

1.6. Пакеты методических комплектов региональных программ повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения 2 п.л.		
1.6.1.	Методические рекомендации по оценке и самооценке результативности региональных программ повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения	
1.6.2.	Методические рекомендации по проектированию эффективных региональных программ повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения	
1.6.3.	Методические рекомендации по формированию компетенций руководителей и педагогов образовательных организаций с низкими результатами обучения в целях повышения качества обучения, включающие содержательный, ресурсный и аналитико-оценочный компоненты	
1.6.4.	Методические рекомендации по формированию механизмов контроля и управления ходом реализации мероприятий региональных программ повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения	

1.6.1. Методические рекомендации по оценке и самооценке результативности региональных программ повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения

Важным этапом в разработке региональных программ повышения качества обучения в школах с низкими результатами обучения является этап разработки диагностических средств, позволяющих выявить и охарактеризовать эти школы. Это позволит выработать механизмы адресной поддержки школ, ввести их в «зону роста», разработать инструменты по оценке и самооценке результативности региональных программ повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения.

Поиск критериев оценки результативности работы школ в рамках данного проекта основывался на существующих в международной и отечественной практике подходах к оценке школ.

На рисунке 1. представлены этапы реализации проекта, нацеленные на поиск эффективных инструментов оценки школ с низкими результатами обучения.



Рис.1

Логика «разворачивания» исследования основана на признанном в международной практике подходе оценки эффективности образовательной организации, который назван «теорией обстоятельств».

Ключевым тезисом данного подхода является утверждение о том, что на работу школы, ее успешность оказывает значительное влияние внешний и внутренний «контекст» среды ее функционирования.

Внешний контекст определяется факторами, на которые школа не может оказать воздействие (экономические, географические, социальные и т.д.). Внутренний – во многом спроецированный внешними факторами, такими как уровень жизни населения, социальный состав семьи, - тем не менее потенциально обладает возможностью через образовательные и воспитательные ресурсы повысить шансы учащихся добиться высоких результатов в обучении.

В результате использования разных методов исследования (Эти методы представлены на Рис.2 были установлены внешние и внутренние факторы, в той или иной степени влияющие на эффективную работу школы.



Рис.2.

Итак, перечень критериев - условий, оказывающих влияние на функционирование школы, представлен на рис.3.

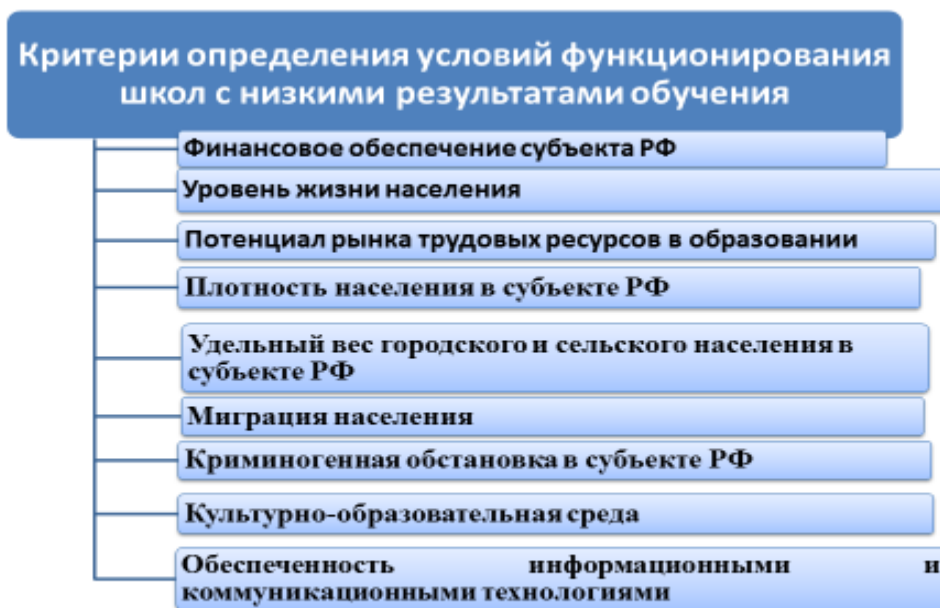


Рис. 3.

Охарактеризуем вкратце особенности влияния данных условий на эффективность работы школы.

Очевидными взаимосвязанными критериями, воздействующими на условия работы школы, относятся критерии - финансовое обеспечение региона и уровень жизни населения. Они оказывают значительное влияние на возможности семьи сопровождать образовательную траекторию ребенка, обеспечить комфортную среду развития его способностей, обеспечить свободный доступ к платным образовательным услугам и т.д.

Данные условия также влияют и на наличие возможностей региона и муниципалитета обеспечить современную образовательную инфраструктуру школы, поддерживать достаточно высокий уровень зарплаты учителей, что способствует привлечению более квалифицированных кадров и т.д.

«Потенциал рынка трудовых ресурсов в образовании» во многом зависит от зарплаты учителя. (Неравные финансовые возможности соседних регионов способны влиять на качество кадрового обеспечения школ. Например, в Московской области происходит «вымывание» высококвалифицированных педагогов только потому, что в соседнем регионе (в Москве) зарплата выше.)

Большое значение, на наш взгляд, имеют географические условия (плотность населения, удельный вес городского и сельского населения). Удаленность школы от культурных центров, ее «географическая изолированность», связанная с неразвитой инфраструктурой (дороги), приводит к ограничению во взаимодействии как учителей, так

и учащихся, возникает некая «оторванность» школы от участия в образовательно важных событиях, что приводит к снижению активности школы, напрямую влияет на ее конкурентоспособность.

Не менее важным критерием считаем критерий, характеризующий фактор «обеспеченности школ информационными и коммуникационными технологиями», который связан с условиями реализации современных образовательных практик.

В результате проведенного анализа наименее значимым для большинства школ с низкими результатами обучения по критерию «миграция населения» оказался показатель, связанный с внешней миграцией. Этот показатель важен для мегаполисов, где наблюдался значительный приток рабочих мигрантов из зарубежных стран. Однако последние два года статистика фиксирует отток этой категории населения. В нашем случае важной является внутренняя миграция (из одного региона в другой, из села в город), а на уровне школы – миграция детей из слабых школ в более успешные, сильные школы.

На следующем рис.4 перечислены критерии, которые выявляют «внутренние» барьеры школы, препятствующие достижению учащимися высоких образовательных результатов.



Рис.4.

Оценка внутришкольных условий была сосредоточена на таких основных блоках, как система управления, система преподавания, и организационная культура школы.

На основе данных критериев в процессе реализации проекта были разработаны Формы, отражающие показатели по каждому критерию.

В результате анализа собранных диагностических форм и подтверждающих документов из 200 школ с низкими результатами обучения, расположенных в 20 субъектах Российской Федерации из 5 Федеральных округов определены характерные признаки данных школ.

Для идентификации школ с низкими результатами обучения нами применена технология «портрета» (по аналогии с портретом выпускника, социальным портретом школы), суть которой заключается в выявлении характерных особенностей, признаков изучаемого объекта.

На следующем рисунке представлен «портрет» сельской школы с низкими результатами обучения



Кроме уже охарактеризованных выше «внешних» факторов («географической изолированности», незрелой инфраструктуры, незрелой информационно-

коммуникационной среды), установлены признаки, которые оказывают существенное влияние на качество обучения школьников в этих школах.

