



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РЕСПУБЛИКИ СЕВЕРНАЯ ОСЕТИЯ – АЛАНИЯ



СЕВЕРО-ОСЕТИНСКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ИНСТИТУТ
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ

СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ,

РАЗРАБОТАННЫХ В ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ
НАПРАВЛЕННЫХ НА ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В
ШКОЛАХ С НИЗКИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ И В ШКОЛАХ,
ФУНКЦИОНИРУЮЩИХ В НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ
УСЛОВИЯХ, ПУТЁМ РЕАЛИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ И
РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИХ РЕЗУЛЬТАТОВ

ВЛАДИКАВКАЗ

Содержание

Введение	4
Концепция регионального проекта по поддержке школ, показывающих низкие образовательные результаты и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.....	5
Региональная структурно-функциональная модель повышения качества образования школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных условиях	11
Методические рекомендации по написанию программ перехода в эффективный режим работы школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и имеющих низкие результаты обучения	12

Введение

Современный период развития Республики Северная Осетия-Алания четко обозначил необходимость обновления основных приоритетов в области образования в соответствии с Национальной доктриной российского образования. Ведущий из приоритетов – качество образования. Реализация системного управления качеством на всех уровнях обеспечивает непрерывность процесса, при котором все субъекты образовательного процесса заинтересованы в обеспечении качества образования (обучающиеся и их родители, педагогические коллективы школ и преподаватели вузов, органы управления образованием, работодатели). На достижение этой цели направлены все гранты и проекты Государственной программы «Развитие образования» в Российской Федерации до 2020 года.

В целях создания условий для получения качественного республиканского общего образования в образовательных организациях со стабильно низкими образовательными результатами обучения Министерство образования и науки РСО-Алания в 2017 году приняло участие в конкурсе на получение субсидий из федерального бюджета и выиграло его. Северо-Осетинский республиканский институт повышения квалификации работников образования является региональным оператором мероприятия 2.2 «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путём реализации региональных проектов и распространение их результатов».

Приказом Министерства образования и науки РСО-Алания от 08.02.2018 №122 создана рабочая группа и утверждена «дорожная карта» реализации работ, направленных на достижение целевых индикаторов мероприятия 2.2. ФЦПРО на 2016-2020 годы, в рамках которой СОРИПКРО подготовлены и внедряются:

- Концепция регионального проекта по поддержке школ, показывающих низкие образовательные результаты и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

- Региональная структурно-функциональная модель повышения качества образования школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных условиях;

- «Методические рекомендации по написанию программ перехода в эффективный режим работы школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и имеющих низкие результаты обучения».

В данном сборнике приведены выше обозначенные материалы.

Концепция регионального проекта по поддержке школ, показывающих низкие образовательные результаты и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях

В РСО-Алания функционирует 190 общеобразовательных организации, реализующие программы общего образования, кроме того, функционируют 4 негосударственных общеобразовательных организации и 19 филиалов. Доля сельских малокомплектных школ составляет 35 процентов. В 2018/19 учебном году в системе общего образования республики обучается 82345 детей, работает 6796 педагогов.

Сотрудниками Республиканского центра оценки качества образования (РЦОКО) и Северо-Осетинского республиканского института повышения квалификации работников образования (СОРИПКРО) проведен тематический анализ результатов ВПР, мониторинговых исследований, ОГЭи ЕГЭ.

Данный анализ показал наличие отрицательной динамики в части преодоления выпускниками школ минимальной границы по географии, биологии, истории, химии, снижение количества работ, превышающих 80 баллов. Хотя по ряду предметов доля неуспешных результатов основного государственного экзамена уменьшилась. По результатам ВПР процент неудовлетворительных результатов в РСО-Алания выше, чем по Российской Федерации. Практически во всех муниципальных образованиях фиксируется наличие учащихся, которые показывают низкие результаты обучения.

В результате были определены 4 муниципалитета, демонстрирующих в течение 3 последних лет стабильно низкие результаты ГИА по основным предметам (русский язык и математика) по программам основного общего и среднего общего образования. Это Пригородный, Правобережный, Дигорский и Ирафский районы. В СОРИПКРО была составлена Программа мероприятий с образовательными организациями, демонстрирующими низкие образовательные результаты.

При этом учащиеся сельских школ республики показывают результаты стабильно на 10-15 % ниже, чем в основном по республике. Таким образом, очевидно, что в РСО-Алания сложилась группа школ с устойчиво низкими результатами обучения:

- сельские малокомплектные школы и школы, находящиеся в труднодоступных местах;
- школы, функционирующие в неблагоприятных социально-экономических условиях.

В республике есть образовательные организации, стойко демонстрирующие высокие результаты по комплексу учебных показателей, но, к сожалению, есть и

устойчиво неуспешные школы, в течение ряда лет не ликвидирующие своего отставания. Вызывают беспокойство, что еще достаточно высока доля школьников, не достигающих удовлетворительного уровня функциональной грамотности, наблюдается отставание наименее успешных групп учащихся от наиболее успешных, недостаточное развитие социальной компетентности и позитивных социальных установок выпускников школ.

Сказанное выше обуславливает необходимость системы работы, направленной на преодоление разрыва в качестве образования в различных муниципалитетах РСО-Алания, в различных школах; необходимость мероприятий, способствующих выравниванию образовательных возможностей различных категорий обучающихся.

Необходимо создать условия для преодоления разрыва в образовательных возможностях и достижениях обучающихся, обусловленных социально-экономическими, территориальными факторами и сложностью контингента, за счёт повышения педагогического и ресурсного потенциала школ.

Цель проекта:

формирование эффективной модели реализации региональных стратегий поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Задачи проекта:

разработать региональную модель и механизмы поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

обеспечить повышение квалификации директоров, заместителей директоров и учителей школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, по теме проекта в соответствии с целевыми показателями;

обеспечить создание на школьном уровне среды, поддерживающей обучение и создающей возможности для индивидуализации подходов к обучению;

организовать эффективное межшкольное партнерство и сетевое взаимодействие школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, со школами с высокими результатами обучения;

способствовать совершенствованию материально-технических условий в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

разработать и реализовать систему мониторинга качества результатов обучения, а также качества преподавания, управления и качества школьной среды в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

организовать трансляцию лучших региональных инновационных практик по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Описание комплекса работ по реализации мероприятий.

В республике обеспечен высокий уровень охвата общим образованием. Однако всё более заметными становятся различия в качестве образования, предоставляемого общеобразовательными организациями. Выделяются школы, демонстрирующие низкие образовательные результаты на всех уровнях, школы с высокими показателями качества образования. Возникла необходимость в формировании эффективной модели реализации региональных стратегий поддержки школ, показывающих низкие образовательные результаты и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Анализ, проведенный сотрудниками РЦОКО и СОРИПКРО, показал наличие отрицательной динамики в части преодоления выпускниками школ минимальной границы, снижение количества работ, превышающих 80 баллов. По результатам ВПР процент неудовлетворительных результатов в РСО-Алания выше, чем по Российской Федерации.

В результате для проекта определены из 9 – 5 муниципалитетов республики, демонстрирующих в течение 3 последних лет стабильно низкие результаты ГИА по основным предметам (русский язык и математика) по программам основного общего и среднего общего образования. Это Пригородный, Правобережный, Дигорский, Моздокский и Ирафский районы РСО-Алания.

Программы поддержки реализуются в рамках общей национальной стратегии повышения качества школьного образования.

Региональные стратегии:

определение целевой группы школ (в расчет принимаются только те школы, которые имеют низкие баллы как по читательской, так и по математической грамотности);

определение проблем школ, показывающих низкие образовательные результаты, как проблем государственной образовательной политики в РСО-Алания, и разработка для каждой школы плана улучшения результатов;

межшкольное партнерство, поддержка слабых школ сильными и активными, включающая интенсивный обмен опытом, трансляцию лучших практик и тесное взаимодействие директоров;

согласованность и взаимодействие трех уровней: школы, местных властей и правительства.

Трехуровневая организация позволяет распространять знания, опыт преподавания и управления, вовлекать потенциал правительства, местных органов управления образованием и школ для поддержки обучающихся. Опыт показывает, что школьники учатся более эффективно, когда участвуют в принятии решений, касающихся их учебы.

Идентификация школ осуществляется на основе предметно-содержательного анализа результатов государственной (итоговой) аттестации обучающихся, освоивших основные общеобразовательные программы основного общего и среднего общего образования за последние 3 года. Также учитывается территориальное расположение и комплектность школы, особенности контингента учащихся (социально-экономический уровень семей, владение русским языком, уровень учебной мотивации). В результате идентификации будет определено в соответствии с критериями отнесения школ в целевой группе из 5 вышеобозначенных муниципальных образований 45 школ.

Проблемно ориентированный анализ развития школ, факторов, обуславливающих неблагополучие, стабильно низкие результаты. Модели управления: управление изменениями, управление по результатам, управление кадрами, взаимодействие школы в социокультурной среде.

Оказание на всех этапах проекта постоянной дистанционной поддержки: вебинары/интернет-семинары, онлайн консультации.

Разработка региональных и муниципальных программ помощи школам и программ перевода школ в эффективный режим работы. Для каждой школы разрабатывается совместно родителями, учителями, администрацией и органами управления образованием план улучшения результатов. Данный план призван дать четкое представление о том, как школа собирается исправлять ситуацию. В частности, устанавливаются целевые значения конкретных показателей, свидетельствующие об улучшении образовательных результатов, а также последовательность обязательных действий для администрации школы, учителей, учеников, родителей, органов управления, реализация которых должна обеспечить их достижение. Определение и назначение персональных кураторов школ.

