

**Автономное учреждение Вологодской области
«Центр оценки профессионального
мастерства и квалификации педагогов –
«Сертификационный центр»»**



МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

**по разработке Программы
перехода общеобразовательных организаций
в эффективный режим
функционирования и развития**

сертификационный центр
город Вологда
2020 год

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1. Титульный лист.....	7
2. Паспорт Программы.....	8
3. Информационная справка об общеобразовательной организации.....	8
4. Аналитический раздел.....	8
5. SWOT-анализ.....	12
6. Целевой раздел.....	13
7. Содержательный раздел.....	14
8. Оценочный раздел.....	15
Список литературы.....	20

ВВЕДЕНИЕ

Данные методические рекомендации разработаны с целью определения единых подходов к проектированию и реализации Программы перехода общеобразовательных организаций в эффективный режим функционирования и развития (далее – Программа).

Методическое пособие составлено с опорой на комплекс нормативных документов федерального и регионального уровней, научно-методическую литературу и практический опыт. Представленные материалы являются пошаговым инструментарием по разработке Программы перехода общеобразовательных организаций в эффективный режим функционирования и развития, адресованы руководителям и специалистам органов управления образованием регионального и муниципального уровней.

Основными документами, определяющими стратегические направления Программы, являются

на федеральном уровне:

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;

Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;

Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

Национальный проект «Образование», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 3 сентября 2018 года № 10;

Постановление Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 года № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»;

Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 года № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста»;

на региональном уровне:

Государственная программа «Развитие образования Вологодской области на 2013 - 2020 годы», утвержденная постановлением Правительства Вологодской области от 22 октября 2012 года № 1243;

Государственная программа «Развитие образования Вологодской области на 2021-2025 годы», утвержденная постановлением Правительств Вологодской области от 28 января 2019 года № 74;

региональные паспорта проектов «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Молодые профессионалы», «Учитель будущего» национального проекта «Образование»;

на институциональном уровне:

Устав общеобразовательной организации;

Программа развития общеобразовательной организации.

Обеспечение высокого качества образования для всех граждан является одним из важных приоритетов государственной образовательной политики в Российской Федерации.

Качество образования – это сложное и многоаспектное явление.

Согласно части 29 статьи Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» *качество образования* – комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы.

Программа развития общеобразовательной организации – это разновидность целевой программы, которая отличается спецификой своих функций, качеств и структуры, формируется и реализуется в соответствии с основными принципами и методами программно-целевого подхода. Программу развития школы можно определить как модель инновационной деятельности, направленную на решение задач развития школы. Она, как правило, является основополагающим стратегическим документом с ярко выраженной инновационной составляющей, содержит описание миссии, цели, стратегических задач и необходимых ресурсов, целевых показателей достижения цели. Главные характеристики программы развития – комплексность и инновационность.

Программа перехода общеобразовательной организации в эффективный режим функционирования и развития тоже предполагает долгосрочный переход школы в качественно новое состояние, но своей главной целью считает именно улучшение образовательных результатов обучающихся. Для этого планируются изменения всего в трех приоритетных областях: преподавании, управлении и образовательной среде школы.

Основное отличие между этими программами состоит в том, что в условиях ограниченности ресурсов Программа перехода общеобразовательной организации в эффективный режим функционирования и развития опирается на внутренние ресурсы. В этом смысле данную Программу можно рассматривать как один из проектов программы развития школы. Она призвана запускать и сопровождать механизмы, обеспечивающие результативность школы вне зависимости от материально-технической оснащенности, контингента обучающихся, доходов, культурного уровня семей и т.д.

Программа перехода общеобразовательной организации в эффективный режим функционирования и развития обеспечивает целенаправленную, скоординированную деятельность всего педагогического коллектива. Как и программа развития, она содержит описание проблемы или комплекса проблем (обязательно связанных с академической успеваемостью обучающихся), на

решение которых направлена, стратегию решения этих проблем (предполагающую изменения в качестве преподавания), цель, связанную с обеспечением возможности всем обучающимся получить качественное образование.

Программа перехода общеобразовательной организации в эффективный режим функционирования и развития фокусируется главным образом:

- на качестве управления;
- качестве преподавания;
- результатах учеников и учителей (учения и обучения);
- качестве образовательной среды и школьного климата.