признак	Описание признака
«дефицит» педагогических кадров	Анализ характеристик педагогического состава данных школ показал низкую наполняемость классов. Это влияет на возможность школы обеспечивать узкими специалистами все школьные предметы.
отсутствие системы работы с одаренными детьми	Незначительное количество школ демонстрируют результаты работы с одаренными детьми через механизм вовлечения учащихся во Всероссийские олимпиады. Школьная подготовка позволяет учащимся достичь уровня олимпиад преимущественно муниципального уровня (от 1 до 8). На региональном уровне такие результаты демонстрируют 2 % школ. В заключительном этапе олимпиады школьники из этих школ не участвуют.
неразвитость внутренних финансовых механизмов	Формирование бюджета школы осуществляется преимущественно за счет бюджетных ассигнований. Небольшое число школ (около 0,2% указали в качестве источника пополнения бюджета – добровольные пожертвования).
низкая результативность социальных связей и межведомственного взаимодействия по решению социальных проблем	Низкая степень вовлеченности сообщества, привлечения организаций из других отраслей, муниципальных организаций, использование механизмов частного - государственного партнерства демонстрирует инертность руководителей этих школ, которая может быть следствием неготовности администрации школ вести работу в этом направлении
неразвитая образовательная инфраструктура	устаревшая материально-техническая база, отсутствие объектов инфраструктуры, влияющих на возможность развивать образовательную среду (бассейн, современный спортивный зал, лабораторные комплексы, высокая скорость сети Интернет и т.д.)
внешняя неконкурентная среда	Низкая конкурентоспособность на уровне кадрового ресурса (ограниченные возможности в привлечении

	учителей), контингента учащихся (отсутствие возможности расширения контингента).
--	--

На следующем рисунке представлен «портрет» городской школы с низкими результатами обучения



признак	Описание признака
локализация детей из семей, находящихся в сложной социальной ситуации	Причиной локализации – неблагоприятная социальная ситуация района, где расположена школа, или «соседство» с более успешной школой (гимназия, лицей, школа с углубленным изучением предметов и т.п.)
«дефицит» педагогических кадров	Загруженность педагога более 20 учащихся на 1 учителя приводит к увеличению нагрузки педагогов, что влечет снижение качества преподавания
отсутствие системы работы с одаренными детьми	В основном победители муниципального уровня (до 20). На региональном уровне такие результаты демонстрируют около 8 % школ. В заключительном этапе олимпиады школьники из этих школ не участвуют.

неразвитость внутренних финансовых механизмов	Формирование бюджета школы осуществляется преимущественно за счет бюджетных ассигнований (около 0,4% указали в качестве источника пополнения бюджета – добровольные пожертвования)
низкая результативность социальных связей и межведомственного взаимодействия по решению социальных проблем	Низкая степень вовлеченности сообщества, привлечения организаций из других отраслей, муниципальных организаций, использование механизмов частного-государственного партнерства.
неразвитая образовательная инфраструктура	Устаревшая материально-техническая база, отсутствие объектов инфраструктуры, влияющих как на привлечение учащихся, так и на возможность развивать образовательную среду (бассейн, современный спортивный зал, лабораторные комплексы, высокая скорость сети Интернет и т.д.)
внешняя неконкурентная среда	Наличие факторов, тормозящих продвижение школы: «отрицательный» отбор учащихся, отток учителей в более успешные образовательные организации

Итак, при разработке региональных программ повышения качества образования целесообразно учитывать выявленные признаки неуспешности, «зоны риска», воздействие на которые (комплексно или точечно) позволит вывести эти школы на качественно новый уровень, выровнять условия обучения. При поиске способов такого воздействия следует учитывать также и возможности образовательных ресурсов: получение образовательного результата, как правило, отложено во времени, достижение изменений зачастую возможно только за счет включения в процесс «выравнивания школ» механизмов межведомственного характера.

В основе разработанной системы оценки реализации региональных программ повышения качества образования лежит само понятие образовательной эффективности на основе рациональной идеи оптимального достижения цели. Факторы, которые работают на достижение этой цели можно рассматривать в качестве эффективных средств для достижения целей в области образования. Эта основная идея может быть формализована путем описания образования в качестве контекстуальной производственного процесса, используя хорошо известную модель контекста ввода-процесс-выход.

На современном этапе развития внутришкольного управления как области педагогических знаний можно говорить о сложившихся научно-методологических основах .

Анализ процесса становления и развития системы внутришкольного управления позволяет вычлнить типы системы внутришкольного управления, к которым относят «ценностно- и человеко – ориентированный, ситуационно-ориентированный, структурно-ориентированный, процессно-ориентированный, результативно-ориентированный, качественно-ориентированный» [Цибульникова В.Е., с.8] типы;

К методам внутришкольного управления можно отнести следующие:

Методы социально-педагогические, направленные на организацию взаимодействия «руководитель-подчиненный»);

Методы психолого-педагогические, которые основаны на способах различного воздействия на поведение членов педагогического коллектива, а также на повышение ответственности);

Методы экономические (административно-хозяйственные);

Методы организационно-распорядительные, в основе у которых лежит деятельностью администрации школы по разработке и утверждению различных планов, а также в области трудовых отношений и др.);

организационно-педагогические (методическое объединение учителей педагогический совет).

В настоящее время наблюдается переориентация целей с процесса образования на эффективность, результативность и качество образования.

В связи с этим очевидно изменение в содержании управления, вычленения отдельного направления в системе управления – оценки качества образования.

1.6.2. Методические рекомендации по проектированию эффективных региональных программ повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения.

Проблема повышения качества образования является одной из ведущих в разработке государственных программ развития российского образования последних лет.

Так, стратегической целью Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года является «повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина».

В Государственной программе Российской Федерации "Развитие образования" на 2013 - 2020 годы указано, что системным приоритетом образования «является повышение

качества результатов образования на разных уровнях. При этом речь идет не просто о повышении качества образования относительно тех критериев, которые использовались в прошлом, но и об обеспечении соответствия образовательных результатов меняющимся запросам населения, а также перспективным задачам развития российского общества и экономики. Речь идет не только об усредненных индивидуальных образовательных результатах, но о качественных характеристиках всего поколения, формируемого системой образования, о равенстве возможностей для достижения качественного образовательного результата. В контексте этого приоритета актуальной является задача переосмысления представлений о "качественном" образовании на всех его уровнях, определение того, какие индивидуально усвоенные и коллективно распределенные знания, компетенции, установки являются ключевыми для личной успешности, социально-культурной и экономической модернизации страны».

Федеральный Закон об образовании в Российской Федерации» подчеркивает, что основными принципами государственной политики в образовании должны стать «признание приоритетности образования; обеспечение права каждого человека на образование, недопустимость дискриминации в сфере образования; единство образовательного пространства на территории Российской Федерации, защита и развитие этнокультурных особенностей и традиций народов Российской Федерации в условиях многонационального государства; свобода выбора получения образования согласно склонностям и потребностям человека, создание условий для самореализации каждого человека, свободное развитие его способностей, включая предоставление права выбора форм получения образования, форм обучения, организации, осуществляющей образовательную деятельность, направленности образования в пределах, предоставленных системой образования, а также предоставление педагогическим работникам свободы в выборе форм обучения, методов обучения и воспитания»

В тоже в при реализации главной задачи образовательной политики мы сталкиваемся в настоящее время наметились тенденции формирования сегмента школ (как сельских, так и городских), устойчиво демонстрирующих низкие учебные результаты; существует разрывы в качестве образовательных результатов между общеобразовательными организациями, работающими в разных социокультурных условиях; низкие темпы обновления состава и компетенций педагогических кадров

Основанием для разработки Программы является реализация мероприятий Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы (далее ФЦПРО), утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 23 мая 2015 г. № 497. Целью ФЦПРО является обеспечение условий для эффективного развития

российского образования, направленного на обеспечение доступности качественного образования, отвечающего требованиям современного инновационного социально ориентированного развития Российской Федерации.