Анализ программно-методического обеспечения преподавания учебных дисциплин, кадрового обеспечения образовательного процесса образовательных организаций, работающих в сложных социальных условиях, демонстрирующих низкие

образовательные результаты. Обеспечение наличия в школе педагога-психолога или социального педагога.

В целях организации качественного дистанционного обучения и сетевого/группового взаимодействия будут совершенствоваться материально-технические условия в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях: приобретение оборудования, необходимого для видеоконференцсвязи, проведение высокоскоростного интернета.

Школы с низкими образовательными результатами и успешные школы заключают друг с другом соглашения, в соответствии с которыми осуществляют совместное планирование педагогической деятельности и оценку ее результатов.

Организация сетевого профессионального взаимодействия участвующих в проекте школ, методических предметных объединений учителей, управленческого состава школ.

Дополнительное профессиональное обучение педагогических и управленческих кадров школ, проведение регулярных семинаров специалистов органов управления образованием, директоров и учителей школ по обмену опытом. Адресные программы повышения квалификации для школьных команд образовательных учреждений, демонстрирующих низкие образовательные результаты и работающих в сложных социальных условиях. Отслеживание эффективности повышения квалификации, методическое сопровождение и оказание методической помощи в межкурсовой период.

Проведение входного мониторинга (углубленной диагностики) школьных программ повышения качества образования. Анализ мониторингов и диагностических работ по материалам ГИА выпускников 9-11 классов, результатов ВПР выпускников 4 классов. Подготовка по результатам анализа методических рекомендаций.

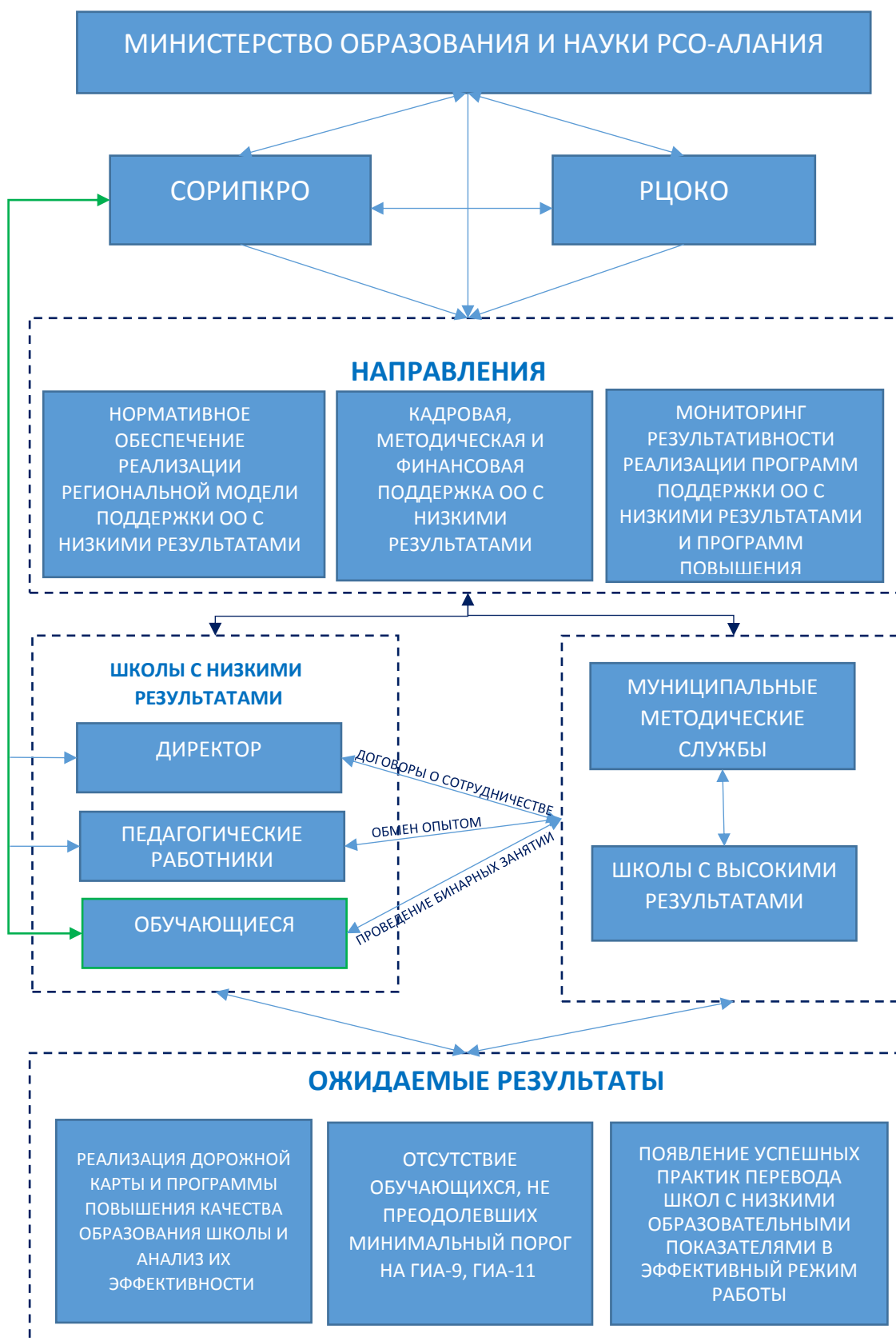
Разработка и внедрение механизмов промежуточного и итогового мониторинга результативности программ улучшения образовательных результатов.

Оценка эффективности и оформление результатов апробации региональной модели поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях; публикация результатов апробации и распространение региональной модели в других регионах. Проведение межрегионального семинара (Чеченская Республика, Кабардино-Балкарская Республика, Республика Ингушетия, Республика Дагестан, Ставропольский край).

Ожидаемые результаты проекта

Наименование мероприятия	Предложение региона
<p>Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения</p>	<p>Отсутствие обучающихся, не преодолевших минимальный порог на ГИА-9, ГИА-11. Реализация дорожной карты и программы повышения качества образования школы и анализ их эффективности.</p>
<p>Наличие эффективной региональной структурно-функциональной модели поддержки школ с низкими результатами обучения, обеспечивающей повышение уровня качества образования школ с низкими результатами обучения и в образовательных учреждениях, работающих в сложном социальном контексте.</p>	<p>Наличие общей проблематики и подходов к ее решению Появление успешных практик перевода школ с низкими образовательными показателями в эффективный режим работы. .</p>

**Региональная структурно-функциональная модель
повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения
и школах, функционирующих в неблагоприятных условиях**



Методические рекомендации
по написанию программ перехода в эффективный режим работы школ,
функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и имеющих низкие
результаты обучения

Качество образования – комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы.

В последнее время становится все более заметной проблема низких образовательных результатов учащихся, для которых русский язык не является родным. В первую очередь, это дети международных трудовых мигрантов, а также дети, обучающиеся в национальных образовательных организациях, расположенных в отдаленных территориях, имеющие малочисленный контингент учащихся.

Для применения необходимых мер по улучшению качества в образовательной организации необходимо четкое разграничение образовательных организаций на две группы:

- 1) организации с низкими результатами образовательной деятельности;
- 2) организации, функционирующие в неблагоприятных социальных условиях.

Критериями, по которым образовательную организацию можно отнести к группе школ с низкими результатами обучения, являются: наличие в образовательной организации резервов, отображающих совокупность требований ФГОС, обязательных при реализации основных образовательных программ начального общего, основного общего, среднего (полного) общего, но демонстрирующих низкие результаты обучения. К перечню требований относятся требования к структуре основных образовательных программ, к условиям реализации основных образовательных программ (в том числе кадровым, финансовым, материально-техническим и иным условиям) и к результатам освоения основных образовательных программ.

В соответствии с этим, к первой группе образовательных организаций относятся школы (как сельские, так и городские), в которых имеются резервы для предоставления качественных образовательных услуг, но наблюдаются устойчиво низкие результаты (предметные, метапредметные, личностные) обучения, не соответствующие нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям. Внешне это выражается в низких показателях результатов ОГЭ и ЕГЭ; административных контрольных работ (АКР); низких показателях успеваемости учеников; результативности участия в олимпиадах; а также на основе данных по качеству полученных аттестатов.

Ко второй группе относятся образовательные организации, функционирующие в неблагоприятных социальных условиях, для которых характерно отсутствие равных возможностей для получения качественного образования и позитивной социализации детей. Критериальной основой распределения образовательных организаций к категории функционирующих в неблагоприятных социальных условиях является набор внутренних и внешних условий.

К внутренним факторам неблагоприятных социальных условий относится низкий индекс социального благополучия образовательной организации (ИСБШ), который можно представить следующим образом: $ИСБШ = 85 + 15 \times \text{«доля учащихся из семей, где оба родителя имеют высшее образование»} - 15 \times \text{«доля учащихся из неполных семей»} - 55 \times \text{«доля учащихся, состоящих на различных видах учета»} - 15 \times \text{«доля учащихся, для которых русский язык не является родным»}$.

К внешним факторам неблагоприятных социальных условий относится территориальное расположение образовательной организации (отдаленность, труднодоступность), а также отсутствие социального партнёрства с объектами культуры, спорта, дополнительного образования.

Концептуальным основанием для проведения эффективной политики поддержки образовательных организаций, работающих в неблагоприятных социальных условиях, является наличие тесной взаимосвязи между неблагоприятным социально-экономическим статусом семей обучающихся и низкими результатами образовательной организации, что подтверждено результатами исследований. Не менее важными является факторы территориальной расположенности образовательной организации, а именно отдаленность и малочисленность контингента. Наконец, в последнее время становится все более заметной проблема низких образовательных результатов учащихся для которых русский язык не является родным. В первую очередь, это дети международных трудовых мигрантов, а также дети, обучающиеся в национальных образовательных организациях, расположенных в отдаленных территориях, имеющие малочисленный контингент учащихся.