Приоритетными направлениями школы могут быть:

- улучшение предметных и/или метапредметных результатов;
- совершенствование системы оценивания и учёта результатов;
- актуализация партнерства с родителями;
- поддержка профессионального развития учителей;
- улучшение школьной среды (здание, двор);
- улучшение психологического климата в школе;
- индивидуальная поддержка учеников и т.д.

Подготовительным этапом по разработке Программы перехода общеобразовательной организации в эффективный режим функционирования и развития является формирование «дорожной карты».

Примерный план «дорожная карта» по разработке Программы перехода общеобразовательной организации в эффективный режим функционирования и развития

№ п/п	Вид работ	Планируемый результат	Срок	Ответственный
I. Подготовка к работе				
1.	Принятие решения о сроках подготовки корректировке Программы перехода общеобразовательной организации в эффективный режим функционирования и развития	Приказ «О разработке (корректировке) Программы перехода общеобразовательной организации в эффективный режим функционирования и развития»		
2.	Привлечение к разработке Программы участников образовательных отношений и внешних партнеров общеобразовательной организации	План взаимодействия общеобразовательной организации с социальными партнерами		
3.	Организация деятельности рабочей группы, обеспечение группы ресурсами	Приказ «О создании рабочей группы»		
II. Разработка Программы				
4.	Изучение основных направлений государственной политики, социального заказа общеобразовательной организации, тенденций изменения внешней	Данные мониторинга. Соотнесение нового заказа и ресурсных возможностей общеобразовательной организации по его		

	среды, ресурсного обеспечения учреждения	выполнению		
5.	Сбор объективных данных об истории общеобразовательной организации и её современном состоянии	Информационная справка общеобразовательной организации. Данные о достижениях учреждения (за последние 3 года)		
6.	Оценка инновационной среды и потенциала общеобразовательной организации	Выводы о возможностях развития общеобразовательной организации. План деятельности коллектива в условиях развития учреждения		
7.	Проблемный анализ состояния дел в общеобразовательной организации за предыдущий период (до момента создания/корректировки Программы)	Перечень ключевых проблем общеобразовательной организации и причин их возникновения		
8.	Разработка образа желаемого будущего общеобразовательной организации	Концепция образа желаемого будущего общеобразовательной организации		
9.	Конкретизация целей развития общеобразовательной организации	Цели развития общеобразовательной организации		
10.	Разработка плана действий по реализации идей Программы, включая управленческое сопровождение	Конкретный, контролируемый план действий (контрольные даты/мероприятия)		
11.	Редактирование текста Программы	Первый вариант Программы		
III. Экспертиза, подведение итогов				
12.	Оценка и первичная корректировка Программы	Программа с внесенными изменениями		
13.	Передача Программы на независимую внешнюю экспертизу, оценка Программы экспертами	Заключение независимых внешних экспертов. Программа с внесенными изменениями		
14.	Информирование коллектива о ходе работы, организация обсуждения и утверждения Программы (при необходимости повторяется несколько раз на разных этапах готовности Программы)	Протокол заседания рабочей группы. Программа, утвержденная коллективом общеобразовательной организации		
15.	Представление и защита Программы руководством общеобразовательной организации	Итоговое решение о переходе к реализации Программы		

В нормативных правовых документах нет четких требований к структуре Программы перехода общеобразовательной организации в эффективный режим функционирования и развития. В науке существует несколько подходов к разработке Программы (В.В. Серикова, И.И. Сулимы, М.М. Поташника, В.С. Лазарева).

Приведенная ниже структура – примерная.

1. Титульный лист

ПРИНЯТО

на заседании педагогического
совета

«___» _____ 2020 г.
протокол № _____

УТВЕРЖДАЮ

Директор

название учреждения

«___» _____ 2020 г.

Программа перехода общеобразовательной организации в эффективный режим функционирования и развития

полное наименование учреждения

Автор(ы) программы:

2020 г.

2. Паспорт Программы:

1.	Наименование Программы	
2.	Основание для разработки	
3.	Заказчик Программы	
4.	Основные разработчики	
5.	Цель Программы	
6.	Задачи Программы	
7.	Сроки реализации	
8.	Ожидаемые результаты	
9.	Система организации контроля	

3. Информационная справка об общеобразовательной организации

Информационная справка может включать:

- историческую справку об общеобразовательной организации (этапы ее развития);
- особенности местонахождения;
- характеристику микросоциума;
- укомплектованность кадрами;
- приоритетные и ключевые направления общеобразовательной организации;
- наличие условий для реализации общеобразовательной программы;
- состав обучающихся;
- социальный паспорт семей обучающихся;
- значимые достижения и традиции школы.