Данный проект выполняется в рамках Мероприятия 2.2. «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» в части «разработки, апробации и внедрения программы выравнивания возможностей, обучающихся на получение качественного образования в школах с низкими результатами обучения»

Цель проекта:

Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения, создание системы выявления и распространения лучших региональных практик и программ помощи школам на всей территории Российской Федерации.

Задачи проекта:

- на основе международного и отечественного опыта повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения, анализа социальных, экономических, географических и иных условий функционирования такого рода школ;
- провести оценку их деятельности на основе разработанных критериев, включая анализ системы управления, системы преподавания, особенностей и организационной культуры учреждения;
- *разработать и провести общественно-профессиональные обсуждения модельных региональных (муниципальных) программ и методических комплексов к ним с экспертно-методической поддержкой и мониторингом их реализации;*
- разработать и реализовать программы повышения квалификации (120 часов) педагогов (1) и руководителей (1) школ с низкими результатами обучения с УМК.

Модельные региональные (муниципальные) программы

На данном этапе реализации Проекта проведено ряд работ, (обобщение зарубежного и отечественного опыта работ, анализ деятельности образовательных организаций, составление аналитической карты образования) которые позволили сформировать **проекты** трех пакетов модельных региональных программ повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения.

Первое направление связано с развитием системы консультационной поддержки, которая направлена на стимулирование профессионального роста управленческих и педагогических кадров.

Второе - ориентировано на применение инструментов государственно-общественного управления, направленных на стимулирование взаимодействия школ с разными структурами социально-экономической сферы муниципалитета.

Третье сосредоточено на развитии межшкольного партнерства и сетевого взаимодействия школ с разным уровнем качества результатов обучения.

Мы сейчас вам эти проекты предоставляем, а вы с учетом вашей региональной специфики их дорабатываете для дальнейшего использования в дальнейшей работе по выравниванию школ находящими в сложных социальных условиях, с низкими результатами обучения.

Рассмотрим последовательно каждую программу, охарактеризуем особенности этих программ

Первая Модельная региональная программа повышения качества образования, основанная на эффективной консультационной поддержке и направленная на стимулирование профессионального роста управленческих и педагогических кадров в школах с низкими результатами обучения.

Важнейшим условием, обеспечивающим успешность процесса повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения, является разработка многоуровневой системы комплексной поддержки таких школ.

Известно, что эффективное решение ключевых проблем управления образованием требует расширения доступа как руководителей, так и учителей к различным информационным источникам, в том числе относящимся к консультационным услугам.

Национальные системы образования во многих странах создали механизмы адресной поддержки профессионального развития руководителей и учителей общеобразовательных организаций в области повышения качества обучения школьников (Австралия, Великобритания, Германия, Финляндия и др.).

Действенным инструментом адресной поддержки в области принятия решений (управленческих, профессионально-педагогических и др.) в процессе повышения качества образования является **консультирование**.

К основным мероприятиям реализации программы отнесены следующие:

1. Организация подготовки консультантов по проблемам повышения качества в школах с низкими результатами обучения.

2. Разработка и использование ресурсов управленческого консалтинга, технологий коучинга в целях профессионального развития руководителей образовательных организаций с низкими результатами обучения.
3. Организация консультационной поддержки при разработке и реализации программ профессионального роста учителей образовательных организаций с низкими результатами обучения.
4. Формирование в сети Интернет информационных ресурсов консультационной направленности для поддержки профессионального развития руководителей, учителей общеобразовательных организаций с низкими результатами обучения

Ожидаемыми результатами реализации модельной региональной программы станут:

1. Сформированная региональная и муниципальная нормативно-правовая база, обеспечивающая функционирование системы консультационной поддержки руководителей и учителей общеобразовательных организаций в области повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения.
2. Эффективная консультационная служба для образовательных организаций с низкими результатами обучения.
3. Сформированная система методического сопровождения учителей, работающих в образовательных организациях с низкими результатами обучения.
4. Создание сетевого Интернет-ресурса, направленного на поддержку профессионального развития учителей, работающих в образовательных организациях с низкими результатами обучения.

Сложности применения данного инструмента связаны с подготовкой консультантов и коучей по вопросам повышения качества образования, которые относятся к категории высококвалифицированных специалистов. Будучи высокими профессионалами в определенной области, они должны иметь базовые и специальные компетенции, обеспечивающие им возможность выступать в качестве экспертов, консультантов, аналитиков, разработчиков по широкому кругу взаимосвязанных аспектов и направлений повышения качества общего образования.

Следующая «Модельная региональная программа повышения качества образования, основанная на применении инструментов государственно-общественного управления, направленных на стимулирование взаимодействия школ с разными структурами социально-экономической сферы муниципалитета»

«Современное качество и гибкость могут достигаться только при активном участии всех заинтересованных лиц, включая самих обучающихся, их семьи,

работодателей. Поэтому следующим системным приоритетом является модернизация сферы образования в направлении большей открытости, больших возможностей для инициативы и активности самих получателей образовательных услуг, включая обучающихся, их семьи, работодателей и местные сообщества через вовлечение их как в развитие системы образования и управление образовательным процессом, так и непосредственно в образовательную деятельность. Этот приоритет отражает не только задачи строительства в России открытой экономики и открытого общества, но и высокий образовательный потенциал российских семей и организаций, который до сих пор эффективно не использовался» (Государственная программа Российской Федерации "Развитие образования" на 2013 - 2020 годы)

Государственно-общественное управление — это «управление, в котором сочетается деятельность субъектов государственной и общественной природы, направленная на организацию функционирования и развития сферы образования» (В.И. Бочкарёв).

Таким образом, государство и общество имеет возможность влиять на образовательную политику участвовать в выполнении управленческих функций через организацию и решение различных вопросов образования.

В связи с этим «государственно-общественное управление (ГОУ) является и средством, и результатом процессов развития образования».

Участие общественности в управлении образованием позволяет учитывать общественные запросы на качество образования, разрешает привлекать в образовательные учреждения дополнительные ресурсы, одновременно увеличивая общественную прозрачность их использования.

Необходимо отметить, что в настоящее время на всех уровнях образования созданы различные модели общественного участия в управлении общественной организацией: управляющие советы, попечительские советы, советы школ и другие виды советов. В тоже время, есть основания считать, что развитие органов государственно-общественного управления в настоящее время выходит на более высокий уровень – участие ГОУ в повышении качества образования.

Исследования, проведенные ФГАОУ ДПО АПК и ППРО, в 20 регионах Российской Федерации, к котором участвовали 200 образовательных организаций, показал, что 94 % учреждений действуют органы Государственно-общественного управления (ГОУ). Основными видами ГОУ являются «Управляющие советы» или «Попечительские советы». В 10% образовательных организаций ГОУ представлены сразу двумя видами: «Управляющие советы» и «Попечительские советы», в 4 % школ ведётся работа по

созданию таких органов, 2% школ таких организаций нет. Зафиксирован и тот факт, что основными источниками финансирования образовательных организаций является – бюджет, 0,4% школ указали еще один источник - «дополнительные средства - пожертвование спонсоров».

