

**ГУ ДПО «Институт развития образования
Забайкальского края»
Кафедра образовательного менеджмента**

**Проектирование
программ перехода школ, имеющих низкие
результаты и (или) работающих в сложном социальном
контексте, в эффективный режим деятельности
(рабочая тетрадь)**

Составитель: Хренова Т.П., профессор
кафедры образовательного менеджмента, к.п.н.

Чита, 2017

Рекомендовано к печати Редакционно-издательским советом Института развития образования Забайкальского края

Проектирование программ перехода школ, имеющих низкие результаты и (или) работающих в сложном социальном контексте, в эффективный режим деятельности (рабочая тетрадь)/сост. Т.П. Хренова.-Чита: ИРО Забайкальского края, 2017.- 20 с.

Рабочая тетрадь предназначена для слушателей курсов повышения квалификации и переподготовки по модулю «Перевод школ, имеющих низкие результаты и (или) работающих в сложном социальном контексте, в эффективный режим деятельности». Разработана на основе рекомендаций Центра социально- экономического развития школ Института образования НИУ ВШЭ, позитивной практики деятельности образовательных организаций Ярославской области, реализующих переход в эффективный режим жизнедеятельности, рекомендаций ГОАУ ЯО «Институт развития образования».

Оглавление

№п/п	Содержание	Стр.
I.	Введение	3
II.	Структура программы.....	4
1.	Паспорт Программы.....	4
2	Информационная справка о школе.....	5
3	Блок аналитического и прогностического обоснования программы.....	8
4.1	Приоритеты программы и их реализация Карта приоритетов.....	14
4.2	Таблица соотношения целей и задач.....	15
4.3	План совместных действий.....	16
4.4	Детализированный план реализации по каждому из приоритетов.....	17
5	Бюджет программы.....	17
III	Критерии оценки программы.....	18
IV	Источники информации.....	19

I. Введение

По мнению Центра социально-экономического развития школ Института образования НИУ ВШЭ (директор С.Г. Косарецкий), Программа перехода в эффективный режим деятельности школы, живущей в сложном социальном контексте, существенно отличается от программ развития школ. Программы развития, как правило, являются основополагающими стратегическими документами и ориентированы на будущее. Программы перехода в эффективный режим работы школы так же предполагают перспективный переход школы в качественно новое состояние и тоже имеют своей целью развитие. Но ***развитие не за счёт притока внешних ресурсов, а за счёт развития внутреннего потенциала самой школы.*** Другими словами, эти программы призваны запускать и сопровождать такие механизмы, которые обеспечивают результативность вне зависимости от материально-технической оснащённости школы, контингента обучающихся, их этнической принадлежности, доходов семей и т.д. В итоге школа становится резильентной образовательной организацией.

Департаментом образования Ярославской области ГОАУ ЯО «Институт развития образования» был разработан региональный проект «Разработка и внедрение региональной стратегии помощи школам, работающим в сложных социальных контекстах и показывающих низкие образовательные результаты», в рамках которого руководителям образовательных организаций рекомендовалось создание программ развития с выбором от 2-х до 4-х основных приоритетов развития. Эти приоритеты школа будет реализовывать в течение трёх ближайших лет.

На наш взгляд, в числе возможных приоритетов могут быть:

- улучшение результатов освоения обучающимися образовательных программ (предметных, метапредметных, личностных);
- совершенствование системы оценивания и учёта результатов (создание фонда оценочных средств школы);
- развитие социального партнёрства школы, расширяющего зону общения обучающихся и профессионального общения педагогов;
- поддержка профессионального роста и развития педагогов;
- механизмы мотивации, социальной поддержки и стимулирования педагогических кадров;
- сетевое взаимодействие образовательных организаций, отдельных педагогов в процессе предпрофильной подготовки и профильного обучения;
- образовательное сетевое сообщество;

- повышение эффективности школьного пространства через создание зон группового общения и индивидуальных занятий с обучающимися, зон досуга и встреч обучающихся разных возрастов;
- вариативные формы обучения в образовательной организации;
- реализация образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий
- тьюторское сопровождение обучающихся в рамках предметной мастерской;
- тьюторское сопровождение выпускников в процессе подготовки к итоговым государственным испытаниям;
- вариативность образования и тьюторское сопровождение старшеклассников;
- проектирование внутришкольной системы оценки качества;
- технологии адаптации пятиклассника к организации образовательной деятельности в основной школе;
- школьное научное общество;
- формирование учебной самостоятельности в начальной школе;
- учебное проектирование, учебное исследование, социальное проектирование в основной школе...
- индивидуальный учебный план обучающегося;
- опыт допрофессиональных проб как в школе, так и за ее пределами;
- демократический уклад школьной жизни - требование государственной политики и условием становления гражданского общества России;
- улучшение психологического климата в школе;
- инклюзивное образование – требование времени.

