

**Муниципальное общеобразовательное учреждение
средняя школа № 4 «Центр образования»
Тутаевского муниципального района**

СОГЛАСОВАНО

Директор Департамента образования
Тутаевского муниципального района

 Чеканова О.Я.



_____ 2020 г.

УТВЕРЖДЕНО

приказом директора

МОУ СШ №4 «Центр образования»

Тихомировой М.Ю.

№ 76/01- 10 от «28» августа 2020 г.



ПРОГРАММА

перехода в эффективный режим работы на 2020-2023 гг.

2020

Оглавление.

1. Аналитический раздел Программы.....	
2. Целевой раздел Программы.....	
3. Целевые показатели Программы.....	
4. Содержательный раздел Программы.....	
5. Дорожная карта реализации Программы.....	
6. Оценочный раздел Программы.....	
7. Ресурсное обеспечение Программы.....	
8. Структура управления Программой.....	
9. Приложения:	
1) Результаты исследования профессиональных компетенций педагогов.	
2) Результаты исследования школьной среды.	
3) SWOT – анализ.	
4) Карта приоритетов.	
5) Таблица соотношений целей и задач по выбранным приоритетам Программы.	
6) Детализированный план реализации по каждому из приоритетов (на первый год реализации Программы)	
7) Схема проектируемой образовательной подсистемы.	

Паспорт программы.

Наименование программы	Программа перехода в эффективный режим работы.
Основание разработки - актуальность для школы	Основанием для разработки Программы перехода в эффективный режим работы являются результаты проведенного в системе образования Ярославской области мониторинга идентификации школ с низкими образовательными результатами (по общему интегральному показателю – ОИП) и школ, находящихся в сложных социальных условиях (по индексу социального благополучия школ – ИСБШ). В результате проведенной в 2019 году оценки выявлено, что МОУ СШ № 4 «Центр образования» демонстрирует ОИП- 26,34 и ИСБШ – 46,32. Это значительно ниже региональных показателей. Решение задачи повышения уровня образовательных результатов требует со стороны школы внесения изменений в образовательную, организационную, предметно-пространственную подсистемы и внедрения общей стратегии, направленных на обеспечение равного доступа к качественному образованию в контексте функционирования в неблагоприятных социальных условиях.
Основные разработчики	Тихомирова М.Ю., директор Смирнова О.Д., заместитель директора по УВР; Смирнова Е.В., заместитель директора по УВР; Юдина О.А., учитель иностранного языка; Никитина Л.В., учитель начальных классов
Приоритеты программы	1. Создание системы распределённого лидерства в школьном педагогическом

	коллективе. 2. Повышение качества преподавания через организацию совместных исследований и проектирования учебных занятий. 3. Формирование личностно-развивающей образовательной среды с учетом потребностей и возможностей разных групп обучающихся.
Ожидаемые конечные результаты программы	- Выбрана общешкольная педагогическая стратегия, внесены изменения в основную ООП НОО и ООО в новой редакции. - Применяется система оценивания в соответствии с выбранной педагогической стратегией. - Разработаны и реализуются индивидуальные образовательные маршруты педагогов через работу в КОУчах, КПК). - Расширение образовательной среды до уровня личностно-развивающей. - Положительная динамика образовательных результатов обучающихся, в том числе сформированности компетенций 21 века у обучающихся школы. - Повышение конкурентоспособности выпускников школы на рынке труда (положительная динамика трудоустройства выпускников) -Повышение положительного имиджа школы в условиях малого города.
Сроки и этапы реализации программы	2020 год и плановый период 2021 и 2022 годов.
Ответственные лица, контакты	Тихомирова М.Ю., директор МОУ СШ №4 «Центр образования», тел. 8(48533)7-02-82; tmr-cosh-4@yandex.ru

Аналитический раздел Программы.

МОУ СШ № 4 «Центр образования» г. Тутаева – самая «старшая» среди городских правобережных школ (наш город расположен на двух берегах), в 2019 году школе исполнилось 45 лет. В силу смещения строительства жилых домов население в микрорайоне школы стремительно уменьшилось, преимущественно сконцентрировался контингент семей с низким социальным статусом, в трудной жизненной ситуации. Много детей, в семьях которых слабый родительский контроль, во многих семьях нет ориентации на высокие образовательные результаты их детей (только 10% родителей имеют высшее образование). В школе обучается много детей с ОВЗ (37% обучающихся).

Школа, работающая с таким контингентом, должна иметь ресурсы и внутренний потенциал, позволяющий ей справиться с вызовами внешней среды.

В 2013 году МОУ СШ № 4 «Центр образования» вступила в федеральный проект «Школы, работающие в сложных социальных контекстах и показывающие стабильно низкие результаты». Проект курировала Высшая школа экономики, руководитель проекта М.А. Пинская.

В рамках проекта педагогическим коллективом была разработана Программа перехода в эффективный режим работы, которая стала главным стратегическим документом для всех участников образовательного процесса на пять лет. В программе были выделены следующие приоритеты:

- развитие школьной системы оценки качества образования;
- развитие материально-технической базы как многофункционального (метапредметного) образовательного пространства;
- достижение нового качества педагогической деятельности.

Главные результаты, которые были достигнуты при реализации программы:

- увеличение контингента (положительная динамика набора в 1 класс),
- изменение методической структуры школы, которое позволило организовать деятельность команд обучающихся учителей (КОУчей), совместно планирующих, проводящих и анализирующих уроки с применением разных педагогических технологий,
- в систему оценки были введены инструменты формирующего оценивания.
- изменился внешний вид холлов, учебных кабинетов, которые могут быть преобразованы в зависимости от содержания и формы образовательного события в подходящее место для проведения «традиционного урока» и диспута, тестирования и участия в разновозрастном празднике и т.п. Ими стали рекреации школы, способные «принять» и вместить сводные отряды акций и дел «на параллель» или какую-то творческую команду.

В настоящий момент реализация Программы перехода в эффективный режим работы закончена, ее цели достигнуты. Но все ли устраивает нас в плане развития учащихся в соответствии с ФГОС?

Анализ образовательных результатов учащихся школы (результаты независимого и внутришкольного мониторинга, ОГЭ, ЕГЭ, ВПР,

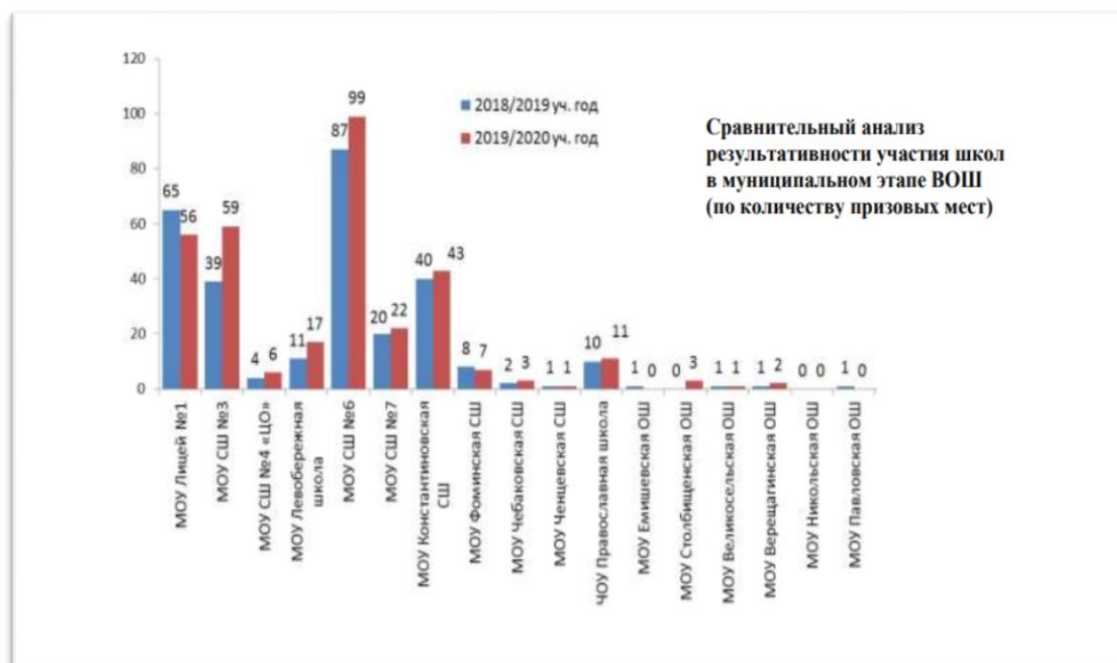
метапредметных работ) показывает нестабильную динамику результатов ЕГЭ по русскому языку и математике, ОГЭ по русскому языку и математике.