Отмечается, что основная форма участия ГОУ имеет вспомогательные (совещательные, благотворительные) функции, а не управленческие и решения, принимаемые этими органами, серьезно не влияют на принятие ключевых управленческих решений в деятельности образовательной организации. Деятельность ГОУ направленную на повышения качества образования администрация образовательных организаций оценивает в среднем на 5 баллов из 10.

К основным причинам и факторам, затрудняющим работу государственно-общественного управления образовательной организации, относятся:

1. Несформированность традиции, связанной с восприятием общественности, как субъекта образовательной деятельности;
2. Слабая система взаимодействия субъектов системы образования в реальное стратегическое управление школой, по повышению качества обучения;
3. Недостаточная заинтересованность представителей общественности в управлении и развитии образовательной организации, проведении общественного контроля образовательной политики: а) независимая оценка качества образования (независимая оценка качества подготовки обучающихся; независимая оценка качества образовательной деятельности организаций; б) общественное участие в оценке качества образования;
4. низкая мотивация руководителей образовательных организаций использовать механизмы социального партнерства, которые призваны решать проблемы, связанные с обеспечением качества образования в образовательной организации;

В существующей ситуации стратегическим направлением решения рассматриваемых проблем является создание условий для расширения деятельности государственно-общественного управления образовательной организации по организации повышения качества образования.

Обозначенная ситуация обуславливает актуальность разработки Модельной региональной программы повышения качества образования

Цель программы - обеспечение условий для достижения сопоставимых образовательных результатов образовательными организациями региона, прежде всего

школами с низкими результатами обучения, на основе на применении инструментов государственно-общественного управления

Задачи:

- Активизировать деятельность образовательных организаций по созданию системы взаимодействия субъектов системы образования в реальное стратегическое управление школой, по повышению качества обучения;

- Вовлечение государственно-общественного управления в организацию и проведение общественного контроля образовательной политики, с целью повышения качества образовательных результатов.

- Стимулирование мотиваций руководителей образовательных организаций по продвижению развития инновационных процессов в образовании, основанных на частно-государственном партнерстве, укрепление материально-технической базы образовательных организаций за счет привлечения внебюджетных средств и за счет организации частно-государственного партнерства

- Формирование системы консультационно -информационной поддержки, психолого-педагогического сопровождения учащихся и родителей в целях укрепления взаимодействия семьи и образовательного учреждения по организации деятельности по выравниванию результатов обучения с низкими результатами обучения. Повысить мотивацию учащихся к достижению сопоставимых образовательных результатов

Перечень ключевых мероприятий программы

1. Вовлечение широких кругов (педагоги, родители, муниципальные органы управления образованием, бизнес структуры) в реальное стратегическое управление школой, по повышению качества обучения соблюдая эффективный и рациональный баланс полномочий между коллегиальным стратегическим управлением и единоличным текущим руководством в образовательной организации.

2. Организация и проведение общественного контроля образовательной политики: а) независимая оценка качества образования (независимая оценка качества подготовки обучающихся; независимая оценка качества образовательной деятельности организаций; б) общественное участие в оценке качества образования.

3. Стимулирование инновационных процессов в образовании, основанных на частно-государственном партнерстве, укрепление материально-технической базы образовательных организаций за счет привлечения внебюджетных средств и за счет организации частно-государственного партнерства.

4. Создание консультационно-информационных площадок по вопросам образования, психолого- педагогического сопровождения учащихся с низкими результатами обучения в

целях укрепления взаимодействия семьи и образовательного учреждения по организации деятельности по выравниванию результатов обучения.

Следующая Модельная региональная программа повышения качества образования, основанная на межшкольном партнерстве и сетевом взаимодействии школ с разным уровнем качества результатов обучения

Целью настоящей модельной региональной программы является обеспечение условий для достижения сопоставимых образовательных результатов образовательными организациями региона, прежде всего школами с низкими результатами обучения, на основе межшкольного партнерства и сетевого взаимодействия школ с разным уровнем качества результатов обучения.

Данная цель может быть достигнута через решение ряда первоочередных задач:

1. Формирование региональной и муниципальной нормативно-правовой базы, обеспечивающей эффективное межшкольное партнерство и сетевое взаимодействие школ с разным уровнем качества результатов обучения.
2. Создание условий для эффективного межшкольного партнерства и сетевого взаимодействия школ с разным уровнем качества результатов обучения.
3. Вовлечение всех категорий участников образовательных отношений в межшкольное партнерство и сетевое взаимодействие школ с разным уровнем качества результатов обучения.

Основные мероприятия программы

1. Разработка региональных и муниципальных нормативных правовых документов, регламентирующих эффективное межшкольное партнерство и сетевое взаимодействие.
2. Организация межшкольного партнерства и сетевого взаимодействия пилотных школ с разным уровнем качества результатов обучения.
3. Вовлечение успешных школ в процесс обмена опытом через различные формы поддержки профессионального развития руководящих работников школ с низкими результатами обучения (наставничество, менторство, тьюторство).
4. Формирование благоприятной профессиональной среды для вовлечения учителей школ с низкими результатами обучения в инновационные процессы успешных школ (межшкольные методические объединения с участием научно-педагогического состава региональных организаций ДПО, вузов, муниципальных методических служб).

5. Разработка и создание конкурсной образовательной среды пилотных школ для вовлечения в нее учащихся с низкими результатами обучения.
6. Создание межшкольных сообществ участников образовательных отношений.

Ожидаемыми результатами реализации модельной региональной программы станут:

1. Сформированная региональная и муниципальная нормативная правовая база, обеспечивающая эффективное межшкольное партнерство и сетевое взаимодействие школ с разным уровнем качества результатов обучения.

2. Эффективное межшкольное партнерство и сетевое взаимодействие пилотных школ с разным уровнем качества результатов обучения.

3. Сформированная система методического сопровождения и поддержки школ с разным уровнем качества результатов обучения с участием научно-педагогического состава региональных организаций ДПО, вузов, муниципальных методических служб.

4. Сформированные механизмы сотрудничества всех категорий участников образовательных отношений в межшкольном партнерстве и сетевом взаимодействии пилотных школ с разным уровнем качества результатов обучения.

Задания для участников семинара.

1. Учитывая особенности образовательной среды региона выбрать, выбрать одну из программ, обосновать свой выбор.
2. В раздаточных материалах содержится план реализации каждой программы. Оценить возможность выполнения и реализации данного плана в Вашем регионе, при необходимости добавить или исключить пункты плана.
3. Экспертизу выбранной модели программы (план реализации мероприятий) представить региональному координатору.

Модельная региональная программа повышения качества образования, основанная на эффективной консультационной поддержке и направленная на стимулирование профессионального роста управленческих и педагогических кадров в школах с низкими результатами обучения

№	Описание основных мероприятий	Структура и содержание мероприятий	Ресурсное обеспечение мероприятий	Порядок проведения мероприятия	Процедуры проведения мероприятий	Подведение итогов (оценка эффективности)
1.	Организация подготовки консультантов по проблемам повышения качества в школах с низкими результатами обучения.		<i>Нормативно-правовое:</i> <i>Кадровое:</i> <i>Финансовое:</i>)
2.	Разработка и использование ресурсов управленческого консалтинга, технологий коучинга в целях		<i>Информационное:</i>			

	<p>профессионального развития руководителей образовательных организаций с низкими результатами обучения.</p>		<p><i>Научно- методическое:</i></p>			
3.	<p>Организация консультационной поддержки при разработке и реализации программ профессионального роста учителей образовательной организаций с низкими результатами обучения.</p>					
4.	<p>Формирование в сети Интернет</p>					

информационных ресурсов консультационной направленности для поддержки профессионального развития руководителей, учителей общеобразовательных организаций с низкими результатами обучения					
--	--	--	--	--	--

Модельная региональная программа повышения качества образования, основанная на применении инструментов государственно-общественного управления, направленных на стимулирование взаимодействия школ с разными структурами социально-экономической сферы муниципалитета.