II. Структура программы:

1. Титульный лист Программы: принята на педагогическом совете, утверждена директором школы, согласована с начальником управления образования. Название программы (!), отражающее приоритеты развития качества образования

2. Паспорт Программы.

(данный раздел не может быть больше 2 страниц, постарайтесь максимально кратко описать основные идеи)

Таблица №1

Структура паспорта Программы

Наименование Программы	
Основание разработки – актуальность для школы	

Заказчики Программы	
Основные разработчики	
Цели и задачи Программы	
Сроки и этапы реализации программы	
Исполнители программы	
Ожидаемые конечные результаты реализации	
Объем и источники финансирования	
Система организации контроля реализации Программы	

3. Информационная справка о школе.

Наименование и статус ОО сегодня:.....

Таблица №2

Характеристика контингента обучающихся

Число обучающихся	2014-15 уч год	2015-16уч год	2016-17уч год
На уровне начального общего образования			
На уровне основного общего образования			
На уровне среднего общего образования			

Таблица №3

Результаты государственной итоговой аттестации обучающихся

Показатель	2014-15 уч год	2015-16уч год	2016-17уч год
Средний балл ГИА -9 по русск. языку			
Макс. балл ГИА-9 по русск. языку			
Мин. балл ГИА-9 по русск. языку			
Средний балл ГИА -11 по русскому языку			
Макс. балл ГИА-11 по русск. языку			
Мин. балл ГИА-11 по русск. языку			
Средний балл ГИА-9 по математике			
Макс. балл ГИА-9 по математике			
Мин. балл ГИА-9 по математике			
Доля сдавших ГИА -9 по русскому языку с неудовлетворительным результатом			
Доля сдавших ГИА -11 по русскому языку с неудовлетворительным результатом			

Доля сдавших ГИА-9 по математике с неудовлетворительным результатом			
Доля сдавших ГИА-11 по математике с неудовлетворительным результатом			
Число экзаменов, сданных по выбору			

Таблица №4

Число /доля выпускников завершивших уровень образования без «3».

Показатель	2014-15 уч год	2015-16уч год	2016-17уч год
Число /доля выпускников НООзавершивших обучение без «3».			
Число /доля выпускников ОООзавершивших обучение без «3»			
Число/доля выпускников СООзавершивших обучение без «3».			
Число/доля обучающихся, оставшихся на повторное обучение			

Таблица №5

Доля успешно завершивших уровень образования среди детей с проблемами обучения и поведения

Показатель	2014-15 уч год	2015-16уч год	2016-17уч год
Доля успешно завершивших НОО среди детей с проблемами обучения и поведения			
Доля успешно завершивших ООО среди детей с проблемами обучения и поведения			
Доля учеников, обучающихся по коррекционным программам, перешедших на основные программы			
Доля обучающихся по коррекционным программам, успешно окончивших основную школу			
Другое (не обязательно)			

Таблица №6

Нарушение дисциплины и поведения в истекшем учебном году

Показатель	Число прогулов на одного ученика	Число правонарушений на одного ученика	Число обучающихся, состоящих на внешнем учёте
Начальное общее образование			

Основное общее образование			
Среднее общее образование			

Таблица №7

Социальный контент образования

№ пп	Учитываемые показатели	Рекомендуемый удельный вес в общей конструкции индекса
1.	Доля обучающихся из неполных семей	Более 40%
2.	Доля обучающихся из семей, где оба родителя имеют высшее образование	Менее 30%
3.	Доля обучающихся из семей, проживающих в благоустроенных квартирах	Менее 20%
4.	Доля обучающихся, для которых русский язык не является родным	Более 10%
5.	Доля обучающихся, состоящих на внутришкольном учете и на учете в инспекциях по делам несовершеннолетних	Более 10%
6.	Количество учеников на одного учителя	
7.	Реализуемые уровни образования в образовательной организации	
8.	Тип населенного пункта (город, село, поселок ...)	
9.	Численность обучающихся в образовательной организации	