Результаты ВПР в целом сопоставимы с результатами района и области, но поэлементный анализ работ учащихся 4-8 классов, выполненных в рамках проведения Всероссийских проверочных работ, показывает, что:

- уровень сформированности умений сравнивать и обобщать информацию, представленную в строках и столбцах таблиц и диаграмм, составляет 64%.
- уровень овладения основами логического и алгоритмического мышления, способности интерпретировать информацию, полученную при проведении несложных исследований (объяснять, сравнивать и обобщать данные, делать выводы и прогнозы) составляет 50%.
- уровень сформированности умения использования различных способов анализа, организации, передачи и интерпретации информации в соответствии с познавательными задачами; знаковосимволические средства для решения задач составляет от 49 до 62%.
- уровень сформированности умений проводить логические обоснования, доказательства математических утверждений - 0%.
- уровень сформированности умений устанавливать причинно-следственные связи, строить логическое рассуждение, умозаключение (индуктивное, дедуктивное и по аналогии) и делать выводы; владение основами самоконтроля, самооценки, принятия решений и осуществления осознанного выбора в учебной и познавательной деятельности очень низкий и составляет от 13% до 26%.

Мониторинг выполнения комплексных работ в 5 - 8 классах для оценки сформированности у учащихся метапредметных результатов показал, что задания на проверку умений интерпретировать и обобщать информацию с целью её применения в новой ситуации, сопоставлять информацию из разных источников с целью выявления гипотезы, дающий ответ на поставленный вопрос, подключать к решению задачи знания из других областей вызывают затруднения у 43% обучающихся 5 классов, 58% шестиклассников, 39% обучающихся 7 классов, 50% обучающихся 8 классов.

Анализ данных показывает нам, что учащиеся нашей школы очень редко становятся победителями и призёрами очных предметных олимпиад различного уровня, т.е. в школе нет системной работы с одарёнными детьми и «высоких ожиданий» от учащихся.



Анализ качества преподавания

В школе уже несколько лет организована необычная методическая структура: вместо традиционных методических предметных объединений созданы команды обучающихся учителей, в которых объединены педагоги разных предметов для решения общих проблем. Часть педагогов школы применяет педагогический подход Lesson study.

Но у педагогов не было установки на развитие критического мышления, кооперации, коммуникации, креативности учащихся (4К). Можно констатировать, что в школе нет системы работы по формированию навыков 21 века. В связи с этим, на настоящий момент необходимо внесение изменений в образовательный процесс, обучение педагогов, изменение предметно-пространственного компонента с ориентацией на техническое, технологическое, естественнонаучное развитие обучающихся общеобразовательных классов, социализацию детей с ограниченными возможностями здоровья. МОУ СШ № 4 «Центр образования» является соисполнителем региональной инновационной площадки «Формирование у учащихся компетенций 21 века». Куратором данной инновационной площадки является ГАУ ДПО ЯО ИРО (руководитель проекта Тихомирова О.В., зав. кафедрой начального общего образования). Участие в работе региональной инновационной площадки позволило «сфокусировать» проблемные зоны в образовательных результатах на формировании 4К.

Вступление в проект Благотворительного фонда Сбербанка «Вклад в будущее» стало логическим продолжением развития МОУ СШ № 4 «Центр образования» и позволило осуществить разработку Программы.

У педагогического коллектива есть определённый технологический ресурс и опыт применения следующих технологий:

- формирующее оценивание
- смысловое чтение
- проектная технология
- образовательная со-бытийность.

Однако применение данных технологий носит фрагментарный, разрозненный характер, что не может гарантировать качество преподавания, позитивно влияющее на образовательный результат. Вместе с тем, часть педагогов пассивна (30%), практически не участвует в работе команд обучающихся учителей, не принимает общую педагогическую стратегию школы.

Результаты мониторинга профессиональных затруднений выявили следующие профессиональные дефициты учителей:

- фрагментарное использование современных образовательных технологий для организации образовательной деятельности (таких как формирующее оценивание, диалоговые технологии, проблемное обучение и др.).
- трудности в выборе методик для организации учебной деятельности, направленной на стимулирование инициативы, самостоятельности суждений, критичности мышления учащихся;
- затруднения в разработке учебных ситуаций, которые были бы направлены на формирование и развитие у учащихся способности самостоятельно мыслить, решать проблемные и творческие задачи, что невозможно без развития креативности и формирования критического мышления.
- недостаточное развитие умения отбирать методы и приемы диагностики и прогнозирования для постановки целей профессионального развития (*приложение 1*).

Анализ организации образовательной среды.

Образовательная среда школы требует изменения отношения педагогов и детей к школе от «кирпичной коробки» к формированию представления о школе как о «поле творческих экспериментов и творческой активности детско-взрослой общности», создающей совместными усилиями комфортную образовательную среду.

В школе проведена самодиагностика на основе методик профессора В. А. Ясвина. Используя методику «Количественные параметры оценки среды», мы получили следующие результаты:

- обучение в начальной и основной школе ведётся с ориентацией «на среднего ученика». В ходе уроков «сильные» учащиеся остаются «недогруженными» учебными заданиями, могут заниматься посторонними делами, скучать, болтать и т.п. Некоторые педагоги предъявляют к знаниям учащихся пониженные требования (что обусловлено особенностями контингента учащихся: слабым здоровьем, педагогической запущенностью и т.п.).

- обучение на уровне среднего общего образования, в основном, ведётся по универсальному профилю, нет углублённого предметного уровня и профилизации в 10-11 классе. Предлагаемые элективные учебные предметы в рамках школы и муниципальной сети профильного обучения не востребованы.

- недостаточное количество программ дополнительного образования и курсов внеурочной деятельности, адаптированных под индивидуальные характеристики учеников (одарённые дети, дети с ОВЗ и др.)

Анализ данных первичной экспертизы по методике «Мониторинг отношения к школе» показал, что наименьшие показатели присущи параметрам среды, характеризующим взаимоотношения школы с внешним окружением (когерентность и социальная активность). Коллектив школы частично психологически замкнут на своих внутренних проблемах (дети с ОВЗ, низкий социальный статус родителей) и оказался в определенной социальной изоляции. Соответственно, недостаточно внимания уделялось вопросам социализации учащихся. Так же низкие показатели были выявлены по таким характеристикам среды как широта, осознаваемость и эмоциональность. Недостаточно развито дополнительное образование по потребностям и интересам учащихся.

