающихся  Определены возможности участия обучающихся в школьных процессах, в которых обучающиеся могут брать и нести ответственность за свои решения  Поддерживается переориентация фокуса внимания учителя от реализации типовой программы к конкретному обучающемуся  Определён баланс в образовательной программе школы: базовая часть программы поддерживается внеурочной деятельностью; художественная, творческая, спортивная деятельность поддерживает реализацию базовой программы |
| Задача 2. Внедрение эффективных подходов поддержания школьного климата высокого качества | Составлена программа поддержки элементов благополучной школьной среды через педагогические практики |

[**Рекомендованные материалы** **для планирования и наполнения мер**

Школы в сложных условиях – это школы, которые находятся в отдалённых районах, на депрессивных территориях с низким экономическим потенциалом, бедной инфраструктурой, ограниченными культурными и образовательными ресурсами. Школы обучают сложный контингент, в котором велика доля детей из неполных, малообеспеченных семей с невысоким уровнем образования, детей с проблемами поведения и здоровья. Эти школы не могут похвастаться богатыми образовательными ресурсами, высококвалифицированными учителями и поддержкой руководства, хотя нуждаются в этом в первую очередь. Данная проблематика подробно рассмотрена в издании: <https://publications.hse.ru/en/books/266802552>

Развитие психологического обеспечения образования и социальной сферы должно содействовать совершенствованию психолого-педагогической помощи обучающимся, в ней нуждающимся. Трудности в развитии, воспитании и обучении обучающихся ставят задачу поиска научно обоснованных способов их преодоления, к которым относятся программы психолого-педагогического сопровождения образования. Основанный на критериях деятельностного и культурно-исторического подходов анализ опыта региональных программ оказания психолого-педагогической помощи детям направлен на совершенствование методического обеспечения психолого-педагогической деятельности. Получение специалистами системы образования доступа к психолого-педагогическим программам с научно обоснованной эффективностью является важным условием обеспечения экспертно-методической поддержки при работе с трудностями, возникающими в коммуникативной сфере, в области общеучебных и универсальных учебных действий, в области социальной адаптации обучающихся. Материалы по данной теме представлены на ресурсе: <https://www.rospsy.ru/learning-difficulties>

Повышению мотивации учащихся в значительной степени способствует связь обучения с их жизненным опытом, возможность обучаться в игровых формах, с использованием интересных проблемных ситуаций. Другой важный аспект – работа в команде, возможность обмениваться вопросами, получать поддержку и признание одноклассников. Описание подходов к организации проектной, исследовательской, творческой деятельности учителя могут найти в «Рекомендациях для учителей начальной и основной школы по разработке предметных уроков, формирующих у учащихся критическое мышление, креативность, коммуникацию и кооперацию» по ссылке: <https://publications.hse.ru/books/345295719>

Низкая учебная мотивация школьников может быть связана с различными факторами, в том числе макрокультуральными, социальными, организационными, семейными, личностными, стилем отношений между субъектами образовательного процесса. Одним из ресурсов противостояния этим факторам является индивидуализация образовательного процесса, приведение его в соответствие с возможностями и особенностями обучающихся, с их интересами, с ориентацией на зону ближайшего развития, на инициацию и укрепление субъектной позиции по отношению к учебной деятельности. Более подробные материалы по рассматриваемым аспектам представлены в публикации: <https://psychlib.ru/resource/pdf/documents/ZKu-2011.pdf#page=1>

Основы профилактики девиантного поведения несовершеннолетних в современном быстро меняющемся мире – важное направление деятельности в образовательных организациях. В работе психологов и других специалистов в образовательных организациях важно уделять внимание специфике профилактической деятельности в контексте трудных жизненных ситуаций с участием несовершеннолетних с проблемным и девиантным поведением, знать основные этапы психопрофилактики, основные принципы межведомственного взаимодействия, а также методы и технологии, используемые на каждом этапе данного направления деятельности. Подробная информация по данной проблематике представлена на ресурсе: <https://mgppu.ru/about/publications/deviant_behaviour>

Методический семинар «Риски школьной неуспешности»: [смотреть](https://youtu.be/T7_UstRhPKA)

Методический семинар «Роль психолого-педагогического сопровождения в повышении эффективности работы образовательных организаций»: [смотреть](https://youtu.be/TGVSkr_k-00?t=16)

Подробнее <https://fioco.ru/antirisk> и <https://fioco.ru/bank-praktik>]

*{Риск 5*

|  |  |
| --- | --- |
| Задачи | Ожидаемые результаты решения поставленных задач |
| Задача 1. Выявление зон развития управленческих практик | Сформулированы задачи образовательной политики школы  Уточнены контекст и условия функционирования образовательной организации: проанализированы перспективы развития территории и локального рынка труда, изучены возможности налаживания внешнего партнёрства с другими организациями.  Определены методы трансляции задач педагогическому коллективу и родительской общественности  Определена эффективность проведения самообследования  Определена эффективность работы управляющего совета школы, в том числе реализуемые им функции |
| Задача 2. Переход к практике эффективного управления | Администрация использует оценивание, чтобы улучшать качество преподавания  Администрация и учителя школы успешно взаимодействуют с родителями (законными представителями) и привлекают их для поддержки обучающихся |