Таблица №8

Характеристика педагогического коллектива

Показатель	2014-15 уч год	2015-16уч год	2016-17уч год
Число молодых учителей (до 35 лет)			
Средний возраст учителей			
Число учителей, вовлечённых в проектную и исследовательскую деятельность			
Число учителей-наставников			
Число учителей – участников профессиональных конкурсов			
Число учителей, дающих регулярные мастер-классы и открытые уроки			
Доля учителей с высшей категорией			
Доля учителей с первой категорией			

Таблица №9

Характеристика содержания образования

Число углублённых курсов			Доля вовлечённых учеников от общего числа учащихся		
НОО	ООО	СОО	НОО	ООО	СОО
Число элективных курсов			Доля вовлечённых учеников от общего числа учащихся		
Число учебных проектов и исследований			Доля вовлечённых учеников от общего числа учащихся		

Таблица №10

Особенности организации образовательной деятельности

Показатель	2014-15 уч год	2015- 16уч год	2016- 17уч год
Число педагогов и специалистов, оказывающих поддержку ученикам с учебными проблемами			
Число часов в неделю, выделяемых учителями для поддержки ученикам с учебными проблемами			
Число педагогов, дополнительно занимающихся с обучающимися, имеющими признаки одаренности			
Число часов в неделю, выделяемых учителями для занятий с обучающимися, имеющими признаки одаренности			
Формы организации образовательной деятельности: Начальное общее образование			
Основное общее образование			
Среднееобщее образование			
Применяемые образовательные технологии Начальное общее образование			
Основное общее образование			
Среднееобщее образование			

Качественная характеристика: состояние школы, МТБ и т.д.

Характеристика окружающего социума и роль школы в социуме....

Особенности управления ОО...

Характеристика достижений образовательной организации...

4.Блок аналитического и прогностического обоснования программы

4.1 Самооценка образовательной организации (рекомендации Центра социально-экономического развития школ Института образования НИУ ВШЭ)

Ниже представлена таблица, в которой собраны основные показатели состояния школы, которые позволяют оценить качество/эффективность планирования и организации обучения; поддержки и мотивации учащихся; школьного климата и ценностей; управления. В представленной таблице основные показатели деятельности школы разделены на составляющие их элементы. При оценке предлагается оценить уровень каждого показателя по условной шкале от 1 (минимальный) до 6 (идеальный или образцовый). Такая оценка поможет выделить приоритетные направления изменений, которые будет реализовывать школа в течение трех лет.

Таблица №11

Уровни оценки

Уровень 6	<i>отлично</i>	отличные достижения во всех аспектах
Уровень 5	<i>очень хорошо</i>	явные сильные стороны
Уровень 4	<i>хорошо</i>	сильные стороны в важных областях работы при наличии аспектов, требующих улучшения
Уровень 3	<i>адекватно</i>	сильные стороны несколько перевешивают слабые стороны
Уровень 2	<i>слабо</i>	слабость в важных областях работы
Уровень 1	<i>неудовлетворительно</i>	явные слабые стороны

Таблица №12

Схема комплексной диагностики деятельности образовательной организации

№	Показатель качества	Темы	6	5	4	3	2	1
			1. Учебный план					
1.1	Структура учебного плана	охват и сбалансированность всех элементов учебного плана						
		включение дополнительных учебных предметов, курсов по выбору обучающихся, предлагаемых организацией						
1.2	Курсы и программы	широта, сбалансированность, отражение приоритетов ОО						