Анализ данных «Мониторинга развития школьной среды» показал, что в школе преобладает творческая среда, но нет системы взаимодействия и управления этой средой, существует риск смещения в сторону безмятежной среды (*приложение 2*).

На основе проведенного SWOT-анализа (приложение 3) мы выделили проблемы по трем направлениям:

1. Недостаточная сформированность компетенций 21 века у обучающихся МОУ СШ №4 «Центр образования».
2. Сложности в педагогическом коллективе при внедрении общешкольной педагогической стратегии по формированию у обучающихся компетенций 21 века.
3. Отсутствие системы управления ЛРОС (личностно-развивающей образовательной средой).

Целевой раздел Программы.

Мы считаем, что эффективная школа - это такая школа, которая, преодолевая сложности, показывает высокие образовательные результаты. Поэтому МИССИЮ МОУ СШ №4 «Центр образования» мы видим в том, чтобы сделать каждого ребёнка успешным в учёбе и в жизни. Наша школа – это школа, которая стремится стать резильентной. ШКОЛА занимает позиции, заключающиеся в принятии общих ценностных ориентиров, целей, стратегии всеми участниками образовательного процесса. Содействует сплочению педагогического коллектива, улучшению качества уроков за счет постоянного профессионального обучения учителей, поддержанию позитивного климата, создает условия для успешного обучения и развития ребенка, обеспечивает среду, в которой все ученики имеют равные возможности, доступность образования независимо от каких-либо ограничений, повышение жизненных шансов ученика.

Стратегическая цель Программы перехода в эффективный режим работы МОУ СШ №4 «Центр образования» - повышение качества образования и уровня ресурсного обеспечения МОУ СШ № 4 «Центр образования» как школы, функционирующей в неблагоприятных социальных условиях.

Тактическая цель Программы перехода в эффективный режим работы МОУ СШ №4 «Центр образования» - формирование у обучающихся компетенций 21 века через создание личностно-развивающей образовательной среды.

Стратегическая и тактическая цели соответствуют актуальным потребностям МОУ СШ №4 «Центр образования». Направленность работы школы на развитие компетенций 21 века приведет к улучшению качества образования. Развитие компетенций 21 века поможет каждому обучающему стать успешным в школе и в жизни.

Поэтому приоритетами в реализации программы перехода в эффективный режим работы являются:

1. Создание системы распределённого лидерства в школьном педагогическом коллективе.
2. Повышение качества преподавания через организацию совместных исследований и проектирования учебных занятий.
3. Формирование личностно-развивающей образовательной среды с учетом потребностей и возможностей разных групп обучающихся.

Приоритет «Создание системы распределённого лидерства в школьном педагогическом коллективе» был выбран на основе оценки эффективности деятельности команд обучающихся учителей (КОУчей). Из-за большого количества педагогов в одном КОУче кураторам было сложно организовать эффективную работу всех педагогов КОУча, не наблюдалось положительной динамики образовательных результатов обучающихся, в том числе навыков 21 века. В результате реализации приоритета мы планируем реорганизацию работы КОУчей с целью включения кураторов в управление школой и распределения лидерства педагогов внутри команд.

Работа над приоритетом «Повышение качества преподавания через организацию совместных исследований и проектирования учебных занятий» поможет преодолеть сопротивление педагогов и использовать опыт работы по применению педагогических технологий для реализации общешкольной стратегии по формированию у учащихся навыков 21 века.

Обоснованием приоритета «Формирование личностно-развивающей образовательной среды» стала необходимость создания образовательной среды как многофункционального пространства школы. В школе организовано большое количество курсов внеурочной деятельности, программ дополнительного образования по творческому и спортивному направлению. Федеральные государственные стандарты школьного образования декларируют в качестве важных учебных результатов развитие у учащихся способности самостоятельно мыслить, решать проблемные и творческие задачи, сотрудничать. Эти компетенции являются навыками «высокого» порядка. Поэтому необходимо внести изменения в образовательную подсистему школы, включив курсы и программы технического, технологического и естественнонаучного направления.

Кроме того, в школе обучается большое количество учащихся с ОВЗ, для которых необходимы психолого-педагогическое сопровождение и практикоориентированные курсы с профессиональными пробами для успешной социализации.

Сформированная личностно-развивающая среда поможет реализации общей стратегии по формированию компетенций 21 века.

На основе стратегической цели сформулированы цели по каждому приоритету, определены задачи и критерии достижения желаемого результата. Они приведены в таблице (*приложение 4,5*).

Результатом реализации программы должна стать личность, обладающая набором ключевых компетентностей в интеллектуальной, гражданско - правовой, коммуникативной, информационной, социальной и других сферах. Этому будет способствовать личностно-развивающая образовательная среда, обеспечивающая формирование готовности и способности подрастающего поколения нести ответственность за собственное благополучие и развитие общества.

В образовательной подсистеме школы обновится содержание школьного образования, будут созданы образовательные практики по формированию и развитию у детей критического мышления, креативности, коммуникации и кооперации (4К), социально-эмоциональному развитию.

Планируем направить работу команд обучающихся учителей на проектирование учебных занятий, подбор способов учебной деятельности на каждом этапе, анализ проведенных учебных занятий, разработку и реализацию подходов к проектированию рабочих программ по предметам, курсам внеурочной деятельности, направленных на формирование и развитие 4К и СЭР.

При реализации Программы будут разработаны ДООП на базе школы для реализации социальных практик как одного из основных средств, способствующих самоопределению детей с ОВЗ и приобретению им социальных компетенций. Будет осуществляться сопровождение школьников по выбору и реализации проектной деятельности, выстраиванию индивидуального образовательного маршрута с учётом их запросов, психолого-педагогическое сопровождение детей с ОВЗ. Школа предоставит обучающимся широкий выбор курсов внеурочной деятельности и программы дополнительного образования технического, естественнонаучного, эстетического направлений (*приложение 6*).

Дорожная карта реализации Программы

Конечные результаты реализации Программы перехода в эффективный режим работы представлены в дорожной карте отдельно по каждому приоритету).

Мы ожидаем, что программа будет иметь следующие конечные результаты реализации:

8. Выбрана общешкольная педагогическая стратегия, внесены изменения в основную ООП НОО и ООО в новой редакции.
9. Применяется единая система оценивания в соответствии с выбранной педагогической стратегией.
10. У 100% педагогов школы разработаны и реализуются индивидуальные образовательные маршруты (через работу в командах обучающихся учителей, курсовую подготовку, тьюторское сопровождение).
11. Развитие системы дополнительного образования как условия развития талантливых детей, сопровождение детей с ОВЗ, ежегодное

расширение (обновление) перечня образовательных услуг на 3% и доведение количества занятых учащихся до 85%;

12. Положительная динамика образовательных результатов обучающихся, в том числе сформированности компетенций 21 века у обучающихся школы.
13. Повышение конкурентоспособности выпускников школы на рынке труда (динамика трудоустройства выпускников)
14. Повышение положительного имиджа школы в условиях малого города.