№	Описание основных мероприятий	Структура и содержание мероприятий	Ресурсное обеспечение мероприятий	Порядок проведения мероприятия	Процедуры проведения мероприятий	Подведение итогов (оценка эффективности)
1.	Вовлечение широких кругов	Мероприятие реализуется как проект, по вовлечению	<i>Нормативно-правовое:</i>			

<p>(педагоги, родители, муниципальные органы управления образованием, бизнес структуры) в реальное стратегическое управление образовательной организацией, по повышению качества обучения соблюдая эффективный и рациональный баланс полномочий между коллегиальным стратегическим управлением и</p>	<p>общественности в стратегическое управление образовательной организацией. Проект включает: 1.Разработка и внесение дополнения в существующие документы по организации ГОУ по расширению функций участников взаимодействия по управлению образовательной организацией, по повышению качества обучения соблюдая эффективный и рациональный баланс полномочий между коллегиальным стратегическим управлением и единоличным текущим руководством в</p>	<p>Кадровое: Финансовое: . Информационное: Научно-методическое:</p>			
--	--	---	--	--	--

	<p>единоличным текущим руководством в образовательной организации</p>	<p>образовательной организации: - планирование реализации стратегии развития образовательной организации; - нормативное обеспечение реализации стратегии развития образовательной организацией; - конструирование и проектирование разделов основной образовательной программы начального общего и основного общего образования на основе требований ФГОС с учетом образовательных интересов участников образовательных отношений. - контроль реализации стратегии, образовательных</p>				
--	---	---	--	--	--	--

		<p>программ через организацию общественного контроля образовательной политики, мониторинга качества образования и публичной отчетности перед государством, обществом и учредителем.</p> <p>2.Разработка плана действий по реализации мероприятий о вовлечении общественности в управление образовательной организацией, по повышению качества обучения</p>				
2.	Организация и	В рамках мероприятия будут				

<p>проведение общественного контроля образовательной политики: независимая оценка качества образования (независимая оценка качества подготовки обучающихся; независимая оценка качества образовательной деятельности организаций; общественное участие в оценке качества образования.</p>	<p>а) определены основные формы, методы, технологии организации и проведения общественного контроля образовательной политики, подготовлены методические рекомендации по организации и проведения общественного контроля образовательной политики, в котором прописаны основные формы привлечения общественного контроля. Такими формами могут стать:</p> <p>б) - общественная экспертиза образовательных программ; - участие в разработке и создании системы внутришкольной</p>				
---	---	--	--	--	--

	<p>информационно-аналитических данных на мониторинг образования и информационных технологий с переводом на автоматизированную систему;</p> <p>- участие в проведении общественно-профессиональной экспертизы руководителей и преподавателей государственных и муниципальных общеобразовательных организаций;</p> <p>- участие в планировании деятельности образовательных учреждений (согласовании вариативного компонента базисного учебного плана и профилей</p>				
--	--	--	--	--	--

		<p>обучения, выборе учебников из числа рекомендованных, режима занятий, продолжительности учебной недели, решении вопросов о школьной форме и пр.), в подготовке и проведении публичного отчета;</p> <ul style="list-style-type: none"> - участия управляющих советов в принятии решений в отношении согласования образовательных программ, формирования программ повышения квалификации и переподготовки учителей; - формирование комплектов учебников в соответствии с федеральным перечнем учебников. 				
3.	Стимулирование инновационных процессов в	В рамках мероприятия будут определены формы, методы и технологии вовлечения				

	<p>образовании, основанных на частно-государственном партнерстве, укрепление материально-технической базы образовательных организаций за счет привлечения внебюджетных средств и за счет организации частного-государственного партнерства</p>	<p>частно-государственного партнерства по укреплению материально-технической базы образовательных организаций.</p> <p>Будут проработаны соответствующие разделы двух и многосторонних договоров и/или заключены дополнительные соглашения с руководителями образовательных организаций с бизнес-сообществом</p>				
4.	<p>Создание консультационно-информационных площадок по вопросам</p>	<p>Будут созданы консультационно-информационные площадки по вопросам образования, психолого- педагогического</p>				

	<p>образования, психолого-педагогического сопровождения учащихся с низкими результатами обучения в целях укрепления взаимодействия семьи и образовательного учреждения по организации деятельности по выравниванию результатов обучения</p>	<p>сопровождения учащихся с низкими результатами. Разработаны программы обучающих семинаров психолого-педагогической направленности для педагогов, родителей и учащихся школ с низкими результатами обучения по вопросам повышения качества работы с обучающимися, испытывающими трудности в освоении основных общеобразовательных программ, развитии и социальной адаптации</p> <p>Организовано психолого-педагогическое консультирование в дистанционном режиме родителей по вопросам</p>				
--	---	---	--	--	--	--

		обучения и воспитания				
--	--	-----------------------	--	--	--	--

Модельная региональная программ повышения качества образования, основанная на межшкольном партнерстве и сетевом взаимодействии школ с разным уровнем качества результатов обучения

№	Описание основных мероприятий	Структура и содержание мероприятий	Ресурсное обеспечение мероприятий	Порядок проведения мероприятия	Процедуры проведения мероприятий	Подведение итогов (оценка эффективности)
1.	Разработка региональных и муниципальных нормативных правовых документов, регламентирующих эффективное межшкольное партнерство и сетевое взаимодействие.	Мероприятие реализуется как проект. В рамках мероприятия будут разработаны документы регионального и муниципального уровней, обеспечивающие эффективное межшкольное партнерство и сетевое взаимодействие пилотных школ с разным уровнем качества результатов обучения. Будут подготовлены	<i>Нормативно-правовое:</i> приказы руководителя региональной системы образования, приказы руководителей муниципальных систем образования, приказы директоров пилотных школ о реализации программы. <i>Кадровое:</i> рабочие группы, в состав которых войдут руководящие и		.	