2. Результаты освоения обучающимися основных образовательных программ							
2.1	Общее качество успеваемости	прогресс обучающихся в достижении предметных, метапредметных и личностных результатов					
3. Образовательная деятельность							
3.1	Организация образовательной деятельности	диапазон применяемых образовательных технологий и их соответствие возрастным и индивидуальным особенностям обучающихся					
3.2	Удовлетворение образовательных потребностей обучающихся	вариативность содержания образования обеспечивает удовлетворение образовательных потребностей обучающихся с различными возможностями и склонностями, в том числе с ОВЗ					
3.3	Роль оценочной деятельности	использование технологий формирующего оценивания					
		использование независимой системы оценки качества образования					
3.4	Связь с родителями	способность школы откликаться на мнения родителей и их запросы о том, как учиться их ребенок					
		наличие системы механизмов выявления образовательных запросов родителей					
		механизмы информирования родителей о достижениях ребенка					
		участие родителей в образовательной деятельности школы (реализации образовательных программ)					
4. Помощь учащимся							
4.1	Меры социальной защиты	меры для удовлетворения духовных, материальных и социальных нужд отдельных обучающихся					
4.2	Личное и социальное развитие	планируемые мероприятия для обеспечения личного и социального развития (<i>организация дополнительных занятий и других видов деятельности</i>)					
4.3	Наставничество в рамках учебного плана и в отношении выбора профессии	наличие системы группового и индивидуального консультирования					
		наставничество в учебной и воспитательной деятельности					
		тьюторское сопровождение обучающихся					

4.4	Отслеживание прогресса и достижений	процедура отслеживания (<i>характеристики прогресса и развития учащихся; меры, принимаемые для использования полученной информации</i>)								
4.5	Связь с общественностью	связь с другими образовательными и общественными организациями, обеспечивающая помощь обучающимся в обучении, дополнительном образовании, социальной защите и материальной помощи								
5. Уклад школьной жизни										
5.1	Система взаимоотношений между участниками образовательных отношений	взаимоотношений между обучающимися								
		взаимоотношений между педагогами								
		взаимоотношений между обучающимися и педагогами								
		взаимоотношений между педагогами и родителями								
5.2	Система мотивации и стимулирования	создание условий для мотивации обучающихся к эффективной учебной деятельности								
		создание условий для мотивации педагогов и к эффективной педагогической деятельности								
5.4	Традиции и ритуалы как механизмы формирования уклада жизни школы	наличие позитивных традиций, направленных на развитие познавательного интереса обучающихся								
		наличие позитивных традиций, направленных на развитие профессиональных компетентностей педагога								
		наличие ритуалов взросления обучающихся								
5.5	Позитивные символы образовательной организации	символы образовательной организации отражают ее особенности								
6. Ресурсы										
6.1	Размещение учащихся и средства обеспечения	меры для охраны здоровья и для обеспечения безопасности								
6.2	Обеспечение ресурсов	достаточность доступного финансирования								
		обеспеченность педагогическими, обслуживающими, управленческими кадрами								
		наличие опыта, уровня образования и профессионализм кадров								
		материально-техническое обеспечение								
		информационно-методическое обеспечение								

		программно- методическое обеспечение							
		психолого- педагогическое обеспечение							
6.3	Организация образовательного пространства	доступность, вариативность образовательного пространства							
6.4	Анализ кадрового состава и его развитие	связь между анализом развития кадрового состава, самооценкой школы и школьным планированием							
6.5	Управление школьными финансами	меры, принимаемые с целью управления школьным бюджетом							
7. Управление организацией по обеспечению качества образования									
7.1	Постановка задач и выработка управленческих решений	эффективность процедуры выработки и реализации управленческих решений							
7.2	Самооценка	влияние самообследования на выработку управленческих решений по развитию организации							
7.3	Планирование улучшений	наличие программы развития образовательной организации							
		преимущество стратегического, тактического, оперативного планирования							
		выявление результативности разрабатываемых проектов, разрабатываемых в организации (обучающихся, педагогов, управленцев)							

На основе анализа состояния школы рекомендуется провести процедуру SWOT-анализа, чтобы структурировать выделенные проблемы и достижения. SWOT-анализ поможет выделить доступные для воздействия области школьных улучшений и построить программу перехода в эффективный режим работы.

3. SWOT-анализ

SWOT – это аббревиатура слов:

Strengths – **сильные стороны,**

Weaknesses – **слабые стороны,**

Opportunities – **благоприятные возможности,**

Threats - **угрозы.**

Сильные и слабые стороны – это характеристики организации.

Возможности и угрозы – характеристики внешней среды.