Кластеризация образовательных организаций на группы необходима в силу того, что перечень мер, рекомендуемых по повышению качества образования для образовательных организаций с низкими результатами образовательной деятельности и для образовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, разный. Для образовательных организаций, относящихся к первой категории рекомендуется проводить работу в направлении усиления имеющихся образовательных резервов, тогда как со второй группой образовательных организаций рекомендуется усиливать работу в направлении социализации детей.

Программа по повышению качества образования в образовательной организации (далее – Программа) является механизмом управления её ресурсным потенциалом, она необходима для успешного перехода образовательных организаций в эффективный режим работы и вовлечения школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях в профессиональное сообщество обучения.

Программа развития качества образовательной организации направлена на решение наиболее важных стратегических задач, преодоление которых позволит повысить общий уровень качества образовательной организации, поэтому она должна иметь ярко выраженную инновационную направленность с ориентацией на будущее, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование. Она рассматривается как потенциально мощный и действенный инструмент, обеспечивающий результативный и экономичный переход школьного сообщества в новое качественное состояние, и одновременно как инструмент, обеспечивающий управление этим переходом.

Грамотное составление, внедрение и реализация Программы в образовательных организациях позволит создать механизмы, обеспечивающие связи инновационно-опережающего и социально-ориентированного развития образования РСО-А.

Данные методические рекомендации имеют **цель**: создание инструментария составления Программы качества образования в образовательных организациях с низкими результатами обучения и в образовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, направленной на обеспечение доступности современного качества общего образования, направленного на успешную социализацию детей, преодоление разрыва в образовательных возможностях и достижениях детей, обусловленных социально-экономическими характеристиками их семей, территориальной отдаленностью и сложностью контингента за счёт повышения педагогического и ресурсного потенциала образовательных организаций.

Для этого необходимо решить **задачи**:

1. Разработать перечень рекомендаций по составлению Программы качества образовательных услуг в образовательных организациях с низкими результатами обучения, направленных на достижение высоких результатов доступного качественного образования, соответствующего требованиям инновационного социально-ориентированного развития РСО-А;
2. Создать качественные условия для составления Программы качества в образовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Концептуальным основанием для проведения эффективной политики поддержки образовательных организаций, работающих в неблагоприятных социальных условиях, является наличие тесной взаимосвязи между неблагополучным социально-экономическим статусом семей обучающихся и низкими результатами образовательной организации, что подтверждено результатами исследований. Не менее важными является факторы территориальной расположенности образовательной организации, а именно отдаленность и малочисленность контингента. Для облегчения процесса кластеризации образовательных организаций на две группы разработана аналитическая анкета, которая в автоматическом режиме позволит выявить наличие проблемного поля в образовательных организациях РСО-А и, таким образом, позволит грамотно разделить образовательные организации исходя из круга ключевых проблем.

Структура программы повышения качества образования должна быть выстроена следующим образом: пояснительная записка и паспорт Программы, 6 разделов и приложения.

В *пояснительной записке и паспорте Программы* даны рекомендации по выстраиванию методической части Программы.

В *первом разделе «Аналитическая справка»* выделены рекомендательные меры по сбору справочных данных образовательной организации, на основе которых составляется программа повышения качества образования.

Во *втором разделе «Проблемный анализ»* даны рекомендации по проведению «SWOT-анализа», а также составлению «Проблемной справки образовательной организации».

В *третьем разделе «Концепция программы образовательной организации по повышению качества образования»* даны рекомендации по составлению плана

стратегического перехода образовательной организации на новый – качественный уровень в отдельно взятой образовательной организации с выделением планируемых результатов, критериев их оценивания, а также методики оценки повышения качества.

В четвертом и пятом разделах «Создание школьных программ повышения качества образования в образовательных организациях с низкими результатами образовательной деятельности, и в образовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» даны рекомендации по составлению стратегических и оперативных планов образовательных организаций, преобразованию концептуальных положений в планируемые действия и мероприятия.

В шестом разделе «Риски реализации Программы повышения качества образовательной организации» даны рекомендации по проведению «PEST-анализа» в отдельно взятой образовательной организации.

Составление Программы предполагает наличие приложений (по финансированию, методикам проверки качества образования и т.д.).

Данная методическая разработка составлена с опорой на комплекс нормативных документов федерального и республиканского уровней, научно-методическую литературу и практический опыт. Представленные методические материалы являются пошаговым инструментарием по составлению программы повышения качества в образовательных организациях и адресованы руководителям и специалистам органов управления образованием регионального и муниципального уровней, которые заинтересованы в поддержке образовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях для улучшения их образовательных результатов.

Рекомендации по составлению пояснительной записки и паспорта

В пояснительной записке и паспорте Программы обосновывается методика составления Программы – цели, задачи, целевые индикаторы, сроки реализации Программы, а также выделяются ожидаемые результаты ее реализации.

Для составления пояснительной записки необходимо грамотно сформулировать ключевую цель Программы. Цель – элемент программы, тесно связан с другим ее элементом «Результат». Фактически это равнозначные элементы, организующие всю программу в целом. Цель обычно касается нового качества, которое сформируется по окончании программы.

Требования к постановке цели:

- реалистичность, посильность, достижимость;
- однозначность (представление в обобщенном виде конечного продукта исследования);
- проверяемость цели, ее контролируемость, в отдельных случаях диагностируемость;
- определенность во времени (определены сроки проведения исследования);
- операциональность (цель распределена на задачи);
- отсутствие специальных (профессиональных) терминов;
- отсутствие неоднозначных выражений и понятий;
- отсутствие указаний на иные цели и задачи – следствия реализации 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.) и, как правило, их не бывает более 4–5.

Требования к представлению задач программы следующие:

- 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.

При составлении программы необходимо сформулировать результат. Именно ожидаемый результат определяет цель программы.

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.

Цель программы и ее результат взаимосвязаны. При формулировке методического аппарата Программы повышения качества рекомендуем опираться на критерии экспертного оценивания Программы.

Раздел 1. Аналитическая справка

В данном разделе производится сбор справочных данных образовательной организации, на основе которых составляется программа повышения качества образования.

Аналитическая справка – необходимая составная часть программы повышения качества образования. Имея подобный собранный справочный материал, разработчики Программы смогут лучше осмысливать достигнутый уровень качества образования в образовательной организации, а внешние эксперты, читая подобную справку, способны быстро войти в курс основных достижений и проблем образовательной организации.

В содержании справки рекомендуется дать краткую вводную характеристику социального окружения образовательной организации и описать характер его влияния на образовательную организацию по следующим параметрам:

- численность учащихся;
- число смен с указанием классов по сменам;
- число классов по ступеням образования или по параллелям;
- количество учителей (общее и дифференцированное по образованию, квалификационным разрядам, почётным званиям, стажу работы, полу и другим характеристикам);
- средний возраст учителей;
- режим образовательной организации;
- продолжительность уроков по классам;
- состояние материально-технической базы (спортзалы, площадки, стадион, актовый зал, столовая, количество и оснащённость кабинетов, фонд библиотеки (число экземпляров справочной, художественной, научно-популярной, методической и учебной литературы), стоматологический, физиотерапевтический и другие кабинеты);

- характеристика внеурочной воспитательной работы (какие художественные, спортивные, музыкальные образовательной организации, студии секции действуют на базе образовательной организации);
- краткие сведения об истории, традициях, наследии образовательной организации;
- характеристика контингента (по полу, социальному составу семей, национальности, здоровью, успешности в учебе ...);
- характеристика социума (население микрорайона, окружение образовательной организации, наличие культурно-просветительных, спортивных учреждений, торговых точек и пр.);
- краткие итоги учебно-воспитательного процесса за последний учебный год по ступеням, параллелям, классам или циклам предметов и динамика результатов за последние годы, а также другие данные анализа учебно-воспитательного процесса и его результатов;
- характеристика наиболее сильных сторон и ярких достижений образовательной организации, т.е. того, что она умеет делать лучше других, чем она сильна – конкурентные преимущества образовательной организации;
- характеристика управляющей системы образовательной организации.

Обобщенную схему проблемного анализа в целом можно представить в виде следующей последовательности действий:

- 1) на основе анализа внешних и внутренних источников социального заказа и прогнозирования изменений требований, которые будут исходить из этих источников в будущем, формулируем в четко характеризующих педагогических категориях общий образ желаемого результата;
- 2) оцениваются в этих же категориях результаты работы образовательной организации;
- 3) сравниваем желаемый и действительный результаты работы образовательной организации, выявляем расхождения и формулируем на основе этого проблемы;
- 4) выявляем расхождения и формулируем на основе этого проблем;
- 5) выявляем недостатки условий, приведших к возникновению недостатков учебно-воспитательного процесса и результатов;
- 6) формулируем ранжированный по значимости перечень проблем с объяснением причин существования каждой из них.

На основе указанных данных формируется аналитическая справка, которая должна стать основой дальнейшего проблемного анализа.

Раздел 2. Проблемный анализ образовательной организации

В данном разделе Программы необходимо провести «SWOT-анализ» нормативных документов, а также детерминирующих и субдоминантных внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие конкретной образовательной организации, а также составить «Проблемную справку образовательной организации».

Данные, зафиксированные в аналитической справке необходимо сопоставить с состоянием и результатами образовательной и воспитательной деятельности, а также с качеством управления образовательной организацией.