	<p>предложения по совершенствованию нормативов, определяемых органами государственной власти субъектов Российской Федерации в соответствии с пунктом 3 части 1 статьи 8 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации", нормативных затраты на оказание государственной или муниципальной услуги в сфере образования в части обеспечения сетевого взаимодействия пилотных школ, совершенствованию бюджетного финансирования программ повышения квалификации</p>	<p>педагогические работники региональной и муниципальных систем образования, руководители пилотных школ, юристы, экономисты, эксперты, с привлечением научно-педагогического состава региональных организаций ДПО, вузов, муниципальных методических служб.</p> <p><i>Финансовое:</i></p> <p>субсидии из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на поддержку</p>			
--	---	--	--	--	--

		руководящих и педагогических работников образовательных учреждений, муниципальных методических служб.	реализации мероприятий Федеральной целевой программы развития образования на 2016 - 2020 годы в			
2.	Организация межшкольного партнерства и сетевого взаимодействия пилотных школ с разным уровнем качества результатов обучения.	В рамках мероприятия будут подготовка и заключены двух и/или многосторонние договоры о межшкольном партнерстве и сетевом взаимодействии пилотных школ при реализации основных образовательных программ. Будет определен порядок финансового взаимодействия пилотных школ в рамках субсидий и средств от приносящей доход деятельности.	части реализации мероприятия 2.2., нормативы, определяемых органами государственной власти субъектов Российской Федерации в соответствии с пунктом 3 части 1 статьи 8 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации",		.	
3.	Вовлечение	В рамках мероприятия				

	успешных школ в процесс обмена опытом через различные формы поддержки профессионального развития руководящих работников школ с низкими результатами обучения (наставничество, менторство, тьюторство).	будут определены формы, методы и технологии вовлечения успешных школ в процесс обмена опытом. Будут проработаны соответствующие разделы двух и многосторонних договоров и/или заключены дополнительные соглашения с руководителями школ-лидеров. Будут поддержаны такие формы профессионального развития руководящих работников школ с низкими результатами обучения как наставничество, менторство, тьюторство.	нормативных затраты на оказание государственной или муниципальной услуги в сфере образования в части обеспечения сетевого взаимодействия пилотных школ. <i>Информационное:</i> информирование общественности о достижениях школ в целях создания положительного имиджа. <i>Научно-методическое:</i> научно-методическое сопровождение			
4.	Формирование благоприятной профессиональной	Будут сформирован пул инициативных педагогических работников	реализации основных образовательных программ, в том числе		.	

<p>среды для вовлечения учителей школ с низкими результатами обучения в инновационные процессы успешных школ (межшкольные методические объединения с участием научно-педагогического состава региональных организаций ДПО, вузов, муниципальных методических служб).</p>	<p>школ-лидеров, готовых и способных возглавить работу межшкольных методических объединений. Будут созданы методические объединения учителей-предметников, иных педагогических работников пилотных школ, с участием научно-педагогического состава региональных организаций ДПО, вузов, муниципальных методических служб. Будет осуществляться на постоянной основе сопровождение деятельности межшкольных методических объединений.</p>	<p>с использованием ИКТ-технологий.</p>			
--	--	---	--	--	--

5.	Разработка и создание конкурсной образовательной среды пилотных школ для вовлечения в нее учащихся с низкими результатами обучения.	Будут разработана система соревнований, конкурсов, проектов для повышения мотивации учащихся к достижению сопоставимых образовательных результатов				
6.	Создание межшкольных сообществ участников образовательных отношений.	Будут разработаны форматы взаимодействия участников образовательных отношений пилотных школ. Будут созданы межшкольные сообщества участников образовательных отношений, в том числе Интернет-сообщества по		.		

		типу социальных сетей.				
--	--	------------------------	--	--	--	--

1. Информация об образовательной организации						
Полное наименование образовательной организации						
Юридический адрес		Телефон, e-mail		Адрес сайта		
Количество учащихся		Тип населенного пункта		город	пгт	село
Численность учащихся в общеобразовательной организации в расчете на 1 педагогического работника						

ФОРМА ДЛЯ СБОРА ДАННЫХ ОБ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2. Система управления образовательной организацией				
Программа (стратегия, план) развития образовательной организации*	нет	разрабатывается	есть	Оценить эффективность реализации (от 1 до 10)
Программа (стратегия, план) развития образовательной организации содержит раздел финансово-экономического обоснования*	нет	разрабатывается	есть	Оценить эффективность реализации (от 1 до 10)
Программа (план, график) внутреннего контроля образовательной организации *	нет	разрабатывается	есть	Оценить эффективность реализации (от 1 до 10)
Коллегиальный орган государственно-общественного управления образовательной организацией*:	нет	разрабатывается	есть	Оценить эффективность деятельности (от 1 до 10)
Управляющий совет школы				
Попечительский совет школы				

Постоянно действующий орган педагогического взаимодействия*	нет	в стадии создания	есть	Оценить эффективность деятельности (от 1 до 10)
Педагогический совет				
Методическое объединение учителей				
Постоянно действующий орган взаимодействия участников образовательных отношений*	нет	в стадии создания	есть	Оценить эффективность деятельности (от 1 до 10)
Формирование доходной части бюджета образовательной организации	Только за счет бюджетных ассигнований	Дополнительно за счет		
		Платных услуг	Добровольных пожертвований	Иных источников
Программа (план) ресурсосбережения*	нет	разрабатывается	есть	Оценить эффективность реализации (от 1 до 10)
Соотношение фонда оплаты труда учителей к фонду оплаты иных сотрудников	Невозможно установить	Менее, чем 70:30	70:30	Более, чем 70:30
Соотношение основного фонда оплаты труда к фонду стимулирующих выплат	Невозможно установить	Менее, чем 70:30	70:30	Более, чем 70:30
Программа (стратегия, план) профессионального роста педагогов	нет	разрабатывается	есть	Оценить эффективность реализации (от 1 до 10)
Эффективный контракт с педагогами	нет	разрабатывается	есть	Оценить эффективность реализации (от 1 до 10)
Система автоматизации управленческой деятельности (АРМ директора)	нет	внедряется	есть	Оценить эффективность реализации (от 1 до 10)
Электронные средства сопровождения образовательной	нет	внедряются	есть	Оценить эффективность применения (от 1 до 10)

деятельности (электронный журнал, электронный дневник)					
3. Система преподавания в образовательной организации					
Виды реализуемых образовательных программ	Дошкольное образование	Начальное общее образование	Основное общее образование	Среднее (полное) общее образование	Дополнительное образование
Формы организации учебного процесса	традиционные		активные		интерактивные
Информационно-образовательная среда	Электронные образовательные ресурсы		Информационно-методическое обеспечение		Отдельный информационно-образовательный ресурс в сети Интернет
Квалификационный уровень учителя (в%)	Высшая квалификационная категория		Первая квалификационная категория		
Всероссийская олимпиада школьников	Победителей нет		Победители муниципального этапа		Победители регионального этапа
					Победители заключительного этапа
4. Организационная культура					
Документы, регламентирующие правила внутреннего распорядка¹	Для учащихся		Для учителей		Для администрации образовательной организации
4. Особенности образовательной организации					
Удельный вес численности детей-инвалидов, обучающихся в классах, не являющихся специальными (коррекционными), общеобразовательных организаций, в общей численности детей-инвалидов, обучающихся в общеобразовательных организациях (в %)					

¹Представить подтверждающие документы в отдельном файле.

Удельный вес численности лиц, углубленно изучающих отдельные предметы, в общей численности учащихся общеобразовательных организаций (в%)		
Скорость подключения образовательной организации к сети Интернет от 1 Мбит/с	Имеется	Не имеется

1.6.3. Методические рекомендации по формированию компетенций руководителей и педагогов образовательных организаций с низкими результатами обучения в целях повышения качества обучения, включающие содержательный, ресурсный и аналитико-оценочный компоненты

Принципы организации процесса освоения компетенций

принцип конкретности, который нацелен на выработку требований к отбору компонентов исследуемого объекта анализа, позволяющих на основании выделенных критериев и показателей проверить качество решения поставленных задач;

Подходы к организации процесса подготовки руководителей и педагогов образовательных организаций,

Практико-ориентированная компетентность руководителя школы направлена на приобретение практических умений в области управленческих решений проблем качества образовательных услуг в общеобразовательной организации, знакомства с передовым опытом работы лучших школ региона, муниципалитета. И одной из составляющих компетентности руководителя является также информационная компетентность. Информационная поддержка программы повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения является одним из условий ее эффективной реализации.