№ п/ п	Задачи	Виды работ	Планируемый результат Качественный показатель	Период выполнения	Результат Количественны й показатель	Ответственны й
Улучшение качества управления						
Создание системы распределённого лидерства в школьном педагогическом коллективе						
1	Реорганизовать методическую работу школы	Проведение педагогического совета «Общая педагогическая стратегия школы» Включение всех кураторов КОУчей в методическую работу школы Работа тьютора-консультанта как сопровождающего работу КОУчей и Программы в целом.	Сформированы новые КОУчи с составом не более 5 человек. Расширенный состав методического совета Распределенное лидерство	Август 2020 В течение года	Доля педагогов, участвующих в методической работе школы (более 90%)	Директор Заместители директора Кураторы КОУчей
2	Сформировать команды педагогов,	Аналитическая деятельность по выявлению классов,	Результат диагностики (выявлены классы,	Август - сентябрь 2020	Доля обучающихся, охваченных	Заместители директора

	работающих в классах, имеющих низкие результаты.	показывающих низкие результаты Проведение диагностики сформированности компетенций 4К у обучающихся	показывающие низкие результаты, КОУЧи сформированы согласно результатам диагностик)		диагностикой (100% обучающихся) Количество КОУЧей (6 команд по 5 педагогов)	Тьютор-консультант Кураторы КОУЧей
3	Организовать методическое взаимодействие с административной командой МОУ лицей №1 как школой-лидером в части разработки и принятия управленческих решений по повышению качества образования, коррекции процесса управления и перевода образовательной организации в	Консультационная помощь, Использование кадровых и методических ресурсов Школы-лидера	Развитие системы управления качеством образования на основе рекомендаций, полученных в ходе консультирования Школой-лидером по вопросам повышения качества управления	В течение года	100% реализация совместного плана работы школ.	Директор и управленческая команда МОУ Лицей №1 и МОУ СШ №4 «ЦО»

	эффективный режим работы.					
Улучшение качества преподавания						
Повышение качества преподавания через организацию совместных исследований и проектирования учебных занятий						
1	Организовать работу КОУЧей по реализации общешкольной стратегии с применением подхода Lesson Study	Составление плана работы КОУЧа с циклами исследовательских уроков Тьюторское сопровождение КОУЧей	Каждый учитель-активный участник в работе КОУЧа	В течение года	Доля педагогов, применяющих Lesson Study в работе (100%)	Кураторы КОУЧей Тьютор-консультант
2	Организовать обмен педагогическим опытом	Проведение уроков, заседаний рабочей группы	Проведение исследовательских уроков, мастер-классов, выступлений и т. д. на разных уровнях	В течение года	Доля педагогов, транслирующих опыт на разных уровнях (более 80%)	Кураторы КОУЧей
3	Реализовать различные формы (в том числе дистанционные)	семинары, вебинары, мастер-классы, взаимопосещение уроков и др.)	Педагоги школ вовлечены в организацию сред сотрудничества,	В течение года (в течение действия соглашения)	Количество разовых совместных мероприятий	Директора и управленческие команды МОУ Лицей №1 и

	методического взаимодействия с педагогами Школы-лидера (Лицей №1) по отработке продуктивных управленческих моделей по повышению качества обучения учащихся, педагогических технологий и методик работы с учащимися с разными образовательными возможностями.		наставничества и консультирования.		(согласно плану) Доля присоединившихся педагогов в качестве участников к различным формам методического взаимодействия, направленных на продуктивную деятельность с педагогами Школы-лидера (20%)	МОУ СШ №4 «ЦО»
Улучшение образовательной среды						
Формирование личностно-развивающей образовательной среды						
1	Изменить предметно-пространственный компонент	Создание лабораторий по биологии и экологии, робототехнике Создание кабинета	Востребованность лабораторий	2020 уч. г.	Наличие/отсутствие	Директор

		проектной деятельности Создание лабораторий по химии, физике,		2021 уч. г. 2022 уч. г.		
2.	Разработать программы ДООП и внеурочной деятельности, направленных на формирование компетенций 21 века и социально-эмоционального развития	Педагоги школы разрабатывают и реализуют программы ДООП и внеурочной деятельности, направленные на формирование 4К и СЭР с использованием ресурсов созданных лабораторий	Программы прошли внешнюю экспертизу	В течение года	Увеличение доли педагогов, разработавших программы ДООП и внеурочной деятельности по приоритетным направлениям (положительная динамика) Охват обучающихся дополнительным образованием (более 75%) Охват обучающихся внеурочной	Заместители директора Педагоги

					деятельностью естественнонауч ного и технического направлений (30%) Охват обучающихся проектной деятельностью (100%) Увеличение доли обучающихся, участвующих в олимпиадах, конкурсах, конференциях, соревнованиях на муниципальном и региональном уровнях (очное участие) (положительная динамика прироста, более	
--	--	--	--	--	---	--

					15% детей)	
3.	Организовать психолого-педагогическое сопровождение детей ОВЗ для успешной социализации.	школьный психолого-педагогический консилиум курирует сопровождение детей с ОВЗ, специалисты проводят коррекционно-развивающие занятия. Педагоги разрабатывают и реализуют практикоориентированные курсы внеурочной деятельности с проф. пробами	Все обучающиеся с ОВЗ подготовлены к активному участию в социальной жизни.	В течение реализации программы	100% детей с ОВЗ организовано сопровождение 100% обучающихся с ОВЗ получили аттестат об основном общем образовании и продолжают обучение в СПО	Администрация педагогический коллектив

Оценочный раздел.

Объектами мониторинга являются обучающиеся, педагоги, образовательная среда школы.

Периодичность мониторинга: два раза в год (май и декабрь)

Для осуществления мониторинга предлагаются следующие критерии, показатели и индикаторы отслеживания результативности деятельности школы.

Критерий	Показатель	Индикатор	Инструменты
Цель: Улучшение образовательных результатов			
Устойчивость образовательных результатов обучающихся на уровне начального общего, основного общего и среднего общего образования	Доля обучающихся, показывающих стабильную положительную динамику уровня обученности	Стабильная положительная динамика уровня обученности (СОУ по предметам)	Анализ динамики уровня обученности по школе, по уровням образования
	Доля обучающихся, получивших относительный средний балл ГИА-9; ГИА-11, сопоставимый со среднеобластным в кластере	Стабильная положительная динамика среднего балла ГИА-9; ГИА-11	Анализ динамики результатов: ГИА-9; ГИА-11 (по предметам русский язык и математика)
	Доля обучающихся, показывающих стабильную положительную динамику сформированности навыков 4К	Стабильная положительная динамика сформированности навыков 4К	Анализ динамики входного, промежуточных и итогового тестирования
Улучшение качества управления			
Приоритет 1.Создание системы распределённого лидерства в школьном педагогическом коллективе			
Степень включения кураторов КОУчей в управление	Доля педагогов, участвующих в управлении школой	Кураторы КОУчей организовали	Анализ деятельности КОУчей

общешкольной стратегией по формированию 4К, СЭР		работу команд в соответствии с общей стратегией	
Изменение функционала педагога: педагог - участник управленческой команды внутри КОУча	Доля педагогов, активно участвующих в работе КОУча	Каждый педагог КОУча провёл цикл исследовательских уроков, активно участвовал в работе команды.	Анализ динамики проведения исследовательских уроков, мастер-классов учителями внутри КОУча.
Улучшение качества преподавания			
Приоритет 2. Повышение качества преподавания через организацию совместных исследований и проектирования учебных занятий			
Степень преодоления профессиональных дефицитов педагогов	Доля педагогов, повысивших свою квалификацию и демонстрирующих прирост компетенций	Педагоги повышают квалификацию и демонстрируют прирост компетенций	Анализ динамики результатов оценочных процедур предметных и метапредметных компетенций) опрос /мониторинг
Организация обмена педагогическим опытом	Доля педагогов, транслирующих свой опыт на разных уровнях	100% педагогов участвуют в работе КОУча с применением подхода Lesson	Анализ динамики участия педагогов, демонстрирую