Исходя из общей методологии – целей, задач написания программ повышения качества, для разработки и утверждения программ по повышению качества образования крайне важно провести «SWOT-анализ» детерминирующих и субдоминантных внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие конкретной образовательной организации (табл. 1).

SWOT-анализ актуального состояния внешнего и внутреннего потенциала образовательной организации

Таблица 1

Сильные стороны	Внешние возможности	Внешние угрозы
Сильные стороны образовательной организации		
Слабые стороны школы		

Дальнейший сопоставительный анализ необходимо производить с ориентацией на критерии оценки качества всех обозначенных кластеров. Всякий раз должна фиксироваться степень несоответствия между тем, что есть, и тем, что должно быть. В результате сопоставления требуемого и достигнутого уровней в образовательной организации, выделяются те пункты, по которым существует наиболее значимые несоответствия, и тем самым, определяется совокупность проблем, подлежащих решению (табл. 1–4).

Результаты образовательной деятельности

Таблица 2

№	Результаты образовательной деятельности		Критерии оценки качества	Проблема, подлежащая решению
	Текущее состояние	Как должно быть		
1				
2				
3				

Состояние воспитательной работы

Таблица 3

№	Состояние воспитательной работы		Критерии оценки качества	Проблема, подлежащая решению
	Текущее состояние	Как должно быть		
1				
2				
3				

Качество управления образовательной организацией

Таблица 4

№	Качество управления образовательной организацией		Критерии оценки качества	Проблема, подлежащая решению
	Текущее состояние	Как должно быть		
1				
2				
3				

Разработчики Программы должны экспертно оценить степень влияния каждого недостатка (по шкале «сильно», «средне», «слабо») и выделить не более трех в качестве основных причин неудовлетворительного состояния. Тем самым сужается область поиска значимых проблем. Результаты сопоставительного проблемно-ориентированного анализа обрабатываются и фиксируются в общей «проблемной справке» образовательной организации, которую возможно сформировать в следующей форме (табл. 5):

Проблемная справка образовательной организации

Таблица 5

№ п/п	Содержание информационной справки	Информация, рекомендуемая для отражения в информационной справке	Проблема, подлежащая решению	Критерии оценки качества
1	Краткая информация об образовательной организации в целом (со всей необходимой статистикой)	В данном пункте необходимо дополнительно указать наличие общественных структур, участвующих в организации и управлении деятельностью ОУ (общественный совет (попечительский, управляющий и т.п.), фонды, некоммерческие организации и т.п.), а также документы, подтверждающие их наличие и регламентирующие их деятельность. К Программе желательно приложить копии документов, подтверждающих указанную информацию.	1. 2. 3.	
3	Структура образовательного процесса	Распределение часов школьного компонента, наличие инновационных программ, предложенных и согласованных с органом общественного управления ОУ.	1. 2. 3.	
4	Состояние воспитательной работы	Состояние внеурочной деятельности, работы по социализации детей, качество работы социального педагога.	1. 2. 3.	

5	Характеристика системы управления	Наличие органов общественного управления образовательной организацией (положение об органе общественного управления, изменения, внесенные в уставные документы ОУ, локальные акты и иные документы, регламентирующие его деятельность).	1. 2. 3.	
6	Характеристика сообщества микрорайона	Организация и проведение исследований по изучению социального состава населения микрорайона – как итог – документ, отражающий социальный состав микрорайона (социальный паспорт).		
7	Социальный заказ к образовательной организации от разных заказчиков	Итоги диагностических и социальных исследований, предложения муниципалитетов, родительской общественности, бизнес-структур и т.п.		
8	Номенклатура оказываемых образовательных услуг	Перечень дополнительных образовательных услуг, направленных на удовлетворение потребностей местного сообщества (наличие документов, отражающих изучение потребностей местного сообщества).		
9	Внешние связи образовательной организации	Перечень социальных партнеров (наличие документов, подтверждающих взаимодействие с тем или иным партнером: договора, соглашения и т.п.).		
10	Характеристика бюджета, материальной базы, оборудования	Перечень материально-технических ресурсов, приобретенных за счет привлеченных средств; возможно наличие бизнес-плана образовательной организации.		
11	Наличие опыта реализации социально значимых проектов различного уровня	Перечень проектов с указанием уровня и даты реализации.		
12	Участие в сетевых мероприятиях	Перечень мероприятий с указанием даты.		

Анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения развития образовательной организации – это важнейшая функция управления, составная часть аналитико-прогностического обоснования программы повышения качества. Значимость такого анализа для развития образовательной организации огромна: реализация данной функции и входящих в ее состав задач позволяет уточнить миссию образовательной организации, определить оптимальные модели выпускников, сделать выбор основных направлений «проблемного поля качества» для усиления развития образовательной организации. Результаты проблемно-ориентированного анализа непременно должны

использоваться при составлении следующего раздела программы – «Концепция программы образовательной организации».

Раздел 3. Определение концепции программы ОО

В данном разделе Программы необходимо, с опорой на произведенный проблемно-ориентированный анализ, составить план стратегического перехода образовательной организации на новый – качественный уровень.

После того как разработчики Программы определили 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.

Обобщающую структуру действий по формированию Концепции программы образовательной организации по повышению качества образования можно представить в виде следующего алгоритма:

- 1) поиск и оценка идей, реализация которых позволит решить выявленные при анализе проблемы;
- 2) уточнение «миссии» образовательной организации по повышению качества образования (разделение образовательных организаций на те, которые выдают низкие результаты обучения и другие – находящиеся в сложных социальных условиях);
- 3) выбор идей для концепции на основе учета уровня их технологической разработанности, возможностей, условий и других факторов, обеспечивающих усиление качества в образовательной организации;
- 4) формирование Концепции Программы образовательной организации по повышению качества образования;
- 5) формирование Концепции новой управляющей системы, соответствующей новому объекту.

Концепция программы образовательной организации по повышению качества образования определяет ее отдаленное будущее, но пока не проработан план действий, неясно, когда концепция может быть воплощена в действительности и как осуществлять переход из сегодняшнего состояния в будущее, поэтому необходимо заниматься составлением стратегического плана перехода на новый – качественный уровень развития образовательной организации. Для этого необходимо соблюдение очередной последовательности действий:

- 1) определение этапов перехода;
- 2) группировка выделенных направлений изменений в условиях (материальных, кадровых, программно-методических и т.д.), содержания, формах, методах осуществления учебно-воспитательного процесса по этапам реализации Программы;
- 3) определение задач первого этапа реализации Программы путем формулирования желаемых результатов по каждому направлению изменения состояния образовательной организации;
- 4) оценка наличия необходимых ресурсов для поставленных на предыдущем этапе задач.

Составление стратегического плана перехода образовательной организации на новый – качественный уровень является инструментом ориентации и интеграции усилий реализующих ее людей есть модель, определяющая, какие действия, кто, когда, где, какими средствами должен выполнить, чтобы получить желаемые результаты. Сокращенную модель программы образовательной организации по повышению качества образования можно разработать, проводя анализ всех компонентов образовательного процесса (табл. 6,7).

План действий

Таблица 6

Направление и задачи	Действия (мероприятия)	Место проведения	Сроки проведения		Ответственный исполнитель	Объем финансирования
			начало	Окончание		
Что?	Как?	Где?	Когда?		Кто?	Сколько средств?
1	2	3	4		5	6
1. Дифференциация содержания образования (направлена)						
1.1. 1.2. Задачи 1.3.						
2. Укрепление материально – технической базы						
2.1. 2.2. 2.3.						

Условия реализации плана действий

Таблица 7

Задачи	Организационные	Кадровые	Научно-методические	Материально-технические	Финансовые	Мотивационные	Нормативные
1	2	3	4	5	6	7	8

Наличие модели повышения уровня качества образования в образовательной организации в совокупности с прохождением анкетирования позволяет открыто распределить образовательные организации по приоритетности выстраиваемых проблем на два вида: с низкими результатами образовательной деятельности и находящие в сложных социальных условиях. Кластеризация образовательных организаций на группы необходима в силу того, что перечень мер, рекомендуемых по повышению качества образования для образовательных организаций с низкими результатами образовательной деятельности и для образовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях разный. Для образовательных организаций, относящихся к первой категории, рекомендуется проводить работу в направлении усиления имеющихся образовательных резервов, тогда как со второй группой

образовательных организаций рекомендуется усиливать работу в направлении социализации детей.

Раздела 4. Перечень мер по улучшению качества в образовательных организациях с низкими результатами образовательной деятельности

В данном разделе Программы составляется перечень мер по улучшению качества в организациях с низкими результатами образовательной деятельности.

К образовательным организациям с низкими результатами образовательной деятельности относятся школы (как сельские, так и городские), в которых имеются резервы для предоставления качественных образовательных услуг, но наблюдаются устойчиво низкие результаты (предметные, метапредметные, личностные) обучения, не соответствующие нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям. Внешне это выражается в низких показателях результатов ОГЭ и ЕГЭ; административных контрольных работ (АКР); низких показателях успеваемости учеников; результативности участия в олимпиадах; а также на основе данных по качеству полученных аттестатов.

Достижение качественных результатов образовательного процесса является доминантной целью составления Программы. Показатели, характеризующие общие критерии оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность, утверждены Приказом Министерства образования и науки РФ от 5 декабря 2014 г. № 1547. Динамику результатов возможно проследить посредством разработки карты для проведения самоаудита в образовательной организации. Самоаудит позволит выделить сильные и слабые стороны условий реализации основной образовательной организации (ООП), а также имеющиеся в образовательной организации резервы, поэтому его следует рассматривать как форму внутришкольной системы оценивания, как базовый механизм создания школьных программ повышения качества в образовательных организациях с низкими результатами образовательной деятельности, в силу того что в образовательных организациях данной категории рекомендуется проводить работу в направлении усиления имеющихся образовательных резервов (табл. 8). Данная карта может быть использована в качестве схемы для написания ежегодного отчета о результатах самооценки деятельности образовательного учреждения.