4. Аналитический раздел

Описание результатов входного мониторинга основных школьных процессов.

Раздел должен быть понятным, наглядным и информативным. Каждое приводимое в тексте утверждение должно быть аргументировано. Минимальным структурным элементом аргументации является утверждение и его подтверждение (факты). Следует избегать употребления общих фраз при отсутствии конкретики, перечислений цифр и большого количества таблиц, они могут быть заменены графиками и диаграммами. Все большие таблицы с данными рекомендуется помещать в приложениях. Завершается аналитический раздел фиксацией приоритетов, на которые будет направлена реализация Программы.

4.1. Контингент обучающихся

Таблица 1

Численность обучающихся

Уровень образования	2020-2021	2019-2020	2018-2019
Начальное общее образование			
Основное общее образование			
Среднее общее образование			

Выводы:

4.2. Анализ образовательных результатов на основе ВПР, ОГЭ, ЕГЭ, ВсОШ

Таблица 2

Анализ образовательных результатов

Критерий	Показатель	2019-2020	2018-2019	2017-2018
по базовой подготовке обучающихся	Доля обучающихся, успешно сдавших все предметы всех оценочных процедур в отчетном году			
по подготовке обучающихся высокого уровня	Доля обучающихся, набравших 9 и более баллов по сумме двух предметов ОГЭ по выбору			
	Доля обучающихся, набравших 16 и более баллов по сумме четырех предметов ОГЭ			
	Доля обучающихся, набравших более 220 баллов по сумме 3 лучших результатов по предметам ЕГЭ			
по организации получения образования обучающимися с ОВЗ	Учебный план общеобразовательной организации сформирован с учетом потребностей обучающихся с ОВЗ			
по объективности результатов внешней оценки	Наличие признаков необъективности результатов оценочных процедур			
по условиям осуществления образовательной деятельности	Доля обучающихся, которым предоставлена возможность обучаться в соответствии с современными требованиями			
по организации профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся	Доля обучающихся 8-11-х классов, охваченных профориентационной работой			

Выводы:

Таблица 3

**Результаты государственной (итоговой) аттестации
выпускников 11-го класса**

Показатель	2019-2020	2018-2019	2017-2018
Средний балл ЕГЭ по русскому языку			
Максимальный балл ЕГЭ по русскому языку			
Минимальный балл ЕГЭ по русскому языку			
Средний балл ЕГЭ по математике			
Максимальный балл ЕГЭ по математике			
Минимальный балл ЕГЭ по математике			

Выводы:

Таблица 4

**Результаты государственной (итоговой) аттестации
выпускников 9-го класса**

Показатель	2019-2020	2018-2019	2017-2018
Средний балл ОГЭ по русскому языку	-		
Максимальный балл ОГЭ по русскому языку	-		
Минимальный балл ОГЭ по русскому языку	-		
Средний балл ОГЭ по математике	-		
Максимальный балл ОГЭ по математике	-		
Минимальный балл ОГЭ по математике	-		

Выводы:

Таблица 5

**Результаты всероссийских проверочных работ
(средний по параллели)**

Класс	Предметы	% обучающихся, получивших положительные отметки		
		2019-2020	2018-2019	2017-2018

Выводы:

Таблица 6

Результаты участия во всероссийской олимпиаде школьников

Уровень / человек	Муниципальный			Региональный			Заключительный		
	2019- 2020	2018- 2019	2017- 2018	2019- 2020	2018- 2019	2017- 2018	2019- 2020	2018- 2019	2017- 2018
Победитель									
Призер									
Участник									

Выводы:

4.3. Кадровый потенциал

Таблица 7

Потребность в педагогических кадрах

Уровень образования	Учебный предмет	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Начальное общее образование				
Основное общее образование				
Среднее общее образование				

Выводы: (указать меры по привлечению и закреплению педагогических кадров в ОО).