Качество SWOT-анализа напрямую зависит от объективности и использования разносторонней информации. Нельзя поручать его проведение одному человеку, потому что информация будет искажена его субъективным восприятием. Необходимо избегать пространных и двусмысленных формулировок. Чем конкретнее формулировка, тем понятнее будет влияние этого фактора на школу сейчас и в будущем, тем большую практическую ценность будут иметь результаты SWOT-анализа.

В результате обсуждения должна быть заполнена таблица по типу:

Таблица №13

Макет SWOT-анализа

	Возможности внешней среды:1.. 2. 3.	Угрозы внешней среды: 1. 2. 3.
Сильные стороны школы: 1. 2. 3.	<i>Поле СИВ</i> (сильные стороны и возможности). <i>Стратегия:</i> обязательно реализовать возможности внешней среды	<i>Поле СИУ</i> (сильные стороны и угрозы). <i>Стратегия:</i> борьба с опасностями за счет использования внутренних ресурсов
Слабые стороны школы: 1. 2. 3.	<i>Поле СЛВ</i> (слабые стороны и возможности). <i>Стратегия:</i> использовать возможности для преодоления недостатков, слабых сторон	<i>Поле СЛУ</i> (слабые стороны и угрозы). <i>Стратегия:</i> создание потенциала для предотвращения внешних опасностей

Таблица №14

Пример SWOT-анализа



	Возможности	Угрозы
	<p>1.Программа компьютеризации сельских школ может способствовать развитию компьютерной грамотности.</p> <p>2.Конкурсы проектов, проводимые в области образования различными фондами и организациями, могут оказать финансовую и организационную поддержку в реализации планов школы.</p> <p>3.Наличие опытных специалистов в институте повышения</p>	<p>1.Наблюдается тенденция сокращения количества детей школьного возраста на селе.</p> <p>2.Отсутствие у большинства родителей обучающихся постоянной хорошо оплачиваемой работы, что вынуждает многих из них (особенно отцов) уезжать на заработки в другие регионы. Это ослабляет воспитательные возможности семьи.</p> <p>3.Недостаточное финансирование школы</p>

	квалификации, способных осуществлять научно-методическое сопровождение развития ОО	
Сильные стороны 1.Школа имеет ферму, теплицу, сельхозугодия 2.Имеется транспорт для подвоза детей из дальних деревень. 3.Школа имеет опыт работы с фондами и организациями, поддерживающими сферу образования	1.Используя опыт работы с фондами и организациями, изучить возможности участия в существующих конкурсах. 2.Разработать соответствующий проект с целью привлечения дополнительных средств	1.Организовать подвоз детей из других сел. 2.Заработать деньги для нужд школы, используя сельхозугодия, ферму и теплицу. Для этого привлечь взрослое неработающее население, частично решив тем самым проблему присмотра детей родителями
Слабые стороны 1.Недостаточный уровень квалификации учителей для выполнения отдельных видов работ, внедрения инноваций. 2.В ОО не ведется систематическая работа с родителями обучающихся. 3.У школы нет опыта изучения образовательных потребностей населения	1.На базе школы возможно проведение курсов по подготовке учителей для использования компьютеров в образовательном процессе. 2.Специалисты института повышения квалификации заинтересованы в оказании помощи школе; 3.Оучение педагогов возможно проводить на базе некоторых соседних ОО	1.Изучить образовательные потребности населения с целью привлечения в школу дополнительного контингента обучающихся и внедрения дополнительных образовательных услуг 2.Разработать модель школы с продленным днем 3.Разработать систему работы с родителями – партнерские взаимоотношения