В процессе изучения содержания слушатели овладевают умениями осуществлять планирование, организацию, координацию и контроль деятельности структурных подразделений, вырабатывать и принимать управленческие решения в деятельности руководителя ОО, проектировать образовательный процесс, проводить работу по методическому оснащению ОО, формированию предметно-развивающей среды.

Содержание работы с кадрами в школе

В рамках данной программы специалистам муниципальных органов управления образованием адресованы такие темы, как «Правовые основы функционирования общеобразовательной организации», «Финансово-экономические механизмы в развитии системы общего образования», «Качество образования».

В рамках спецкурса «Правовые основы функционирования учреждения дошкольного образования» рассматриваются вопросы законодательства об образовании достаточно четко определяет образовательные права, обязанности и гарантии их осуществления образовательными учреждениями.

Перечень, содержание и объем прав и обязанностей обусловлен уровнем образования, типом и видом самого образовательного учреждения.

Содержание образовательно-правовой ответственности, которую несет образовательное учреждение, связано со следующими аспектами его деятельности:

- подбор, прием на работу и расстановка педагогических кадров (работников);
- использование и совершенствование методик образовательного процесса и образовательных технологий;
- разработка и утверждение компонента стандарта общего образования, находящегося в ведении образовательного учреждения;
- разработка и утверждение рабочих программ;
- формирование контингента воспитанников на основе лицензии.

Формы и методы работы с кадрами в школе

Важнейшим условием, обеспечивающим успешность процесса повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения, является разработка многоуровневой системы комплексной поддержки таких школ.

Эффективное решение ключевых проблем управления образованием требует расширения доступа как руководителей, так и учителей к различным информационным источникам, в том числе относящимся к консультационным услугам.

Национальные системы образования во многих странах создали механизмы адресной поддержки профессионального развития руководителей и учителей общеобразовательных организаций в области повышения качества обучения школьников (Австралия, Великобритания, Германия, Финляндия и др.).

Действенным инструментом адресной поддержки в области принятия решений (управленческих, профессионально-педагогических и др.) в процессе повышения качества образования является консультирование.

Методы работы с кадрами в школе

Проблемный анализ - это особый вид анализа, направленный на развитие образовательной системы на основе выявления и оценки проблем (разрывов между результатами жизнедеятельности системы, желаемыми и требуемыми в будущем, - и результатами, имеющими место в настоящий момент), а также на выявление и объяснение причин этих разрывов с тем, чтобы, в конечном счете, обеспечить решение проблем и общее улучшение результатов обучения.

Анализ должен удовлетворять определенным требованиям.

Первое требование к проблемному анализу - выявленные недостатки, проблемы должны быть сформированы в виде количественной или качественной шкалы, позволяющей определить перспективы развития дошкольного образования.

Второе требование состоит в том, что анализ призван обеспечивать полноту выявления существенных недостатков, препятствующих достижению более высоких результатов работы дошкольного учреждения.

3. Объективность и обоснованность оценки состояния образовательной системы школы, что обеспечивается

- во-первых, надежностью используемых инструментов для анализа реальной практики;
- во-вторых, достоверность информации о существующем положении дел.

4. Ранжирование проблем по их значимости, в целях первоочередности решения определяются наиболее приоритетные. Оценка значимости проблем должна даваться исходя из того, насколько существенно они влияют на состояние и результаты работы системы.

5. Прогностический характер результатов анализа.

Шестое требование. При выявлении в ходе анализ проблем требуется их не просто констатировать, а обосновывать, диагностировать их причины, прогнозировать, что может произойти, если проблема не будет устранена в будущем.

Формы работы с кадрами в школе

Практический курс сформирован на основе требований к программам ДПО, учебного плана, запросов руководителей школ, разных уровней, специалистов органов управления образованием и включают в себя активные формы работы со слушателями ПК:

Круглый стол – форма организации обсуждения с равными правами участников этого обсуждения, метод обучения, который способствует видению и актуализации проблемы, поиску ответов на проблемные вопросы.

Мозговой штурм – это метод поиска решения проблем в условиях свободного обсуждения, по форме - свободная дискуссии, позволяющая включить в работу всех членов группы. Используется там, где требуется генерация идей, их отбор и критическая оценка. Количество участников регламентировано: от 6 до 12. Наиболее эффективный промежуток времени (продолжительность проведения мозгового штурма) колеблется в пределах 40 - 60 минут.

Деловые игры – это метод моделирования принятия управленческих решений за счет разработки оригинальной имитационной модели деятельности руководителя учреждения образования (специалиста органов управления образованием). Как правило, в рамках деловой игры формируются несколько команд, которые соревнуются друг с другом в решении той или иной задачи. Деловая игра требует не только владения необходимым объемом знаний и навыков, но и умением работать в команде, находить выход из нестандартных ситуаций.

Коучинг – технология повышения профессионального и личностного потенциала специалиста. Коучинг в сочетании с другими методами обучения влияет на полученные результаты, по качеству эффективности реализации превышает другие методы. Коучинг позволяет раскрыть потенциал человека, чтобы максимизировать его производительность, чтобы генерировать новые возможности и новые результаты.

Рекомендации по планам управления профессиональным развитием современного учителя

Построение системы управления профессиональным развитием современного учителя основано на следующих этапах: проведение диагностических мероприятий (диагностика профессиональной компетентности); выбор способов взаимодействия с учителем в целях разрешения возникших у него профессиональных затруднений; планирование работы по самообразованию с учетом выявленных затруднений; текущие контрольные мероприятия (беседы, консультации) в целях определения качественного «приращения» профессиональной компетентности учителя.

Возможен следующий алгоритм проведения диагностических мероприятий по оценке деятельности учителя в условиях школы:

- 1) Проведение анализа педагогического коллектива, содержание которого задано комплексом целей (или отдельной целью) внутришкольной оценки деятельности учителя;
- 2) Определение качества условий труда учителей;
- 3) Классификация выявленных профессиональных затруднений деятельности учителя (спорадически возникающих или системных) ;
- 4) Выявление причин выявленных затруднений в деятельности учителя;
- 5) Анализ внешних и внутренних «разрушающих» факторов, создающих причины;
- 6) Анализ профессионального потенциала учителя по преодолению выявленных затруднений
- 7) профессиональных затруднение, построение индивидуальной программы, определение круга профессионалов, включенных в группу профессиональной поддержки.

Процесс разработки содержание и структуры внутришкольной системы оценки деятельности учителя предполагает наличие этапа определения места разрабатываемой системы в структуре школьного управления.

Основная функция системы оценки деятельности учителя определяется целями развития школы, повышения эффективности управления организацией. В связи с этим система представляет собой совокупность информационно-аналитических и методических средств, направленных на поддержку управленческих решений: достижения

планируемого результата деятельности как учительского корпуса в совокупности, так и отдельного учителя в частности.