Карта для проведения самоаудита по условиям реализации ООП

Таблица 8

Разделы ООП	Индикаторы	2015	2016	2017
1. Современные образовательные технологии, реализуемые в ООП	соответствие образовательных технологий возрастным особенностям и задачам ступени; применение на уроках системно-деятельностного подхода; навыков проектной работы, работы в команде, коммуникативных навыков, анализа информации, принятия решений; использование в процессе обучения кейсов из практики российских ОУ; использование в процессе обучения элементов дистанционного обучения и описание их форм; сбалансированность структуры образовательной программы: традиционные и активные методы			
2. Учебно-методическое	состав пакета учебно-методических материалов по каждому из курсов образовательной программы и их обоснованность; наличие и качество рабочих образовательных программ;			

обеспечение ООП	учебно-методическое обеспечение программы (наличие дидактического материала, самостоятельной работы, цифровые образовательные ресурсы); наличие компьютерных имитационных моделей, а также методических материалов по организации обучения в игровых формах, в том числе разработанных самим образовательным учреждением			
3. Воспитательный компонент	гражданско-патриотическое воспитание; нравственное и духовное воспитание; воспитание положительного отношения к труду и творчеству; интеллектуальное воспитание; социокультурное и медиакультурное воспитание; культуротворческое и эстетическое воспитание; правовое воспитание и культура безопасности; воспитание семейных ценностей; формирование коммуникативной культуры; экологическое воспитание			
4. Кадровое обеспечение	оптимальность распределение педагогов для эффективной реализации ООП; квалификация педагогов по категориям, звания, степени, отраслевые награды, звания; компетентность педагогов (повышение квалификации в соответствии с ООП, участие в конкурсах, семинарах, конференциях по темам ООП); наличие изданных авторских учебников, учебных пособий, методических рекомендаций и их использование в ООП; участие педагогов в инновационной, экспериментальной деятельности в рамках ООП; обобщение и распространение опыта работы (мастер-классы, открытые уроки и др.) на различных уровнях; позитивные отзывы в адрес педагогов со стороны родителей, работодателей и других учреждений и организаций; наличие систематического морального и материального стимулирования педагогов			
5. Материально-техническое обеспечение	обеспечение современных учебно-бытовых условий (наличие оборудованных кабинетов в соответствии с ООП); наличие новых инфраструктурных элементов за текущий период под ООП; привлечение внебюджетных средств на развитие ООП			
6. Информационное оснащение и обеспечение реализации ООП	наличие информационной среды ОУ, ее состав и работа на реализацию ООП; доля уроков, проведенных с использованием ИКТ на основе календарно-тематических планов рабочих учебных программ педагогов; использование ИКТ во внеурочных формах и внеучебных видах деятельности (при наличии презентационных материалов, интернет-ресурсов, мультимедийных средств и т.д.); доля учащихся, использующих ИКТ в учебной деятельности по предмету; использование программных комплексов и программ для организации и управления образовательного процесса			
7. Охрана здоровья учащихся	работа в рамках санпин; повышение оздоровительной направленности физического воспитания; формирование навыков ЗОЖ; вакцинопрофилактика; профилактика заболеваний и оздоровление учащихся; изучение социального статуса семей; гигиеническое обучение родителей;			

	работа с особыми категориями семей; аналитико-информационно-статистическая работа; оценка эффективности по здоровьесбережению			
8. Финансовое обеспечение	структура и объемы финансирования ООП, обоснование бизнес-плана; источники финансирования ООП; идеология распределения в ОУ стимулирующей части оплаты труда; содержание расходов, связанных с обеспечением образовательного процесса; расходы на повышение квалификации педагогов ОУ			
9. Правовое обеспечение	состав и содержание локальных нормативных актов ОУ и их влияние на реализацию ООП			

Придерживаясь анализа критериев самоаудита, администрация школы может обеспечить четкий контроль динамики развития всех разделов ООП, целенаправленно корректировать его путем перераспределения ресурсов, если представляется необходимым увеличить показатель того или иного параметра. Получив определенную картину состояния школьной среды, руководитель определяет стратегию её дальнейшего развития. Принципиальное значение в процессе мониторинга имеет количественный прирост уровня тех параметров, которые были ранее определены как стратегически приоритетные, повышение показателей которых было запланировано.

Для оперативного управления Программой, привлечения внебюджетных источников финансирования усиления слабых направлений и контроля за эффективностью выполнения мероприятий создаются рабочие группы (табл. 9–13). Администрация образовательной организации осуществляет контроль за сроками выполнения мероприятий Программы, целевым расходованием финансовых средств и эффективностью их использования, ежегодно уточняет затраты по программным мероприятиям, составом исполнителей, определяет направления руководителей и исполнителей проектов по слабым разделам реализации ООП. Примеры:

Проект 1. «Создание условий для обеспечения современных образовательных технологий и учебно-методического обеспечения процесса обучения»

Руководитель _____

Таблица 9

Подпроект 1 «Совершенствование методики применения на уроках системно-деятельностного подхода»	Подпроект 2 «Совершенствование методики применения на уроках современных образовательных технологий»	Подпроект 3 «Наличие возможности развития творческих способностей и интересов обучающихся, включая их участие в конкурсах и олимпиадах»	Подпроект 4 «Использование навыков проектной работы, работы в команде»
Руководитель	Руководитель	Руководитель	Руководитель

Проект 2. «Усиление воспитательного компонента ООП в образовательной организации»

Руководитель _____

Таблица 10

Подпроект 1 «Гражданско-патриотическое воспитание»	Подпроект 2 «Духовно-нравственное воспитание»	Подпроект 3 «Культуротворческое и эстетическое воспитание»	Подпроект 4 «Правовое воспитание и культура безопасности»
Руководитель группы	Руководитель группы	Руководитель группы	Руководитель группы

Проект 3. «Повышение квалификации педагогов»

Руководитель _____

Таблица 11

Подпроект 1 «КПК» (обучение педагогов навыков работы в сетевых сообществах, он-лайн викторинах, конкурсах)	Подпроект 2 «Наставничество» (работа с молодыми специалистами)	Подпроект 3 «Помоги себе сам» (профессиональное выгорание, ситуация «неуспеха»)	Подпроект 4 «Кадровая политика» (привлечение профессиональных кадров в образовательной организации)
Руководитель группы	Руководитель группы	Руководитель группы	Руководитель группы

Проект 4. «Обновление материальной базы образовательной организации»

Руководитель _____

Таблица 12

Подпроект «Библиотека»	Подпроект «Библиотека» Подпроект «Дидактический материал» ОО)	Подпроект «Логопункт»	Подпроект «Лекотека»
Руководитель группы	Руководитель группы	Руководитель группы	Руководитель группы

Проект 5. «Охрана здоровья обучающихся»

Руководитель _____

Таблица 13

Подпроект «Повышение оздоровительной направленности физического воспитания»	Подпроект «Формирование навыков ЗОЖ»	Подпроект «Работа с особыми категориями семей»	Подпроект «Профилактика заболеваний и оздоровление учащихся»
Руководитель группы	Руководитель группы	Руководитель группы	Руководитель группы

Конечным результатом реализации Программы должно стать повышение успеваемости и качества знаний учащихся; обеспечение доступности качественного образования для всех учащихся; рост учебных и внеучебных достижений учащихся; улучшение результатов ГИА–9, ГИА–11; сформированные ключевые компетентности выпускников каждой ступени обучения с учётом их способностей и возможностей; совершенствование профессиональной компетентности и общекультурного уровня педагогических работников, улучшение психологического микроклимата педагогического коллектива; повышение квалификации педагогов для работы по новым стандартам; создание на всех уровнях образования осуществление независимой оценки качества образования; получение родителями информации об успеваемости своих детей в электронном виде; здоровые и безопасные условия образовательной деятельности; эффективное использование информационных технологий, компьютерной техники и учебного и лабораторного оборудования повышение эффективности государственно-общественных форм управления; повышение эффективности расходования бюджетных средств путём целевого финансирования мероприятий (табл. 14). Пополнение и обновление материально-технической базы образовательного процесс; положительная внешняя оценка образовательной организации со стороны социума; увеличение численности обучающихся, охваченных системой внутришкольного и внешкольного дополнительного образования; рост квалификации педагогов; расширение участия заинтересованных лиц в управлении образовательной организацией путём создания и развития деятельности Управляющего совета; обновление материальной базы образовательной организации и др.

Ожидаемые результаты реализации Программы

Таблица 14

Показатели	Текущее значение 2017	Целевое значение 2018	Целевое значение 2019	Целевое значение 2020
Повышение успеваемости и качества знаний учащихся.	Количество неуспевающих			
Обеспечение доступности качественного образования для всех учащихся	Охват			

Показатели	Текущее значение 2017	Целевое значение 2018	Целевое значение 2019	Целевое значение 2020
Рост учебных и внеучебных достижений учащихся	Доля участников олимпиад			
Увеличение численности обучающихся, охваченных системой внутришкольного и внешкольного дополнительного образования	Доля от общего количества учащихся			
Рост квалификации педагогов	Доля педагогов высшей квалификации			
Расширение участия заинтересованных лиц в управлении образовательной организации путём создания и развития деятельности Управляющего совета	Доля родителей в Управляющем совете			
Обновление материальной базы образовательной организации	Доля в бюджете ОО			

Важно иметь в виду, что успешная реализация мер по улучшению качества результатов образования в образовательной организации должна носить системный характер.