			study	щих свой педагогический опыт внутри команды и между командами.
Улучшение образовательной среды				
Приоритет 3. Формирование личностно-развивающей образовательной среды с учетом потребностей и возможностей разных групп обучающихся.				
1	Степень удовлетворения запросов обучающихся, родителей (законных представителей) на дополнительное образование	Процент охвата обучающихся ДООП	Стабильная положительная динамика охвата ДООП.	Анализ динамики охвата обучающихся ДООП
		Процент охвата обучающихся ДООП естественнонаучного и технического направления	Стабильная положительная динамика охвата ДООП естественнонаучного и технического направления	Анализ динамики охвата обучающихся ДООП естественнонаучного и технического направления
		Процент охвата обучающихся детей с ОВЗ в основной школе практикоориентированными курсами с проф пробами для успешной социализации	Стабильная положительная динамика охвата ДООП и курсами внеурочной деятельности по запросам и возможностям для успешной социализации.	Анализ динамики охвата детей с ОВЗ в основной школе практикоориентированными курсами с проф пробами для успешной социализации
2	Степень удовлетворения запросов обучающихся, родителей (законных	Процент охвата обучающихся проектной деятельностью.	Стабильная положительная динамика охвата обучающихся проектной деятельностью.	Анализ динамики охвата обучающихся внеурочной деятельность

	представителей) на организацию проектной деятельностью.			ю, проектной деятельностью.
	Степень удовлетворения запросов на оказание психолого-педагогического сопровождения (логопед, психолог, дефектолог) обучающимся с ОВЗ.	Процент охвата учащихся, нуждающихся в проведении коррекционно-развивающих занятий	Динамика охвата обучающихся с ОВЗ коррекционно-развивающими занятиями.	Анализ динамики охвата учащихся, нуждающихся в проведении коррекционно-развивающих занятий
		Доля обучающихся с ОВЗ, поступивших в СПО для дальнейшего обучения.	Положительная динамика успешности поступления обучающихся с ОВЗ в СПО.	динамика поступления обучающихся с ОВЗ в СПО.

Ресурсное обеспечение Программы.

Нормативное обеспечение Программы.

1. Федеральная целевая программа развития образования на 2016-2020 гг. (Мероприятие 2.2. Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространения их результатов)
2. Муниципальная программа поддержки школ, имеющих стабильно низкие результаты обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (приказ Департамента образования Администрации Тутаевского муниципального района Ярославской области № 374/01-10 от 03.07.2020 «Об утверждении муниципальной программы поддержки общеобразовательных организаций, работающих в неблагоприятных социальных условиях, в том числе показывающих низкие образовательные результаты»).
3. Приказ МОУ СШ №4 «Центр образования» № 76 /01-10 от 28.08.2020 «Об утверждении Программы перехода в эффективный режим работы Муниципального общеобразовательного учреждения средней школы №4 «Центр образования» Тутаевского муниципального района».
4. Приказ № 84/01-10 от 01.09.2020 «О внесении изменений в положение о доплатах и надбавках, в положение о командах обучающихся учителей, в положение о мониторинге качества образования.

Материально-техническое обеспечение Программы.

1. Рабочие программы внеурочной деятельности и дополнительного образования по разным направлениям, рабочие программы педагогов практикоориентированных курсов с профессиональными пробами.
2. Дополнительные финансовые вложения, привлечение специалистов для разработки дизайна и наполнения МТБ.

Кадровое обеспечение программы.

1. Ресурсы региональной и муниципальной системы общего и дополнительного образования (Департамент образования Ярославской области, ГАУ ДПО ЯО Институт развития образования, Департамент образования АТМР, МУ ДПО «Информационно-образовательный центр»).
2. Использование ресурсов муниципального психолого-педагогического центра «Стимул». Тренинги по командообразованию, профилактика профессионального выгорания.
3. Использование ресурсов центра дополнительного образования «Созвездие».
4. Наличие школьной службы медиации.
5. Наличие школьной психолого-педагогической службы (педагог-

психолог, учитель-логопед, учитель-дефектолог, социальный педагог).

6. Наличие школьного психолого-педагогического консилиума.

7. Изменение в штатном расписании (введение ставки тьютора, педагога дополнительного образования).

8. Развитие практики сотрудничества школы с лицеем №1 г. Тутаев (в рамках Соглашения о сотрудничестве между Школой-лидером Муниципальным общеобразовательным учреждением лицей №1 Тутаевского муниципального района и Школой, входящей в Программу поддержки, Муниципальным общеобразовательным учреждением средняя школа №4 «Центр образования» Тутаевского муниципального района

9. Подготовка тьютора-консультанта школы, курирующего организацию работы команд обучающихся учителей при реализации Программы.

Структура управления Программой.

Руководство реализацией Программы осуществляется на уровне педагогического совета и Управляющего совета МОУ СШ №4 «Центр образования». Методическое сопровождение осуществляет Методический совет школы. Информационно-методические вопросы также рассматриваются на встречах команд обучающихся учителей. Мероприятия Программы конкретизируются в годовых планах работы школы. Контроль за реализацией Программы осуществляет заместитель директора по учебно-воспитательной работе. Методический совет школы несёт ответственность за своевременность и точность выполнения мероприятий Программы.

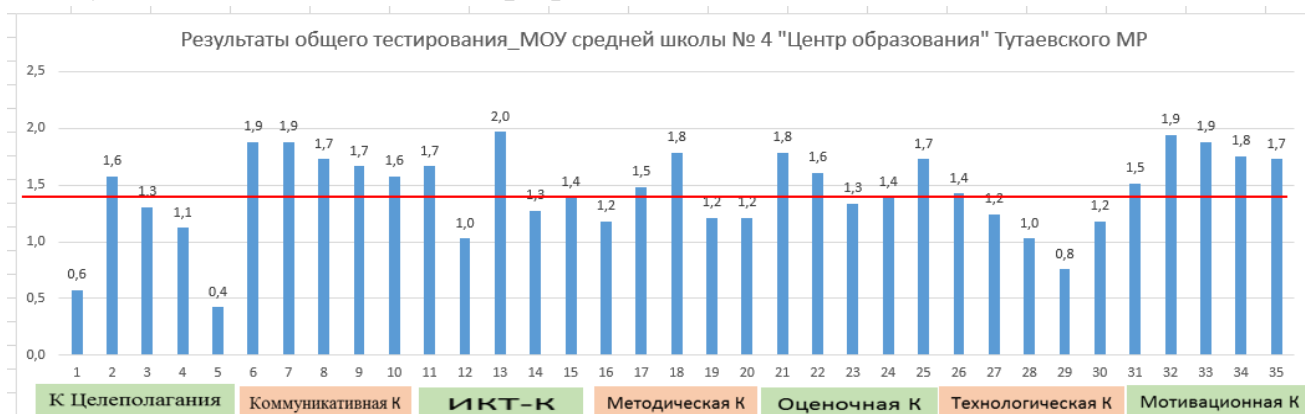
Мониторинг качества реализации Программы заключается в ежегодном изучении и отслеживании изменений в количественных показателях, зафиксированных в Программе.

Финансирование программы осуществляется в рамках средств регионального и муниципального бюджета. Промежуточные итоги реализации Программы подводятся ежеквартально на оперативных совещаниях и заседаниях методического совета школы.