Таблица 8

Возрастной ценз педагогов

Возрастной ценз / человек	2019-2020	2018-2019	2017-2018
до 25 лет			
25-35 лет			
35-45 лет			
45-55 лет			
55 и выше			

Выводы:

Таблица 9

Педагогический стаж

Педагогический стаж	2019-2020	2018-2019	2017-2018
до года			
от 1 до 3 лет			
от 3 до 5 лет			
от 5 до 10 лет			
от 10 до 20 лет			
свыше 20 лет			

Выводы:

Таблица 10

Образовательный ценз педагогов

Образование / человек	2019-2020	2018-2019	2017-2018
высшее педагогическое			
высшее непедагогическое			
среднее профессиональное			

Выводы:

Таблица 11

Уровень квалификации педагогических работников

Квалификационная категория	2019-2020	2018-2019	2017-2018
высшая			
первая			
СЗД			
без категории			

Выводы:

Таблица 12

**Уровень профессионального мастерства педагогических работников
(муниципальный, региональный, всероссийский)**

Показатель	2020-2021	2019-2020	2018-2019
Учителя - участники профессиональных конкурсов			
Учителя - наставники			

Выводы:

4.4. Материально-техническое обеспечение (наличие оборудованных кабинетов в соответствии с ООП, наличие новых инфраструктурных элементов за текущий период).

5. SWOT-анализ

На основе анализа состояния школы рекомендуется провести упрощенную процедуру SWOT-анализа, чтобы структурировать выявленные проблемы и достижения. SWOT-анализ поможет выделить доступные для воздействия области школьных улучшений и построить Программу перехода общеобразовательной организации в эффективный режим функционирования и развития.

Качество SWOT-анализа напрямую зависит от объективности и использования разносторонней информации. Нельзя поручать его проведение одному человеку, потому что информация будет искажена его субъективным восприятием. Необходимо избегать пространых и двусмысленных

формулировок. Чем конкретнее формулировка, тем большую практическую ценность будут иметь результаты SWOT-анализа.

В результате обсуждения должна быть заполнена таблица по типу:

Таблица 13

Таблица для SWOT-анализа

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

Выводы:

6. Целевой раздел

Представляет собой пояснительную записку с обоснованием выбранных приоритетов Программы, включает в себя цель, задачи и предполагаемые результаты.

Требования к постановке цели:

- реалистичность, посильность, достижимость;
- однозначность (представление в обобщенном виде конечного продукта исследования);
- проверяемость цели, контролируемость, диагностируемость;
- определенность во времени (определены сроки проведения исследования);
- операциональность (цель распределена на задачи);
- отсутствие неоднозначных выражений и понятий;
- отсутствие указаний на иные цели и задачи – следствия реализации Программы;

Программы;

- указания на пути, средства, методы реализации Программы;
- явное соответствие заявленной проблеме.

Задачи – это конкретные действия, которые необходимо выполнить для достижения цели.

Технология формирования задач состоит в «расщеплении» цели на составляющие, одновременно в своей совокупности они дают представления о том, каким путём будет достигнута цель. Именно поэтому задачи формулируются в виде перечисления (изучить, описать, выяснить, сформулировать, установить и т.д.), их не бывает более 4-5.

Требования к представлению задач Программы:

- формулировка в виде заданий по достижению определенных результатов к определенному сроку;
- результаты должны быть измеримы (как правило, в цифрах);
- набор задач необходим и достаточен для достижения цели;
- задаче поставлен в соответствие набор мероприятий;
- набор мероприятий необходим и достаточен для решения задачи.

Целевой раздел позволяет сформулировать предполагаемый результат Программы в целом и результаты реализации выбранных приоритетов, которые позволят за это время достичь желаемого образа.

Требования к целевым индикаторам, описанию ожидаемых результатов:

- соответствие показателям, характеризующим проблему;
- значения индикаторов за последний год;
- промежуточные годовые значения индикаторов (при наличии);
- качественное описание степени решения проблемы;
- оценка устойчивости результатов.

Примеры формулировок цели:

1. Создание условий для перехода общеобразовательной организации в эффективный режим функционирования и развития с целью обеспечения равенства возможностей детей в получении качественного образования, независимо от социально-экономического контекста.

2. Совершенствование внутришкольной системы управления качеством образования на основе компетентностного подхода.

3. Создание условий для повышения уровня качества образования в ОО.

Примеры формулировок задач:

1. Провести анализ внутренних факторов, влияющих на результативность и эффективность деятельности общеобразовательной организации.