[**Рекомендованные материалы** **для планирования и наполнения мер**

Работа с родителями (законными представителями) обучающихся занимает серьёзное место в решении проблем школ с низкими образовательными результатами. Важно получить в лице родителей единомышленников, понимающих стоящие перед школой задачи, и соработников, готовых решать эти задачи вместе с администрацией и педагогическим коллективом. Все вопросы школьной жизни необходимо решать сообща. Участие родителей может в значительной степени ускорить проводимые процессы модернизации и перестройки работы конкретной школы, направленные на преодоление низких образовательных результатов. Детальное изложение вопросов организации сотрудничества с родителями (законными представителями) обучающихся можно найти по ссылке: <https://nra-russia.ru/glavnaya/meropriyatiya/vovlechenie-roditelej-v-obrazovanie-poleznyie-materialyi.html>

Подробнее <https://fioco.ru/antirisk> и <https://fioco.ru/bank-praktik>]

}

## Мероприятия и показатели реализации

[Предлагаемые мероприятия содержат инвариантную часть, направленную на изменение практик обучения (Риск 3), а также дополнительные части в зависимости от выявленных рисков]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Мероприятие** | **Результат, показатель** | **Сроки** | **Ответственный** |
| **Развитие внутришкольной системы повышения профессионального мастерства педагогов школы** | | | | |
| 1 | Всесторонний анализ результатов школы (РПШ, результаты контрольно-оценочных процедур, обсуждений, поиска сильных и слабых сторон) | Данные анализа интерпретированы, сильные и слабые стороны выявлены, отмечены в программе развития |  |  |
| 2 | Анализ эффективности реализации образовательной программы школы | Определены потребности в корректировке программ, сформированы индивидуальные планы |  |  |
| 3 | Проанализированы учительские и школьные практики  Создана база рекомендаций как для всех учителей школы, так и содержащая индивидуальные советы  Определены направления профессиональной подготовки | Цели каждого урока понятны учащимся  Все учителя уделяют внимание развитию навыков самостоятельного обучения учащихся  Учителя устанавливают связи между другими предметами и опытом обучающихся  Учителя систематически сообщают обучающимся о их продвижении и развитии  Учителя транслируют позитивные ожидания обучающимся |  |  |
| 4 | Проанализирована локальная нормативная база | Изменения внесены в ЛНА |  |  |
| 5 | Проведены мероприятия по внедрению новых технологий | Учителя используют приёмы формирующего оценивания на каждом уроке  В поурочных планах учителей учитываются особенности отдельных обучающихся |  |  |
| 6 | Мониторинг изменения практик | Показатели п.3 |  |  |

{*Риск 1*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Мероприятие** | **Результат, показатель** | **Сроки** | **Ответственный** |
| **Развитие внутришкольной системы повышения профессионального мастерства педагогов школы** | | | | |
| 1 | Всесторонний анализ ресурсных дефицитов школы | Составлен перечень конкретных дефицитов  Проработаны все варианты профилактики ресурсных дефицитов |  |  |
| 2 | Внедрены меры профилактики ресурсных дефицитов школы | Обеспечены шаги по профилактике ресурсных дефицитов |  |  |
| 3 | Мониторинг реализации программ восполнения ресурсных дефицитов | *Согласно шагам программы профилактики ресурсных дефицитов, к примеру, сделано следующее:*  *заключён договор о сетевом взаимодействии;*  *разработана программа наставничества для МС;*  *разработана и представлена потенциальным потребителям программа стажировки студентов педагогических специальностей на базе школы.* |  |  |

}

{ *Риск 4*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Мероприятие** | **Результат, показатель** | **Сроки** | **Ответственный** |
| **Повышение уровня качества школьной образовательной и воспитательной среды** | | | | |
| 1 | Всесторонний анализ результатов школы (РПШ, результаты контрольно-оценочных процедур, обсуждений, поиска сильных и слабых сторон) | Данные анализа интерпретированы, сильные и слабые стороны выявлены, отмечены в программе развития |  |  |
| 2 | Анализ эффективности реализации образовательной программы школы | Определены потребности в корректировке программ, сформированы индивидуальные планы |  |  |
| 3 | Проанализированы учительские и школьные практики  Создана база рекомендаций как для всех учителей школы, так и содержащая индивидуальные советы | Учителя уместно используют похвалу как инструмент мотивации.  Учителя реагируют на ответы обучающихся, используют их при работе с темой урока.  Учителя вовлекают всех обучающихся класса в работу.  Учителя используют разные формы работы на уроке, организуют групповую работу.  Учителя выявляют и учитывают в планировании уроков потребности отдельных обучающихся. |  |  |
| 4 | Мониторинг изменения практик | Показатели п.3 |  |  |

}

{*Риск 5*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Мероприятие** | **Результат, показатель** | **Сроки** | **Ответственный** |
| **Развитие внутришкольной системы повышения профессионального мастерства педагогов школы** | | | | |
| 1 | Всесторонний анализ результатов школы (РПШ, результаты контрольно-оценочных процедур, обсуждений, поиска сильных и слабых сторон) | Данные анализа интерпретированы, сильные и слабые стороны выявлены, отмечены в программе развития |  |  |
| 2 | Анализ эффективности реализации образовательной программы школы | Определены потребности в корректировке программ, сформированы индивидуальные планы |  |  |
| 3 | Проанализированы учительские и школьные практики  Создана база рекомендаций как для всех учителей школы, так и содержащая индивидуальные советы | Школа готовит подробные отчёты об обучении учащихся, ведутся личные дела с характеристиками обучающихся, содержащими описание особенностей их обучения  Родители получают отчёты о процессе обучения школьников, которые готовит школа (не реже, чем раз в полгода)  У учащихся есть возможность оценивать собственный прогресс и планировать следующие шаги самостоятельно |  |  |
| 4 | Мониторинг изменения практик | Показатели п.3 |  |  |

}