Основная функция системы оценки деятельности учителя определяется целями развития школы, повышения эффективности управления организацией. В связи с этим система представляет собой совокупность информационно-аналитических и методических средств, направленных на поддержку управленческих решений: достижения планируемого результата деятельности как учительского корпуса в совокупности, так и отдельного учителя в частности, определения соответствия условий о

Объектом оценки в этом случае выступает деятельность учителя. Учитывая сложность объекта и специфику процесса оценки данного объекта, очевидно, что основной для внутришкольной системы оценки деятельности учителя можно выделить следующие функции внутришкольной системы оценки деятельности:

информационно-аналитическая функция, определяющая использование методов анализа и обработки информации, касающейся деятельности учителя;

контрольная функция, определяющая предмет контроля, отбор диагностических средств, и форм контроля;

координационная функция, нацеленная на создание условий для установление взаимосвязи между результатами оценочных мероприятий и принятием управленческих решений.

Внутришкольная система представляет собой набор подсистем, содержание и структура которых изменяется в зависимости от контекста реализации оценки: оценка результата, оценка состояния образовательного процесса и оценка педагогического потенциала.

Внутришкольная система оценки деятельности учителя основана функционирование нескольких моделей в совокупности: модель оценки, направленная на оценку результатов деятельности педагогического коллектива; модель, ориентированная на анализ процесса деятельности педагогического коллектива; модель, нацеленная на выработку кадровой стратегии.

Ведущими подходами в построении внутришкольной системы оценки деятельности учителя являются подходы, в целом определяющие процесс управления качеством:

программно-целевой подход, направленный на развитие педагогического коллектива в соответствии с требованиями образовательной программы ОУ, ориентируемой требованиями федеральных государственных образовательных стандартов, профессионального стандарта педагога.

1.6.4. Методические рекомендации по формированию механизмов контроля и управления ходом реализации мероприятий региональных программ повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения

Для обоснования стоимости реализации отдельных мероприятий разрабатываются методические рекомендации на региональном (муниципальном) уровне.

За основу может быть взята «Методика расчета стоимости проектов и начальной (максимальной) цены контрактов, предлагаемых для реализации в рамках Федеральной целевой программы развития образования на 2011—2015 годы» предназначена для расчета начальной (максимальной) стоимости государственных контрактов при размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд в рамках реализации Федеральной целевой программы развития образования на 2011—2015 годы.

В ней учтены результаты новых теоретических разработок в рамках создания системы методических документов в целях содействия реализации федерального законодательства о размещении заказов для государственных и муниципальных нужд с учетом изменений федерального законодательства в сфере обеспечения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд (44-ФЗ).

Методика предназначена для использования Министерством образования и науки Российской Федерации при формировании начальной (максимальной) цены государственного контракта при размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд, за исключением случаев размещения заказов на выполнение строительно-монтажных, ремонтно-строительных и проектно-изыскательских работ.

Кроме того, Методика может также использоваться как базовый материал для формирования аналогичных методик расчета стоимостей проектов, реализуемых в области образования на всех уровнях системы образования.

Также при формировании стоимости реализации отдельных мероприятий необходимо опираться на Приказ Министерства экономического развития РФ от 2 октября 2013 г. N 567 "Об утверждении Методических рекомендаций по применению методов определения начальной (максимальной) цены контракта, цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем)"

Подходы к формированию механизмов контроля и управления ходом реализации мероприятий.

Реализация мероприятий программы — это постоянный, динамичный процесс достижения поставленных целей, в котором принимают участие различные органы региональной и муниципальной власти, муниципальные методические службы, образовательные организации, участники образовательных отношений пилотных школ, институты гражданского общества.

Реализация начинается сразу же после одобрения и легитимации Программы. Составной частью Программы является определение механизма ее реализации, включающего совокупность средств, методов и ресурсов, обеспечивающих выполнение планируемых мероприятий в соответствии с поставленными задачами.

Механизм реализации состоит из комплекса мероприятий:

- организационно-управленческих;
- нормативно-правовых;
- финансово-экономических;
- социально-психологических.

Существуют три методологических подхода к проблеме реализации любой программы, рассматривающих этот процесс с различных позиций.

Во-первых, реализация как линейный процесс. При этом основными организационными условиями успешного выполнения являются:

- 1) ясные цели деятельности и стандарты выполнения функций;
- 2) наличие необходимых ресурсов: финансовых, материальных, информационных, человеческих и т.д.;
- 3) эффективные организационные структуры;
- 4) разработанные правила, процедуры и инструкции, координирующие и регламентирующие деятельность организаций и их отношения с властными структурами;
- 5) развитые коммуникации и система координации деятельности различных структур, вовлеченных в процесс реализации программы.

Во-вторых, реализацию можно рассматривать как комплекс действий различных структур, связанных с адаптацией всех участников, и в первую очередь руководителей, на всем протяжении реализации Программы к условиям и задачам, которые приходится решать, с умением согласовывать свои интересы и формировать партнерские отношения. Здесь большую роль играют информационные системы и каналы обратной связи, позволяющие узнавать о происходящих событиях и полученных результатах и на их

основе регулировать свою деятельность, исходя из миссии и целей организации или индивида.

В-третьих, реализацию можно представить, как деятельность по определенным правилам как формальным, так и неформальным, которые установлены в самом начале или формируются участниками реализации Программы на основании накопленного опыта. Следование им при разработке стратегии и тактики, управлении и контроле позволяет определять роль каждого участника и быстрее реализовывать цели Программы. Важное значение в этом случае имеет организационная культура, существующая в образовательных организациях и влияющая на характер отношений между их руководящими и педагогическими работниками, иными участниками образовательных отношений.

Подходы к оценке реализации региональных программ повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения.

В целях оценки реализации региональных программ используются данные ежегодного мониторинга, проводимого Минобрнауки России и региональными органами управления образованием; результаты проектов, ежегодных мониторинговых исследований и экспертных опросов в рамках реализации программ.

Оценка реализации Программы — это совокупность механизмов и методов по изучению и измерению фактических результатов Программы, которые завершены или находятся в стадии реализации, для ее совершенствования.

Главная цель оценки состоит в том, чтобы собрать данные и провести анализ информации о конечных или промежуточных результатах, а затем использовать ее для:

- совершенствования Программы или повышения качества принимаемых решений;
- определения результатов и последствий реализации Программы.

К основным типам оценок любой программы относятся:

- 1) оценка процесса реализации;
- 2) оценка результатов;
- 3) оценка последствий;
- 4) оценка экономической эффективности.

Выбор типа оценки и методов проведения оценочных исследований связан с несколькими обстоятельствами, которые зависят от таких факторов, как:

- цели оценки;
- интересы организации или отдельной группы лиц;
- региональные (муниципальные) условия;
- наличие необходимых ресурсов и времени.

Оценочные исследования могут проводиться на всех этапах реализации Программы, в том числе и до начала ее реализации. В этом случае они носят прогностический характер. Например, когда надо определить последствия осуществления различных альтернативных вариантов реализации Программы. Данные исследования позволяют проверить теоретические основы и предпосылки разработки программы, процесс, связывающий вход и выход программы, эффективность всех элементов программы и результативность альтернативных вариантов.

Все формы оценочных исследований можно разделить на две группы.

1. Научные исследования. При этом используются различные научные методики, применяемые при изучении многообразных социальных явлений. Они позволяют получить достоверную и полную информацию, но требуют много времени, денег и привлечения квалифицированных специалистов. Чаще всего применяются следующие методы:

- социологические опросы (анкетирование и интервьюирование);
- наблюдение (открытое и скрытое);
- экспертные оценки;
- моделирование;
- применение контрольных групп;
- проведение экспериментов и др.

2. Общественно-административный контроль:

- общественные слушания;
- отчеты руководителей (региональных, муниципальных систем образования, образовательных организаций);
- контрольные комиссии.