Программа и ежеквартальная информация о её реализации размещаются на официальном сайте школы в сети «Интернет»: <https://sh4-tmr.edu.yar.ru>

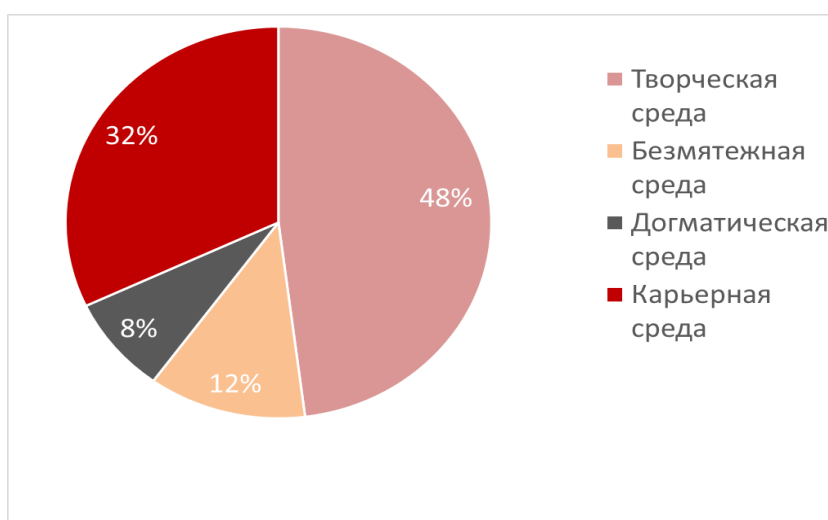
Приложение 1.

Результаты исследования профессиональных компетенций педагогов

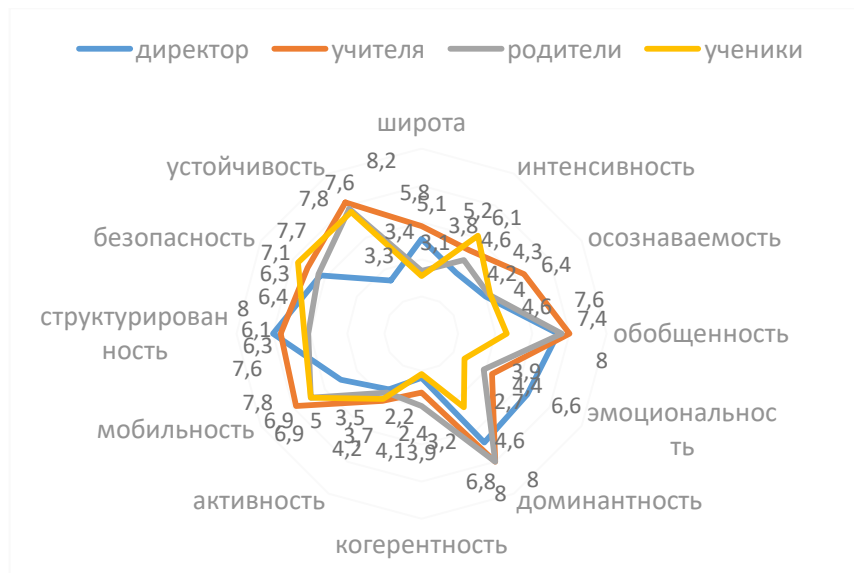


Приложение 2.

Результаты исследования «Мониторинг развития школьной среды МОУ СШ № 4 «Центр образования».



Количественные показатели образовательной среды МОУ СШ № 4 «Центр образования»



Приложение 3.

	Сильные стороны	Слабые стороны
Блок управление		
	Школа - активный участник инновационных проектов.	Нехватка педагогических кадров и, как следствие, высокая нагрузка учителей
	Изменена методическая структура. Созданы команды обучающихся учителей.	
	Введены новые ставки педагогов дополнительного образования.	
	Желаемая ситуация	Действительная ситуация
	Распределенное лидерство: кураторы команд обучающихся учителей участвуют в управлении школой на разных уровнях.	В школе создано 4 КОУча, в которых количество педагогов варьирует от 6 до 15 человек. Кураторы КОУчей не могут эффективно организовать работу с большим количеством учителей.
	Противоречия (разрыв)	Предполагаемые действия по улучшению
	Работа команд обучающихся учителей не достаточно эффективна, наблюдается низкий уровень образовательных результатов, в том числе сформированности компетенций 21 века у обучающихся.	Дробление больших КОУчей, применение других форм организации взаимодействия педагогов.
Блок преподавание		
	Использование педагогического подхода Lesson Study в планировании и проведении уроков.	Пассивность части педагогов
	66% учителей прошли КПК по формированию компетенций 21 века и социально-эмоциональному развитию.	Профессиональные дефициты педагогов
	Разработка и реализация дополнительных общеразвивающих общеобразовательных программ по разным направлениям.	Ориентированность педагогов на достижение в большей степени предметных образовательных результатов
		Разрозненность в использовании педагогических технологий
	Желаемая ситуация	Действительная ситуация

	Весь коллектив работает по одной педагогической стратегии и ориентирован на формирование компетенций 21 века.	Часть коллектива не приняли общую стратегию, современные педагогические технологии используются фрагментарно.
	Противоречия (разрыв)	Предполагаемые действия по улучшению
	Реализация общешкольной педагогической стратегии затруднена.	Стимулирующие выплаты активным педагогам, организация психологического сопровождения педагогов от профессионального выгорания.
Блок образовательная среда		
	Опыт создания образовательных зон.	Наполнение предметно-пространственного компонента не ориентируется на техническое, естественнонаучное развитие обучающихся, нет профилизации в старшей школе.
	Ранняя профориентация - курсы внеурочной деятельности для 5-6 классов.	Малый охват дополнительным образованием детей с ОВЗ
	Широкий выбор курсов внеурочной деятельности	
	Желаемая ситуация	Действительная ситуация
	Направленность курсов внеурочной деятельности и ДООП на реализацию общей стратегии по формированию компетенций 21 века	Достаточный выбор курсов внеурочной деятельности и программ дополнительного образования по творческому и спортивному направлениям, но недостаточность курсов и программ по биологии, экологии, физике и химии, техническому черчению, робототехнике и т.п.
	Противоречия (разрыв)	Предполагаемые действия по улучшению
	Курсы внеурочной деятельности и ДООП не «работают» на общую стратегию школы.	Изменение предметно-пространственного компонента с ориентацией на техническое, естественнонаучное развитие обучающихся общеобразовательных классов, сопровождение и социализацию детей с ОВЗ. Практикоориентированные курсы с

		профессиональными пробами для обучающихся 8-9 классов.
--	--	--

Карта приоритетов Программы

Приоритеты: Характеристики приоритетов:	1.Изменение системы взаимодействия субъектов управления (распределенное лидерство).	2. Повышение качества преподавания через организацию совместных исследований и проектирования учебных занятий.	3.Формирование личностно-развивающей образовательной среды.
Обязательные	Включение кураторов КОУчей в управление общешкольной стратегией по формированию 4К.	Работа всех КОУчей строится с применением подхода Lesson Study.	Переоборудование школьных помещений для создания ЛРОС (лаборатории по экологии, биологии, робототехнике, кабинет проектной деятельности).
Срочные	Изменение количественного состава КОУЧа (работа команды учителей с проблемным классом, в том числе с ОВЗ)	Изменение положения о работе КОУчей.	Разработка программ ДООП, внеурочной деятельности естественно-научного и инженерно-технического направлений, практиориентированных курсов с профессиональными пробами для детей с ОВЗ
Желательные	Изменение функционала педагога: педагог - участник управленческой команды.	Включение каждого педагога в проектирование, проведение и анализ учебных занятий.	Курсы внеурочной деятельности и ДООП «работают» на реализацию общей стратегии по формированию компетенций 21 века.
Сильно связанные с другими приоритетами	Все приоритеты связаны друг с другом и направлены на повышение образовательных результатов и повышение жизненных шансов обучающихся.		