2. Подготовить нормативную базу, ресурсное, кадровое и методическое обеспечение для реализации проекта.

3. Организовать целенаправленную деятельность педагогического коллектива по повышению качества образовательных результатов.

4. Повышать учебную мотивацию обучающихся школы.

5. Создать условия для непрерывного профессионального роста педагогов в соответствии с требованиями ФГОС.

6. Создать банк новых технологий и методик, направленных на повышение мотивации обучения, саморазвития, социальной активности обучающихся.

7. Создать условия для благоприятного взаимодействия всех участников учебно-воспитательного процесса: педагогов, родителей, детей, социальных партнёров.

8. Совершенствовать внутришкольную систему оценки качества образования.

9. Повысить объективность контроля и оценки образовательных достижений обучающихся.

7. Содержательный раздел

В данном разделе Программы необходимо с опорой на произведенный проблемно-ориентированный анализ составить детализированный план реализации по каждому из приоритетов с обязательным указанием сроков и ответственных.

После того, как определился круг проблем, подлежащих решению, возникает задача поиска и оценки возможностей осуществления требуемых изменений. Для каждой проблемы необходимо разработать идеи и возможные способы ее решения, а из них выбрать наиболее эффективные и реалистичные.

**План «дорожная карта» по определению мероприятий
и планированию результатов по повышению качества
образовательной деятельности**

Приоритет (направление)	Вид работ	Планируемый результат	Сроки выполнения	Ответственные
Улучшение предметных и/или метапредметных результатов				
Поддержка профессионального развития учителей				

8. Оценочный раздел

8.1. Ожидаемые результаты

Описывает подходы к мониторингу результативности реализации Программы перехода общеобразовательной организации в эффективный режим функционирования и развития. В данном разделе описываются ожидаемые (конкретные) результаты реализации Программы, показатели планируемых результатов и эффектов реализации Программы и порядок осуществления руководства и контроля.

Достижение качественных результатов образовательного процесса является доминантной целью разработки Программы.

Ожидаемые результаты реализации Программы

Результаты	Эффекты

**Показатели планируемых результатов и эффектов
при реализации Программы**

№	Количественные/качественные целевые показатели, характеризующие достижение целей и решение задач	Единица измерения	2020 год	Планируемое значение показателя по годам реализации		
				2020-2021	2021-2022	2022-2023
1	Численность обучающихся	Человек				
2	Численность обучающихся в расчете на одного учителя	Человек				
3	Удельный вес численности обучающихся организации общего образования по новым федеральным государственным образовательным стандартам	Процент				
4	Доля выпускников учреждения, не получивших аттестат об основном общем и среднем общем образовании	Процент				
5	Доля учителей в возрасте до 30 лет в общей численности учителей учреждения	Процент				
6	Доля учителей в возрасте от 30 лет в общей численности учителей учреждения	Процент				
7	Соотношение результатов ОГЭ по русскому языку и математике	-				
8	Средний балл ОГЭ по русскому языку	Балл				
9	Средний балл ОГЭ по математике	Балл				
10	Количество обучающихся в учреждении на количество компьютеров	Чел.				
11	Доля педагогических работников общеобразовательной организации, которым при прохождении аттестации присвоена первая или высшая категория	Процент				
12	Повышение доли выпускников, получивших аттестаты особого образца	Процент				
13	Повышение доли выпускников, успешно окончивших основную школу	Процент				
14	Доля участников ОГЭ, успешно сдавших предметы по выбору	Процент				
15	Доля педагогических работников, прошедших курсы повышения квалификации	Процент				
16	Доля участников/победителей, призёров школьного этапа всероссийской олимпиады школьников	Процент				
17	Доля участников муниципального этапа всероссийской олимпиады школьников	Процент				