Рекомендации по созданию школьных программ повышения качества образования в образовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях

1. Перечень мер, направленных на выравнивание внешних факторов образовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях

Развитие социального партнерства

На сегодняшний день, принимая во внимание значимость взаимодействия образовательной организации с окружающим ее сообществом, включающим в себя как местное население, так и власть, бизнес, культурные, образовательные, спортивные и иные структуры, расположенные в зоне деятельности только образовательной организации необходимо провести анализ взаимодействия образовательной организации и сообщества.

Приступая к данному анализу, необходимо определить ключевые элементы социального заказа (табл. 15).

Элементы социального заказа	Субъекты социального заказа				
	Учредитель	Родители	Учащиеся	Учителя	ВУЗы
Какие значимые личностные качества должна формировать школа у учащихся?					
К решению каких жизненных проблем должна подготовить школа учащихся?					
В чем заключается подготовка школой своих учеников к продолжению образования?					
Какими должны быть условия обучения?					
Что еще?					

Далее необходимо определиться с алгоритмом реализации социального заказа, придерживаясь следующей последовательности действий:

1. Определение реальных и потенциальных субъектов взаимодействия.

На данном этапе необходимо представить данные исследование по выявлению реальных и потенциальных субъектов взаимодействия их четкую структуризацию, объединив их в группы, имеющих общие признаки.

2. Изучение механизмов взаимодействие образовательной организации и сообщества.

В данном блоке необходимо дать характеристику механизмам взаимодействия образовательной организации с сообществом (социальными партнерами).

3. Вычленение (определение) проблем, существующих во взаимодействии образовательной организации и сообщества.

Особое внимание при изучении механизмов взаимодействия образовательной организации и сообщества, следует обратить на проблемы (трудности) возникающие при этом взаимодействии, так как это в дальнейшем позволит разработать механизмы их решения. Проблемы взаимодействия необходимо представить в четкой, конкретной форме, имеющей однозначное толкование.

4. Определение (выявление) причин, возникновения проблем.

На данном этапе необходимо провести анализ проблем взаимодействия и выявить причины их возникновения.

5. Разработка механизмов решения проблем.

Для решения внешних вопросов по социальному неблагополучию образовательных организаций рекомендуется развитие сетевого партнерства с объектами культуры, спорта, дополнительного образования. С этой целью предлагается рассмотреть ряд мер, реализация которых будет способствовать его развитию:

- 1) стимулирование создания школьных и межшкольных обучающихся профессиональных сообществ, в которых педагоги обмениваются профессиональным опытом и развивают навыки преподавания;
- 2) включение организации, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях в программы дистанционного образования, реализуемые ведущими образовательной организации и вузами;
- 3) поддержка проектов партнерства образовательных организации, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях с ведущими образовательными организациями РСО-А, включающих обмен опытом администрации и педагогов, взаимопосещение уроков с обсуждениями, преподавание в классах школ-партнеров;
- 4) поддержка проектов партнерства образовательных организации, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях с ведущими вузами, профессиональными объединениями только образовательной организации и педагогов;
- 5) поддержка создания и развития различных форм профессионального взаимодействия в РСО-А: профессиональных сообществ директоров, педагогов; ассоциаций, сетей и консорциумов образовательной организации, территориальных предметных педагогических объединений (межшкольных предметных «кафедр»);
- 6) стимулирование практики сотрудничества образовательных организации, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и центрами психолого-медико-социального сопровождения;
- 7) поддержка проектов взаимодействия образовательных организации, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях с учреждениями дополнительного образования детей, культуры, спорта;
- 8) расширение возможностей образовательных организации, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях в использовании дополнительных ресурсов времени для занятий в обучающимися: школа полного дня, образовательные лагеря, зимние и летние школы и др.;
- 9) реализация межшкольных программ для учащихся из образовательных организации, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях: летние и зимние школы с ведущими педагогами только образовательных организаций и вузов РСО-А, программы профильного обучения и программ подготовки к ЕГЭ на базе образовательной организации с сильными кадровыми ресурсами;
- 10) стимулирование и поддержка участия образовательных организации, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в т.ч. педагогов и учащихся образовательной организации, в конкурсах и межшкольных проектах на муниципальном и региональном уровне;
- 11) оказание поддержки образовательных организации, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях в формировании органов коллегиального управления с участием общественности (включающих авторитетных представителей местного сообщества, депутатского корпуса), в разработке и реализации программ вовлечения местного сообщества в деятельность образовательной организации;
- 12) организация подготовки общественных управляющих – членов органов коллегиального управления образовательных организаций, работающих в сложном социальном контексте, демонстрирующих низкие образовательные результаты, по специальным программам, направленных на усиление их вовлеченности в разработку и реализацию программ перевода в эффективный режим работы, освоение необходимых компетенций;
- 13) поддержка образовательных организаций, работающих в сложном социальном контексте, в разработке и реализации (в т.ч. совместно с центрами психолого-медико-социального сопровождения, центрами помощи семье и детям и др.) программ

вовлечения семей в образование детей, демонстрирующих низкие образовательные результаты, включая посещение педагогами семей, проведение консультаций для семей и т.п.;

- 14) реализация специальных программ, включающих лекции и мастер – классы ведущих педагогов, ученых, деятелей искусства для учащихся образовательной организации, из образовательных организации, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;
- 15) привлечение студентов и аспирантов вузов в качестве репетиторов и тьюторов для работы образовательных организации, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Расширение круга социального партнерства, развитие различных форм взаимодействия приводит к определенным позитивным результатам: повышению эффективности взаимодействия коллектива образовательной организации с родителями и местным социумом; формированию системы управления образовательной организации на основе использования принципов государственно-общественного управления образованием; обеспечению общественной поддержки образовательных организаций, что положительно сказывается на повышении ее конкурентоспособности на рынке образовательных услуг. В силу этого, социальное партнерство выступает средством развития образовательной организации, готовности образовательной организации своевременно реагировать на внешние изменения и, конечно же, является фактором формирования и укрепления положительного имиджа образовательной организации в социуме.

Формирование индивидуальных учебных планов в образовательных организациях, работающих в неблагоприятных социальных условиях.

Ниже представлена модель механизма управления ресурсным потенциалом, ориентированного на решение проблемы организации обучения учащихся образовательных организаций, работающих в неблагоприятных социальных условиях (как правило, расположенных в сельской местности) по индивидуальным учебным планам (далее ИУП), обусловленной отсутствием достаточным для этого финансовых и кадровых ресурсов образовательной организации, неэффективным их использованием.

Механизм управления ресурсным потенциалом для создания условий реализации ИУП учащихся образовательных организаций, работающих в неблагоприятных социальных условиях, представлен в нескольких этапах:

1. Изучение образовательных запросов учащихся и их родителей. Диагностика профессиональных склонностей и образовательного запроса обучающихся.
2. Определение уровня готовности образовательной организации к реализации ИУП. Анализ ресурсного обеспечения.
3. Формирование ИУП учащимися и их родителями.
 - 3.1. Определение профильных предметов.
 - 3.2. Определение курсов по выбору.
4. Выявление внутренних дефицитов образовательных организаций для создания условий реализации ИУП.
5. Определение потенциальных ресурсов образовательной организации для реализации ИУП учащихся сельских образовательных организаций.

6. Построение взаимосвязей между образовательными организациями, определение возможных моделей реализации ИУП учащихся сельских образовательных организаций.

Рассмотрим подробно этапы механизма управления ресурсным потенциалом образовательной организации для создания условий реализации ИУП учащихся сельских образовательных организаций.

1 этап. Изучение образовательных запросов учащихся и их родителей.

ИУП создают условия для увеличения возможностей выбора обучающимися моделей своего дальнейшего образования. Выбор каждым обучающимся содержания образования зависит от его интересов и способностей.

Проблема выбора ученика – основная проблема ИУП. Как показывает опыт различных образовательных организаций, примерно 25% десятиклассников так или иначе меняют или уточняют выбор, сделанный в конце 9 класса. Осуществление выбора невозможно без его психологического сопровождения, которое целесообразно начинать с диагностики структуры интеллекта.

Изучение образовательных запросов и диагностику профессиональных склонностей учащихся можно осуществить различными методами и в различных формах – тестирования и анкетирования.

2 этап. Определение уровня готовности образовательной организации к реализации ИУП. Анализ ресурсного обеспечения.

Внедрение ИУП в образовательной организации должно начинаться с анализа имеющихся внутренних условий – кадровых, информационных, материальных, психологических и т.д.

Анализ готовности образовательной организации к реализации ИУП учащихся сельских образовательной организации позволяет определить «сильные» и «слабые» позиции муниципальных образовательных организации в целом. На основе анализа имеющегося ресурсного потенциала можно определить ключевые направления для включения в программы развития муниципалитета.

Анализ образовательных ресурсов.

Для определения имеющейся базы образовательных ресурсов формируется реестр реализуемых профильных предметов и курсов по выбору в муниципалитете (табл. 16).

Реестр курсов по выбору, реализуемых в МОО (форма)

Таблица 16

№	Предметная область	Наименование курса по выбору	Кол-во часов в неделю	Наименование МОО

Данные реестры будут использованы при построении ИУП учащимися образовательных организаций, работающих в неблагоприятных социальных условиях.

Анализ сформированного реестра профильных предметов и курсов по выбору позволяет определить дефициты образовательной организации в образовательных ресурсах при организации свободного выбора учащимися.