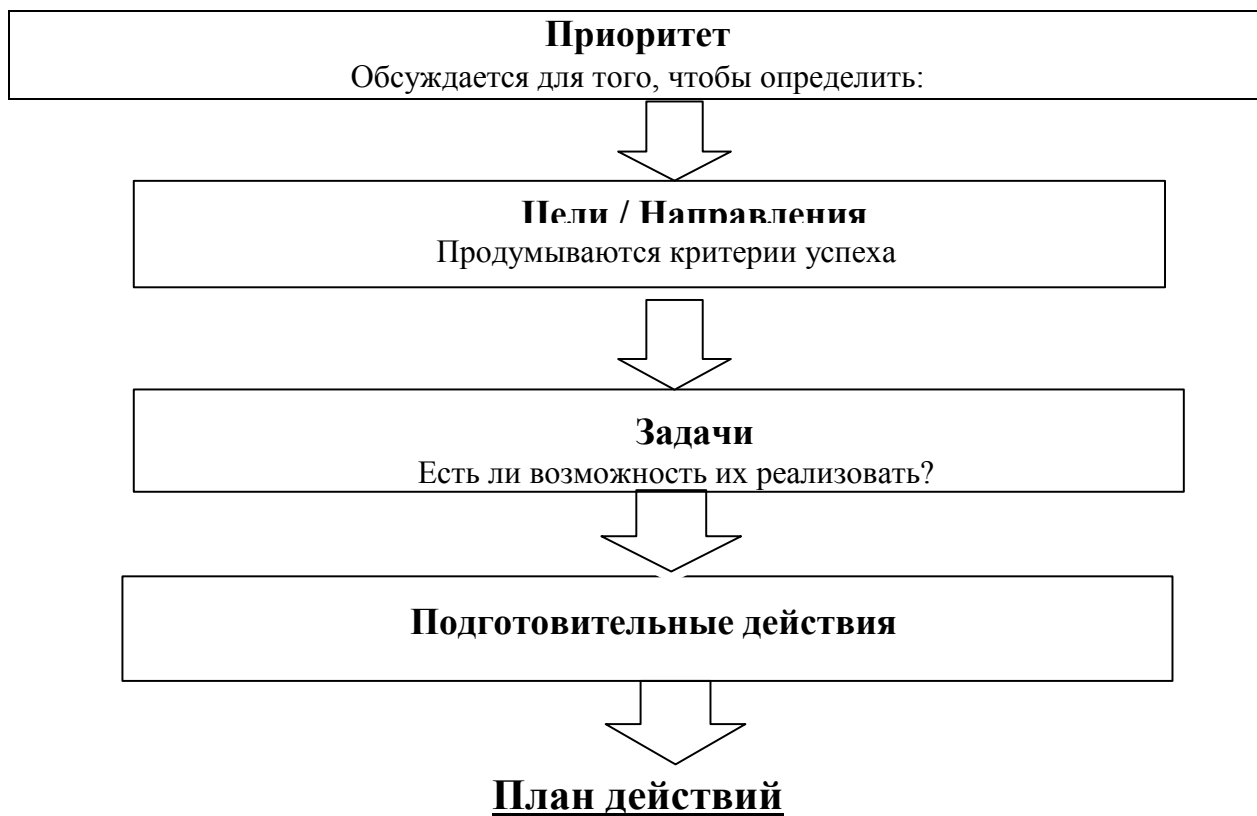
4. Приоритеты программы и их реализация **Карта приоритетов**

Положив в основу результаты SWOT-анализа, педагогическому коллективу рекомендуется разработать общую карту возможных приоритетов, которые составят фундамент будущей программы, и проранжировать их на предмет обязательности, срочности, желательности и связей с другими приоритетами.

Таблица №15

Приоритеты 					
Характеристики Приоритетов: 					
Обязательные					
Срочные					
Желательные					
Сильно связанные с другими приоритетами					
Слабо связанные с другими приоритетами					

Далее каждый из отобранных приоритетов необходимо проанализировать в соответствии с алгоритмом, который графически представлен на рисунке.



5. Таблица соотношения целей и задач

Исходя из выбранных школой приоритетов формулируются цели, которые далее разбиваются на задачи, и по каждой из целей и задач расписываются **критерии успеха** – те признаки, по которым можно определить, достигнута ли цель (более общий уровень), выполнена ли задача (конкретный уровень).

Обращаем внимание, что, где это возможно, критерии успеха должны быть измеряемы (выражены количественно). Они могут быть использованы и для формулировки ожидаемых результатов реализации проекта.

Далее для каждой из задач прописываются **действия по достижению задачи**– то, что нужно сделать для того, чтобы выполнение задачи стало возможно.

Например, для того, чтобы внедрить методику обучения, необходимо: найти эффективные методики данного направления, провести обучение учителей, организовать обмен опытом по этой методике внутри школы, ввести основанные на этой методике упражнения в обучение определенных классов.