Таблица соотношений целей и задач по выбранным приоритетам Программы.

1 Приоритет. Изменение системы взаимодействия субъектов управления (распределенное лидерство).			
	Описание	Критерии успеха – по каким признакам вы узнаете, что цель достигнута \ задача выполнена	Действия по выполнению каждой задачи
Цель:	Создание системы распределённого лидерства в школьном педагогическом коллективе		
Задача1	Включить кураторов КОУчей в управление общешкольной стратегией по формированию 4К.	Кураторы КОУчей включены в состав методического совета, состав КОУча не более 5 человек	Провести обсуждение на расширенном методическом совете школы(с кураторами команд) Утвердить общешкольную стратегию на педагогическом совете школы, сформировать команды.
Задача 2.	Сформировать команды педагогов, работающих в классах, имеющих низкие результаты.	Все педагоги работают в командах.	Анализ образовательных результатов обучающихся, Выявление «проблемных» классов, Планирование работы КОУчей.
Задача3	Изменить функционал педагога: педагог - участник управленческой команды внутри КОУча	Все педагоги внутри КОУча – активные участники, все педагоги разрабатывают и проводят циклы уроков	Составлен и реализован план работы КОУча
Задача 4	Организовать методическое взаимодействие с административной командой МОУ лицей №1 как школой-лидером в части разработки и	Выстроена эффективная система управления качеством образования на основе рекомендаций, полученных в ходе консультирования Школой-лидером по вопросам повышения	Подписано соглашение о сотрудничестве между Школой-лидером и Школой, входящей в Программу поддержки. Составлен план совместных мероприятий между МОУ лицей №1 и МОУ СШ №4

	принятия управленческих решений по повышению качества образования, коррекции процесса управления и перевода образовательной организации в эффективный режим работы.	качества управления;	«Центр образования» при реализации «Программы перехода школы в эффективный режим работы» мероприятий.
--	---	----------------------	---

Приоритет 2. Повышение качества преподавания через организацию совместных исследований и проектирования учебных занятий по формированию компетенций 21 века .

Цель:	Реорганизация взаимодействия педагогов для повышения уровня их профессионального развития.		
Задача 1	Организовать работу КОУчей по реализации общешкольной стратегии с применением подхода Lesson Study	Каждая команда в течение года разрабатывает, проводит и анализирует уроки и занятия по формированию компетенций 21 века.	Проведение заседаний команд, составление плана работы, реализация плана, взаимопосещения уроков, трансляция опыта, применение педагогического подхода LS.
Задача 2.	Вовлечь педагогов Школы-лидера (Лицей 1) и МОУ СШ №4 «ЦО» в организацию сред сотрудничества, наставничества и консультирования.	Внедрение эффективных педагогических практик, наработанных в ходе взаимодействия со Школой-лидером, в образовательную деятельность педагогов Школы.	Организация и проведение разовых мероприятий согласно совместно утвержденного со Школой плана работы; Оказание консультационной помощи Школе в подготовке разовых мероприятий, которые она проводит в соответствии с совместным планом работы;

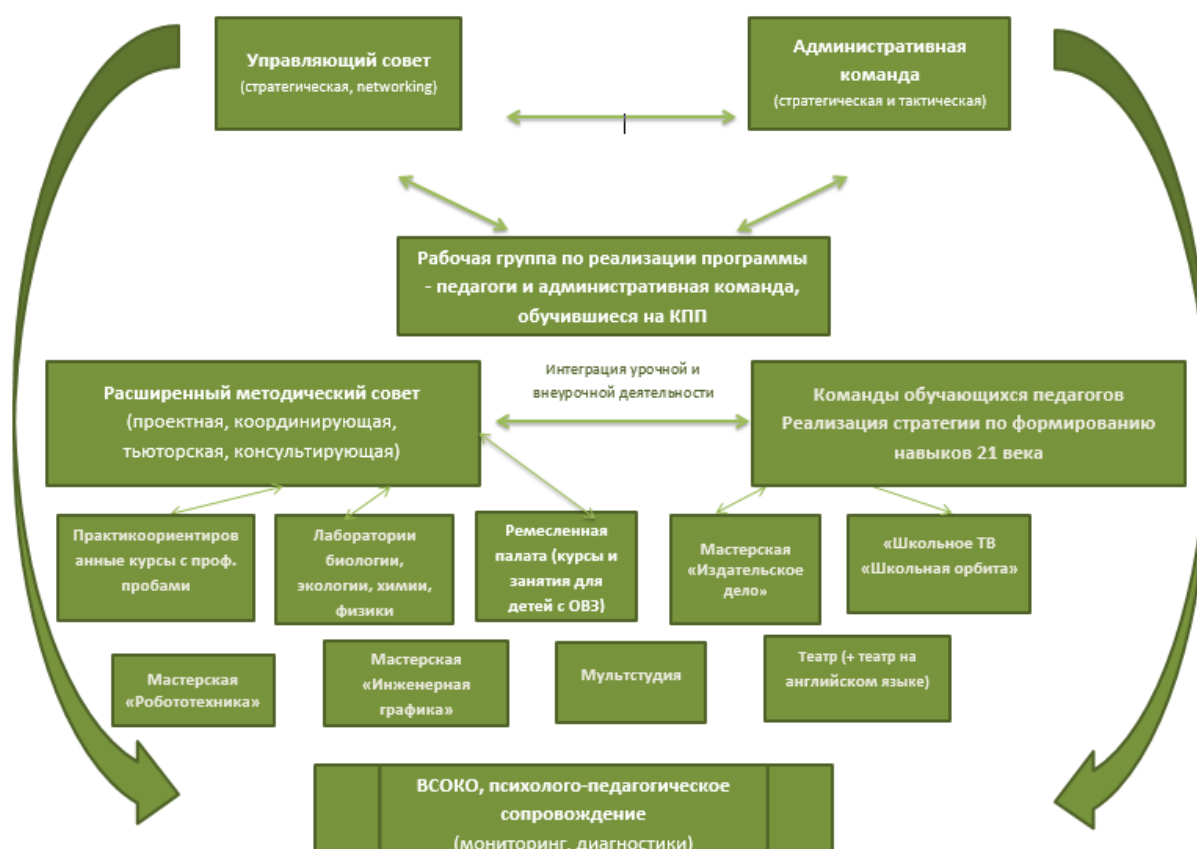
Приоритет 3. Формирование личностно-развивающей образовательной среды

Цель:	Создание личностно-развивающей образовательной среды через изменение предметно-пространственного и образовательного компонентов.		
Задача	Изменить предметно-	Функционирование лаборатории по	Разработка положения о лабораториях

1	пространственный компонент.	биологии и экологии, робототехнике, химии и физике. Работа кабинета проектной деятельности обучающихся.	Изменение положение об итоговом индивидуальном проекте обучающихся 9 и 10-11 классов. Назначены тьюторы проектной деятельности. Составлен график консультаций и работы кабинета и лабораторий.
Задача 2	Разработать программы ДООП и внеурочной деятельности, направленные на формирование компетенций 21 века.	Увеличение процента охвата обучающихся дополнительным образованием	Изменено содержание курсов внеурочной деятельности с целью формирования 4К. Созданы кружки на базе школы технического, технологического, естественнонаучного профиля.
Задача 3.	Организовать психолого-педагогическое сопровождение детей ОВЗ для успешной социализации.	Положительная динамика поступления обучающихся с ОВЗ в СПО.	Созданы кружки прикладного направления для обучающихся с ОВЗ. Разработаны практико-ориентированные курсы с профессиональными пробами прикладного направления для обучающихся с ОВЗ. Осуществляется психолого-педагогическое сопровождение детей с ОВЗ

Проектируемая образовательная подсистема.