3 этап. Формирование ИУП учащимися и их родителями.

ИУП формируется учащимся совместно с родителями с учетом анкетирования и профдиагностики.

Этапы составления ИУП:

- 1) ознакомление с составляющими учебного плана: базовые общеобразовательные предметы, обязательные для изучения; предметы, предлагаемые на выбор для изучения на базовом или профильном уровнях. Предлагаемый вариант учебного плана вместе с реестром учебных программ дает представление об образовательных ресурсах образовательной организации;
- 2) выбор предметов, которые будут изучаться на профильном уровне (должно быть не менее двух);
- 3) выбор базовых общеобразовательных предметов (обязательных и по выбору). Если предметы изучаются на профильном уровне, то на базовом не изучаются;
- 4) подсчет общего объема учебной нагрузки. Она не должна превышать 31 часа в неделю;
- 5) определение курсов по выбору. Их объем не должен быть менее 4 часов в неделю;
- 6) подсчет общего суммарного объема учебной нагрузки в неделю. Он не должен превышать 37 часов в неделю;
- 7) согласование ИУП с родителями.

4 этап. Определение потенциальных ресурсов муниципалитета для реализации ИУП учащихся образовательных организаций, работающих в неблагоприятных социальных условиях.

Определение ресурсов муниципальных образовательных организаций, которые могут быть использованы для реализации ИУП учащихся образовательных организаций, работающих в неблагоприятных социальных условиях, производится с помощью сравнительных таблиц (табл. 17,18).

Внутренние и внешние образовательные ресурсы для реализации профильных учебных предметов (форма)

Таблица 17

Наименование МОО	Наименование учебного предмета	Количество учащихся (анкетирование)	Количество учащихся (ИУП)	Наличие опыта в образовательной организации (да/нет)	Образовательные организации района, в которых реализуется предмет на профильном уровне

Внутренние и внешние образовательные ресурсы для реализации курсов по выбору (форма)

Таблица 18

№	Предметная область	Кол-во учащихся (результаты анкетирования)	Наличие в образовательной организации курсов по выбору по предметной области (да/нет)	Образовательные организации района, в которых реализуются курсы по выбору по предметной области
1				

Через данные в столбцах «образовательные организации района, в которых реализуется предмет на профильном уровне/курсы по выбору по предметной области» получаем информацию о внешних образовательных ресурсах муниципалитета, которые могут быть использованы для реализации ИУП, а также определены дефициты муниципалитета в целом и направления развития системы образования в обеспечении образовательными ресурсами.

5 этап. Построение взаимосвязей между образовательными организациями, определение возможных моделей реализации ИУП учащихся сельских образовательных организаций.

Сформированные ИУП учащихся сельских образовательных организаций необходимо обобщить на уровне конкретной организации и муниципалитете в целом.

С помощью сводных таблиц схематично выстраиваем получаемые взаимосвязи между сельскими образовательными организациями и образовательными организациями района для реализации ИУП обучающихся.

Выбор учащимися образовательных организаций, работающих в неблагоприятных социальных условиях профильных предметов (форма)

Таблица 19

Наименование профильного предмета	Наименования образовательной организации, реализующие предмет на профильном уровне	Количество учащихся сельских образовательных организаций, выбравших профильный предмет	Итого

Выбор учащимися сельских образовательных организаций курсов по выбору (форма)

Таблица 20

Наименование образовательной организации, реализующее курс по выбору	Наименование курса по выбору	Количество учащихся сельских образовательных организаций, выбравших курс по выбору	Итого

Полученную модель взаимодействия образовательных организаций, работающих в неблагоприятных социальных условиях для реализации курсов по выбору необходимо оценить по следующим параметрам: количество задействованных образовательных организаций; количество взаимосвязей для реализации всех выбранных курсов; количество связей на 1 образовательную организацию; количество и доля выбранных курсов; доля выбранных курсов в общем числе образовательных ресурсов; количество и доля курсов с наполняемостью 1–3 человека; максимальное количество связей.

Преимущество представленного механизма управления ресурсным потенциалом образовательных организаций, работающих в неблагоприятных социальных условиях, для создания условий реализации ИУП состоит в его универсальности и возможности его применения в муниципальных образованиях, имеющих в своей структуре городские и сельские поселения.

Данный алгоритм позволяет:

- выявить образовательные запросы учащихся и их родителей в сельских образовательных организаций;

- составить карту имеющихся ресурсов, необходимых для реализации ИУП;
- выявить внутренние дефициты образовательной организации для реализации ИУП обучающихся и определить направления в программе развития муниципалитета;
- выявить дефициты в целом по муниципалитету для создания условий обучения по ИУП и определить ключевые направления в муниципальную программу развития системы образования;
- оптимально использовать ресурсный потенциал для решения поставленной задачи;
- определить возможные модели реализации ИУП обучающихся организаций, расположенных в сельских поселениях.

2. Перечень мер, направленных на выравнивание внутренних факторов образовательных организации, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях

Роль социального педагога в образовательных организациях, работающих в неблагоприятных социальных условиях по улучшению индекса социального благополучия.

В практику работы образовательных организаций, работающих в неблагоприятных социальных условиях, введен термин «индекс социального благополучия образовательной организации» (ИСБШ), который можно представить следующим образом: $ИСБШ = 85 + 15 \times \text{«доля учащихся из семей, где оба родителя имеют высшее образование»} - 15 \times \text{«доля учащихся из неполных семей»} - 55 \times \text{«доля учащихся, состоящих на различных видах учета»} - 15 \times \text{«доля учащихся, для которых русский язык не является родным»}$.

В данном разделе составления Программы большая часть работы ложится на плечи социального педагога образовательной организации, который должен сотрудничать как с классным руководителем, так и родителями, а в отдельных случаях сосредоточиться на индивидуальной профилактической работе с родителями по улучшению индекса социального благополучия образовательной организации.

Индивидуальная профилактическая работа – это деятельность по своевременному выявлению несовершеннолетних и семей, находящихся в социально опасном положении, а также по их социально-педагогической реабилитации и (или) предупреждению совершения ими правонарушений и антиобщественных действий;

В категорию «трудных» попадают самые разные дети: неуспевающие, недисциплинированные, дети с нервными и психическими расстройствами, подростки, состоящие на учёте в комиссиях по делам несовершеннолетних, дети из неблагополучных семей. Вся работа должна начинаться с классного руководителя, который лучше всего знает своих «трудных» учеников. Он взаимодействует со всеми школьными структурами (директором образовательной организации, Советом по профилактике правонарушений и безнадзорности, завучами, социальным педагогом, родительскими комитетами). Классному руководителю необходимо сообщить об особенностях поведения и привычках трудных детей социальному педагогу. На протяжении всей работы с трудными детьми социальный педагог и классный руководитель должны взаимодействовать и тесно сотрудничать. Классный руководитель предоставляет социальному педагогу данные о подростке «группы риска», предлагает кандидатуру на рассмотрение для постановки на ВШУ, заполняет на каждого карты учащихся.

В свою очередь социальный педагог приводит сведения в систему, регулярно проводит беседы с детьми, контролирует посещаемость и успеваемость «трудных» детей проводит беседы с подростками и семьями, одноклассниками, посещает уроки, на которых возникают проблемы, в итоге ставит социальный диагноз. Социальный педагог координирует работу педагогического коллектива с трудными детьми и составляет картотеку на учащихся, состоящих на различных видах учета, состоящую из ряда документов:

- 1) карточки постановки на учет (на основании протокола);
- 2) копии свидетельства о рождении;
- 3) акт ЖБУ, характеристика;
- 4) социально-психологическая карта (критерии зависят от выявленных нарушений);
- 5) рейды, справки, отчеты классных руководителей;
- 6) лист наблюдений, дневник наблюдений;
- 7) докладные от учителей-предметников;
- 8) план индивидуальной работы с учащимся (совместно с психологом и классным руководителем).

Сведения обучающихся дают возможность любому сотруднику образовательной организации получить необходимую информацию о подопечном в отсутствие социального педагога. На оборотной стороне карточки записывается (с обязательным указанием даты и основания: выбытие, помещение в только образовательную организацию и т.д.) движение учащихся по видам учета: учет ОДН, ВШУ, «группа риска», «взять на заметку».

Зачастую, проблема снижения качества обученности ученика кроется в отсутствии координационной деятельности учителей-предметников, классного руководителя, ученика, родителей. В этом случае задача социального педагога заключается в установлении такой связи, которая помогает увидеть причины снижения качества, изучить психологические особенности ребенка, выработать совместную программу развития мыслительной и творческой деятельности ученика:

- 1) учитель должен систематически анализировать учебные возможности ученика. Для этого необходимы беседы с классным руководителем, психологом, личные наблюдения;
- 2) необходимо проанализировать отметки по смежным предметам. Возможность использовать новые формы и методы работы с учеником появляется после посещения уроков у своих коллег с целью изучения личности и способностей ученика;
- 3) вести целенаправленную работу по формированию мотивации и умений учиться. Особенно важно учить умению самостоятельно формулировать задачи для себя и контролировать свою деятельность;
- 4) разработать индивидуальные задания, для выполнения которых ученик должен поработать с книгой и справочной литературой; разработать различные планы ответов на самые разнообразные вопросы, творческие и специальные домашние задания: сочинения, рефераты, наблюдения, доклады. Такие задания должны отличаться от обычных своей расчлененностью, переходом от простой репродукции к творческой работе. Задание, имеющее элемент творчества, может быть расчленено на ряд относительно простых, и в их решении может принять участие каждый ученик;
- 5) при использовании фронтальных форм организации учебной работы на уроке необходимо уделять наибольшее внимание «резерву» класса, это дает возможность максимально использовать достоинства ученика. Таким образом, при фронтальной работе ученик может

- активно слушать, высказывать свое мнение, сравнивать его с мнением товарищей, быстро дополнять, найти свои ошибки;
- 6) одним из путей повышения качества успеваемости является организация взаимопомощи в классе. При организации такой работы необходимо использовать «резерв» класса, назначая консультантов из числа таких учащихся;
 - 7) наибольший эффект повышения качества знаний учащихся дает процесс внедрения проблемного обучения. Проблемное обучение способствует усвоению прочных знаний и умений. Учитель должен научить определять и решать проблему. Для этого учитель учит анализировать ситуацию, искать возможные пути их решения. Такой подход в обучении дает возможность развить мыслительную творческую деятельность ученика, активизирует его;
 - 8) при завершении любого этапа в работе по повышению качества знаний ученика учитель анализирует результат, ведет коррекционную работу и определяет задачи для дальнейшей деятельности;
 - 9) под индивидуальной работой со слабоуспевающим учеником надо понимать учебную деятельность учащихся по выполнению специально для них подобранного задания, соответствующего учебным возможностям каждого ученика конкретно; занятия проводятся совместно с педагогом, который составляет программу роста и развития ученика, анализирует успехи его и делает выводы, проводит целенаправленную работу по формированию мотивации и умению учиться.