**Критерии и показатели оценки результативности
и эффективности Программы**

Критерии	Показатели
Качество образовательных достижений обучающихся	
Уровень обученности	
Качество знаний обучения	
Результаты ОГЭ	
Количество выпускников, продолживших образование	
Результаты ЕГЭ	
Результаты ВПР	
Качество преподавания	
Образование педагогов	
Квалификация педагогов	
Знание предмета педагогами	
Методика преподавания	
Качество управления	
Доля участников олимпиад различного уровня	
Количество сетевых педагогических сообществ и тьюторского сопровождения развития профессионально-педагогических компетентностей, в которых участвует ОО	
Социальные условия	
Доля учащихся с девиантным поведением	
Разработка и принятие на уровне муниципалитетов партнерских соглашений между учреждениями профессионального образования и школами	
Качество условий образовательного процесса	
Укрепление материально-технической базы, комфортные условия в школе	
Выполнение требований СанПиНа, пожарной безопасности. Положительный школьный климат, обеспечение горячим питанием	
Организация образовательного процесса	

8.2. Оценка эффективности реализации Программы

Непрерывный контроль за выполнением Программы осуществляет рабочая группа и педагогический совет общеобразовательной организации в течение учебного года.

Администрация общеобразовательной организации контролирует сроки выполнения мероприятий Программы, уточняет состав исполнителей, определяет направления исполнителей проектов по слабым разделам реализации Программы.

Динамику результатов возможно проследить посредством карт для проведения самоанализа в образовательной организации.

Самоанализ позволит выделить сильные и слабые стороны реализации Программы, а также имеющиеся в образовательной организации резервы.

Придерживаясь критериев самоанализа, администрация школы может обеспечить четкий контроль динамики развития всех разделов Программы, целенаправленно корректировать его путем перераспределения ресурсов.

Таблица 18

Техническая экспертиза Программы

№ п/п	Критерии	В полной мере	Частично	Отсутствует
		2 балла	1 балл	0 баллов
1.	Наличие титульного листа Программы как локального нормативного акта образовательной организации			
2.	Наличие Паспорта Программы с важнейшими разделами			
3.	Наличие введения, раскрывающего специфику Программы как проектного документа по реализации целевых показателей стратегии развития образования			
4.	Концепция развития общеобразовательной организации в контексте стратегии развития образования			
4.1.	Миссия общеобразовательной организации			
4.2.	Цели и задачи развития общеобразовательной организации			
4.3.	Целевые показатели развития образовательной организации по годам, соответствующие целевым показателям государственных документов по стратегии образования до 2025 года			
5.	Анализ потенциала развития общеобразовательной организации по реализации стратегии развития образования			
5.1.	Детальный SWOT-анализ потенциала развития общеобразовательной организации на основе сравнительного анализа содержания отчетов о самообследовании за последние 3 года			
6.	Наличие плана «дорожной карты» по определению мероприятий и планированию результатов по повышению качества общеобразовательной деятельности			
7.	Наличие механизма мониторинга реализации Программы (контроль, коррекция, отчетность)			

Экспертная оценка Программы:

- **15-18 баллов** – Программа соответствует всем требованиям, предъявляемым к данному документу;
- **10-14 баллов** – Программа организации требует корректировки и доработки;
- **до 10 баллов** – Программа отсутствует как документ.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Методические рекомендации по написанию Программ перехода школ в эффективный режим работы. В рамках регионального проекта «Разработка и внедрение региональной стратегии помощи школам, работающим в сложных социальных контекстах и показывающим низкие образовательные результаты». - Ярославль: ГОАУ Ярославской области ИРО, 2015.
2. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов: Сборник информационно-методических материалов для директоров школ и школьных команд/Составитель А.М. Пинская. - М.: НИУ ВШЭ, 2013.
3. Фрумин И., Пинская М., Косарецкий С., Плахотнюк Т. Школы, работающие в сложных социальных контекстах: «тонущие» и «борющиеся». Доклад на семинаре «Актуальные исследования и разработки в области образования» Института развития образования НИУ ВШЭ, 2011.
4. Поташник М.М. Управление современной школой: в вопросах и ответах: пособие для руководителей образовательных учреждений и органов образования / М.М. Поташник, А.М. Моисеев. - М.: Новая школа, 1997. - 352 с.
5. Я - эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы: учебно-методическое пособие/Составители Н.В. Бысик, М.А. Пинская, С.Г. Косарецкий, С.М. Полищук, А.А. Бешлиян. - М.: Университетская книга, 2018. - 112 с.

[illegible]

[illegible]

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ
ПЕРЕХОДА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
И РАЗВИТИЯ

АУ ВО «Центр оценки профессионального мастерства
и квалификации педагогов – «Сертификационный центр»

160029, г. Вологда, Набережная VI Армии, д. 199А