Таблица №16

Действия по достижению задачи

Приоритет 1		
	Критерии успеха – по каким признакам вы узнаете, что цель достигнута / задача выполнена	Действия по достижению задачи – перечислить по каждой задаче
Цель 1		
Задача 1		
Задача 2		
Задача 3		
Задача...		
Цель 2		
Задача 1		
Задача 2		
Задача 3		
Задача...		

6. План совместных действий

На следующем шаге заполняется План совместных действий школы, муниципального органа управления образования и департамента образования региона.

Это позволяет понять:

- что школа может сделать сама,
- что школе могут предоставить на муниципальном уровне,

- что школе могут предоставить на уровне региона.

Таблица №17

План совместных действий

	ГОД 1	ГОД 1	ГОД 2	ГОД 2	ГОД 3	ГОД 3
	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие
Школа						
Управление или ММС						
Регион						

7. Детализированный план реализации по каждому из приоритетов

На следующем этапе составляется детализированный план реализации по каждому из приоритетов с обязательным указанием сроков и ответственных.

Таблица №18

Приоритетная цель

	мероприятия	сроки	ожидаемый результат	индикаторы достижения	ресурсы	партнеры	ответственные
Задача 1							
Задача 2							
Задача 3							
Задача ...							

5. Бюджет программы

Таблица №19

Бюджет Программы (примерный)

ДОХОДЫ	Всего	2016	В т.ч. грант	2017	2018
Местный бюджет					

Внебюджетные источники					
Субсидия (грант)					
ИТОГО доходов					
РАСХОДЫ (пример)					
<i>Разработка и приобретение комплексных программ по учебным предметам</i>					
<i>Повышение квалификации, переподготовка педагогов</i>					
<i>Материальное стимулирование работников-участников Программы</i>					
<i>Приобретение учебного оборудования и расходных материалов</i>					
<i>Пополнение библиотечного фонда</i>					
<i>Консультационные услуги</i>					
ИТОГО расходов					

III. Критерии оценки программы

Таблица №20

Критерии оценки программы

№	критерии	В полной мере 2 балла	частично 1 балл	нет 0 баллов
1	Образовательным учреждением проведен качественный самоанализ, школа соответствует характеристикам кластера школ, работающих в сложных социальных контекстах.			
2	Программа перехода школы в эффективный режим работы конкретна, цели и задачи грамотно определены.			
3	Приоритеты школьных улучшений, выбранные на основе самоанализа, актуальны и соответствуют цели перехода школы в эффективный режим работы.			
4	План действий по реализации программы системен и реалистичен.			
5	Ожидаемые результаты реализации Программы конкретны и измеряемы.			
6	Школа обладает ресурсами, необходимыми для реализации Программы.			
7	Прописан бюджет программы на три года и отдельно на первый год с учетом со-финансирования программы из регионального бюджета на первый год ее реализации			
ВСЕГО БАЛЛОВ				

Источники информации:

1. Большой психологический словарь // Электронный ресурс// Режим доступа: <http://psychological.slovaronline.com/C/1625-SAMOOTSENKA>
2. Вальдман И. А. Ключевые аспекты качества образования: уроки международного опыта. [Электронный ресурс] сайт Института управления образованием Российской академии образования // режим доступа: <http://www.iuorao.ru/05-06-2010-00/79-2010-01-01-41>
3. Вальдман И. А. О возможных подходах к проведению балльной оценки качества работы школы при организации процедуры самооценки общеобразовательного учреждения. [Электронный ресурс] сайт Института управления образованием Российской академии образования // режим доступа: <https://goo.gl/ABaPFv>
4. Вальдман И. А. Самооценка школы: основные понятия. [Электронный ресурс] сайт Института управления образованием Российской академии образования // режим доступа: <http://goo.gl/LcyH4a>
5. Вальдман И. А. Самооценка школы. Методическое руководство. [Электронный ресурс] Газета «Управление школой» // №15, 2007 г.// режим доступа: <http://upr.1september.ru/article.php?ID=200701502>
6. Волков В.Н. Управление качеством образования на основе анализа внешних оценочных образовательных результатов. Программа. АНО «Институт образовательных стратегий». 2005//электронный ресурс//режим доступа: <http://www.unisonschool.ru>
7. Гришина И.В., Волков В.Н., Курцева Е.Г. Самооценка общеобразовательного учреждения по критериям модели Total Quality Management как новый ресурс управления / «Академический вестник СПб АППО», выпуск 2 (7), 2009
8. Гришина И.В., Волков В.Н, Курцева Е.Г. Самооценка образовательных учреждений. Методическая разработка по материалам международного проекта/ Под ред. Аветовой Т.Ю. – СПб.: Издательство «Скифия», 2007//электронный ресурс// режим доступа: <https://goo.gl/ABaPFv>
9. Гусева Марина. Анализ деятельности школы учителями Нарвской Гуманитарной гимназии // Исследовательская работа // Нарва, 2010 // [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://goo.gl/VuiF1b>
10. Долматов А.В., Винтер М., Краус Г. Практика управления качеством образования на муниципальном уровне. По материалам международного проекта «Совершенствование управления качеством образования в Ленинградской области». _ СПб: Скифия. 2007//электронный ресурс// режим доступа: <http://goo.gl/kVstSj>
11. Загвоздкин В. Эффективная школа. О направлениях обеспечения и развития качества школьного образования за рубежом // Газета «Управление