*Работа социального педагога с семьями, находящимися
в социально-опасном состоянии*

В современной системе образования, когда родитель является третьим участником образовательного процесса, социальный педагог должен проводить планомерную работу с семьей обучающихся, находящейся в социально-опасном состоянии, особенно если речь идет об образовательных организациях, работающих в неблагоприятных социальных условиях.

Одной из основных задач социального педагога является обеспечение помощи семье в вопросах успешной социальной адаптации детей и подростков. В случае необходимости социальный педагог проводит социальную диагностику семьи, результатом которой является заключение социального педагога, определяя тип семьи, ее бытовые и эмоционально – психологические особенности. По заключению социального педагога и работы психолога с семьей, при необходимости разрабатывается программа коррекционной, реабилитационной работы с семьей, находящейся в социально опасном положении.

Виды возможной работы с малообеспеченными семьями:

- выявление таких семей, наблюдение, изучение их состояния, потребностей, специфики воспитания детей и внутрисемейных взаимоотношений;
- организация досуга и отдыха совместно с администрацией образовательной организации и района;
- оказание родителям помощи в трудоустройстве;
- трудоустройство несовершеннолетних;
- помощь в оформлении пособий;

Работа с многодетными семьями (под многодетной семьей принято понимать семью, имеющую четырех и более детей):

- выявление и учёт многодетных семей;

- определение основных проблем и потребностей;
- предоставление информации о пособиях и социальных льготах;
- психологическая поддержка;
- социальный патронаж детей;
- контроль успеваемости и межличностных отношений;
- социально-педагогическая поддержка;
- контроль использования выделенной детям материальной помощи.

При оформлении документов на оказание материальной помощи, социальный педагог руководствуется:

- 1) прожиточным минимумом, определенным на текущий календарный год;
- 2) приказами директора о создании комиссии и составлении списков;
- 3) протоколами заседаний общешкольного родительского комитета;
- 4) приказом директора образовательной организации на перечисление денежных средств на счета родителей; бухгалтерскими документами; актом списания.

На момент проверки, социальный педагог обязан предоставить личные дела с полным пакетом документов и отчетными документами (выписка с карт-счета, заочный акт, акт списание, расписка).

При оформлении документов по организации отдыха различных категорий детей в летних оздоровительных лагерях, помимо стандартного пакета документов, необходима справка из образовательной организации с фотографией и алфавитным номером, копия путевки, ИИН ребенка.

Работа социального педагога с опекаемыми детьми и опекунами

Опека и попечительство устанавливаются для защиты прав и интересов детей, для полноценного воспитания.

Необходимо проводить систематическую работу как с опекаемыми и подопечными, так и с их опекунами и попечителями. В большинстве семей они справляются со своими обязанностями. С целью более глубокого изучения условий жизни опекаемых и подопечных, а также контроля за работой опекунов, социальным педагогом ведется картотека на указанную категорию учащихся, составляются первичные и контрольные акты обследования жилищно-бытовых и материальных условий жизни детей.

Так же необходимо контролировать посещаемость и успеваемость детей находящихся под опекой, строго следить за взаимоотношениями опекаемого и опекуна (попечителя), помогать поддерживать психологический комфорт внутри семьи. Картотека на учащихся имеющих статус «сирота» или «ОБПР» включает в себя следующие документы:

- 1) приказ о назначении на должность социального педагога;
- 2) должностные обязанности, утвержденным директором образовательной организации;
- 3) отчет за прошлый год;
- 4) план работы инспектора по опеке;
- 5) протоколы опекунского совета;
- 6) списки;
- 7) папка на каждого опекаемого (настольный реестр, анкета (по новой форме), личный листок, карточка на несовершеннолетнего, решение/распоряжение об опеке, документы на родителей, акт ЖБУ за 3 года, характеристика, проф/мед осмотр, отчеты опекунов (по новой форме), справки с места учебы) (формы утверждены по единому стандарту).

*Система работы социального педагога с учащимися различных социальных групп,
родителями, педагогическим коллективом*

Одним из основных инструментов, способных показать системность работы социального педагога и помочь в получении полной информации по конкретному вопросу или определенному ребенку, является журнал регистрации бесед с учащимися различных социальных групп.

Данный журнал ведется ежедневно. В начале учебного года прошивается и заверяется печатью директора образовательной организации. Журнал составлен по следующей форме:

- порядковый номер;
- дата обращения;
- Ф.И.О. и должность обратившегося;
- Ф.И.О, класс, нарушение;
- проделанная работа, рекомендации.

В разделе «рекомендации» дается направление дальнейшей работы с данным ребенком (психолог, классный руководитель и т.д.). В конце каждого месяца социальным педагогом проводится анализ работы по выполнению рекомендаций, направленных на определенный результат.

Планомерная работа социального педагога с семьей в образовательных организациях, работающих в неблагоприятных социальных условиях, необходима. Именно семья должна служить проводником включения ребенка в сложный и противоречивый окружающий мир, выполнять ряд воспитательных функций: успешной социализации детей, обеспечения психологического комфорта, эмоционального благополучия и, таким образом, способствовать усилению качественного образования в образовательных организациях.

Раздел 6. Определение рисков реализации программы повышения качества образовательной организации

В данном разделе Программы производится «PEST-анализ» детерминирующих и субдоминантных внешних и внутренних факторов, которые могут помешать реализации мер по повышению качества образования, и продумать пути минимизации помех.

Исходя из общей методологии – целей, задач написания программ повышения качества, для разработки и утверждения школьных программ по повышению качества образования крайне важно провести «PEST – анализ» детерминирующих и субдоминантных внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие конкретной образовательной организации (табл. 21).

«PEST-анализ» рисков Программы

Таблица 21

№ п/п	Риски	Меры по их минимизации
1. Внутренние риски реализации Программы		
1.1.	Неэффективность организации и управления процессом реализации Программы	Разработка и внедрение эффективной системы контроля реализации мероприятий Программы. Проведение регулярной оценки результативности и эффективности реализации Программы.
1.2.	Отсутствие управленческого опыта.	Проведение переподготовки и повышения квалификации,

	Недостаточность профессионализма кадров, необходимых для эффективной реализации мероприятий Программы	стажировки сотрудников образовательной организации. Привлечение внешних экспертов/консультантов в целях эффективной реализации Программы.
1.3.	Большой срок реализации Программы и, как следствие, возрастание неопределенности по мере её реализации	Проведение комплексного анализа внешней и внутренней среды, позволяющего оперативно реагировать на изменения. Информационное сопровождение реализации Программы.
1.4.	Сопrotивление педагогического коллектива в силу сложившихся стереотипов, неготовности к деятельности в новых условиях организации учебного процесса, сокращение штатной численности и увеличение интенсивности труда работников, снижение гарантий сохранения рабочего места	Опережающая информационная кампания среди педагогического персонала, предупреждающая возникновение конфликтных ситуаций, разъясняющая преимущества и отдаленные позитивные последствия проводимых преобразований. Проведение мероприятий компенсирующего характера: <ol style="list-style-type: none"> 1. стимулирование "социальной лояльности"; 2. демонстрация лучших образцов модернизации образования и их носителей, а также преимуществ и выгод, которые при этом возникают; 3. введение системы стимулирования активности педагогических работников и административного персонала учреждения.
2. Внешние риски реализации Программы		
2.1.	Снижение темпов экономического роста, ухудшение внутренней и внешней конъюнктуры, усиление инфляции, кризис банковской системы и влияние других факторов может негативно отразиться на стоимости привлекаемых средств и сократить объем бюджета образовательной организации.	Проведение комплексного анализа внешней и внутренней среды с пересмотром критериев оценки и отбора мероприятий Программы. Оперативное реагирование и внесение изменений в Программу, нивелирующих или снижающих воздействие негативных факторов на выполнение целевых показателей Программы.
2.2.	Задержка сроков принятия запланированных нормативных правовых актов и, как следствие, снижение результативности Программы	Организация предварительной разработки проектов необходимых планов, актов, документов, материалов.
2.3.	Снижение уровня бюджетного финансирования Программы, вызванное возникновением дефицита республиканского бюджета	Оптимизация затрат на выполнение мероприятий, своевременное приведение значений показателей Программы в соответствие объемам бюджетного финансирования, выстраивание рейтинга важности мероприятий.