Модель проектируемой образовательной подсистемы



**Детализированный план изменений в школе при реализации Программы
(1 год реализации, 2020-2021 учебный год).**

№ п/п	Наименование мероприятий	Ответственные исполнители	Сроки реализации	Показатели
Приоритет 1. Создание системы распределённого лидерства в школьном педагогическом коллективе.				
1.1.	Участие педагога от школы в подготовке тьютора-консультанта, курирующего организацию работы команд обучающихся учителей при реализации Программы.	Заместитель директора по УВР Смирнова О.Д.	Июнь-июль 2020	В школе курирует работу команд учителей тьютор-консультант Смирнова О.Д.
1.2.	Аналитическая деятельность по выявлению классов, показывающих низкие результаты для организации новых команд обучающихся учителей.	Тьютор-консультант Смирнова О.Д.	август 2020	Команды учителей (КОУчи) сформированы согласно результатам диагностик (для работы в классах, показывающие низкие образовательные результаты)
1.3.	Проведение педагогического совета «Общая педагогическая стратегия школы»	Тихомирова М.Ю., директор, административная команда	Август 2020	Все педагоги школы приняли общую педагогическую стратегию школы по формированию компетенций 21 века.

				(Протокол педагогического совета школы. Приказ о внесении изменений в основную ООП НОО и ООП ООО в новой редакции.
1.4.	Включение всех кураторов КОУчей в методическую работу школы.	Тьютор-консультант Смирнова О.Д.		Приказ о расширенном составе методического совета школы на 2020-2021 учебный год.
1.5.	Развитие практики сотрудничества школы с лицеем №1 г. Тутаев.	Директор МОУ лицей №1 Шинкевич Н.В., директор МОУ СШ №4 «Центр образования» Тихомирова М.Ю.	1 год	Соглашение о сотрудничестве между Школой-лидером Муниципальным общеобразовательным учреждением лицей №1 Тутаевского муниципального района и Школой, входящей в Программу поддержки, Муниципальным общеобразовательным учреждением средняя школа №4 «Центр образования» Тутаевского

				муниципального района. Размещение информации о проведенных совместных мероприятиях на сайте школы, а также размещение методических разработок по направлению «Реализация программы перехода школы в эффективный режим работы» в информационном пространстве.
Приоритет 2. Повышение качества преподавания через организацию совместных исследований и проектирования учебных занятий.				
2.1.	Составление плана работы КОУча с циклами исследовательских уроков	Кураторы КОУчей, тьютор-консультант	Сентябрь 2020	Приказы: о создании и работе команд обучающихся учителей на 2020-2021 учебный год, о назначении кураторов КОУчей, внесение изменений в Положение о доплатах

				и надбавках, других стимулирующих выплатах.
2.2.	Тьюторское сопровождение КОУЧей.	Кураторы КОУЧей, тьютор-консультант	В течение уч. года	Составлен план работы КОУча с циклами исследовательских уроков каждого учителя команды. 100% реализация планов команд. По запросам педагогов и выявленным дефицитам составлены индивидуальные маршруты развития проф.компетенций. У 100% педагогов составлен индивидуальный маршрут.
2.3.	Обмен педагогическим опытом между командами. Единый методический день.	Кураторы КОУЧей	1 раз в 2 недели.	Проведение исследовательских уроков, мастер-классов. 100% учителей внутри КОУча провели циклы исследовательских уроков.

Отчёт о проведённых мероприятиях.2.4.	Организация разовых совместных мероприятий со Школой-лидером (согласно плану).	Административные команды школ.	1 раз в четверть	Отчёт о проведенных мероприятиях, размещение методических разработок на сайте школы. Проведено 100% запланированных мероприятий.
2.5.	Проведение для педагогов тренингов, направленных на повышение коммуникативной, рефлексивной компетентности, профилактику профессионального выгорания по запросу	Центр «Стимул» Шпейнова Н.Н., директор	В течение года, по запросу	Запрос школы удовлетворен на 100%.
2.6.	Мониторинг образовательных результатов, в том числе навыков 21 века по системе оценивания в соответствии с выбранной педагогической стратегией школы.	Административная команда школы.	1 раз в четверть/1 раз в год	У 100% обучающихся регулярно отслеживаются образовательные результаты, обеспечена их положительная динамика.
Приоритет 3. Формирование личностно-развивающей образовательной среды.				
3.1.	Выявление потребностей обучающихся и кадровый анализ для организации дополнительного образования на базе школы по разным направлениям.	Ситникова С.А., заместитель директора по ВР.	Август-сентябрь 2020	Справка по итогам кадрового анализа. Сформирован реестр программ ДООП.
3.2.	Участие педагогов школы в обучающих	Кочина И.В.,	По запросу	100% педагогов школы

	семинарах и консультациях с целью устранения профессиональных дефицитов в организации дополнительного образования и разработки ДООП (с учетом потребностей обучающихся).	директор МУ ДПО «Созвездие», директор МОУ СШ №4 «Центр образования» Тихомирова М.Ю.		предоставлена возможность устранения профессиональных дефицитов в организации дополнительного образования школьников.
3.3.	Реализация программ профильных тематических смен в каникулярное время, дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ и программ подготовки к ГИА в школе, участие в муниципальной проектной школе для 10-11 классов.	Заместитель директора по УВР Смирнова Е.В.	В течение учебного года	100% обучающихся 9-11 классов участвуют в реализации программ профильных тематических смен в каникулярное время. 100% обучающихся 10 классов принимают участие, разрабатывают и защищают индивидуальные проекты в муниципальной Проектной школе.
3.4.	Реализация диагностических мероприятий, направленных на изучение мотивационной сферы обучающихся, в том числе с ОВЗ.	Педагог-психолог Терёхина А.И.	1 раз в год	Ежегодное проведение диагностических мероприятий, направленных на изучение

				мотивационной сферы обучающихся.
3.5.	Участие школы в грантовых конкурсах и проектах.	Административная команда школы.	1 раз в год	Школа-участник грантовых конкурсов или проектов.
3.6.	Доукомплектование лабораторий по биологии и экологии, робототехнике в соответствии с ФГОС и потребностями обучающихся для реализации дополнительного образования технического и естественнонаучного направлений, развитие МТБ в соответствии с общешкольной стратегией.	Директор Тихомирова М.Ю.	В течение года	Составлены Положения о работе лабораторий, набраны группы для занятий, составлено расписание занятий в лабораториях.
3.7.	Организация Единого проектного дня для обучающихся, школьной проектно-исследовательской конференции «Лестница в небо».	Заместитель директора по ВР Ситникова С.А., Педагоги - тьюторы проектной деятельности.	1 раз в год	100% обучающихся представили проекты на Едином проектном дне. Более 40% обучающихся стали участниками школьной проектно-исследовательской конференции «Лестница в небо».
3.8.	Организация психолого-педагогического сопровождения детей ОВЗ для успешной социализации	Административная команда школы, Школьный ППк. Учителя	В течение учебного года	Созданы кружки прикладного направления для обучающихся с ОВЗ 5-6

		технологии, педагог-психолог, учитель-логопед, учитель- дефектолог.		классов. Разработаны практико- ориентированные курсы с профессиональными пробами прикладного направления для обучающихся с ОВЗ в 8 классах. Осуществляется психолого- педагогическое сопровождение детей с ОВЗ в 1-9 классах.
--	--	---	--	--