- школой //№18, 2007 // Режим доступа:
<http://upr.1september.ru/article.php?ID=200701807>
12. Закон. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29.12.2012. «Легион». Ростов-на-Дону. 2013 г.
13. Зверева В.И. Как сделать управление школой успешным? М. Центр «Педагогический поиск». 2004.//электронный ресурс//режим доступа:
<http://upr.1september.ru/article.php?ID=200501209>
14. Ефимов В.В., Туманова А.Н. Внутренний аудит качества и самооценки организации. Ульяновск: УлГТУ, 2007.
15. Конти Тито. Почему не полностью используется потенциал самооценки? //электронный ресурс// «Методы менеджмента качества», 2003, №3// режим доступа: <http://ria-stk.ru/mmq/adetail.php?ID=7732>
16. Конти Тито. Самооценка в организациях: Пер. с англ. И. Н. Рыбакова при участии Г. Е. Герасимовой / Научное редактирование: В. А. Лапидус и М. Е. Серов. - М.: Редакционно-информационное агентство «Стандарты и качество», 2000
17. Курцева Е.Г. Самооценка педагогического коллектива как условие развития образовательного учреждения.// Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук Санкт-Петербург, 2009 //электронный ресурс// режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/425255/>
18. Маслов Д., Ватсон П., Белокоровин Э. Всеобщее управление качеством в России: труден путь к совершенству.[Электронный ресурс] «Качество. Инновации. Образование». 2004 №4 // режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/quality/section_82/article_2085
19. Международные критерии качества деятельности общественно-активной школы (руководство по самооценке)//Всероссийский портал общественно-активных школ//интернет-ресурс// режим доступа: <http://www.oash.info>
20. Порядок проведения самообследования образовательной организацией. Приказ Минобрнауки России от 14.06.2013, №462//электронный ресурс// Режим доступа: <http://minjust.consultant.ru/page.aspx?1052610>
21. Приказ Минобрнауки России от 10.12.2013, № 1324 Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию//электронный ресурс//режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/499066471>
22. Савина А.К. Польский опыт оптимизации управления народным образованием // журнал «Проблемы современного образования»// №3, 2012.
23. Степанова Е.О. Оптимизация управления образованием путем использования методики самооценки образовательного учреждения//Журнал руководителя управления образованием, №2. 2010.
24. Степанова Е.О. Формирование отчета о самооценке образовательного учреждения: руководство для администраторов и педагогических

коллективов ОУ/Ярославль: ГОУ ЯОИРО, 2009.//электронный ресурс//режим доступа: <https://goo.gl/95KYT9>

25. Станкевич Е.Ю. К вопросу оценки качества образования// Гуманитарные научные исследования, №1. 2013//электронный ресурс//режим доступа: <http://human.snauka.ru/2013/01/2215>

26.И. Фрумин, М. Пинская, С. Косарецкий, Т. Плахотнюк. «Школы, работающие в сложных социальных контекстах: «тонущие» и «борющиеся». Доклад на семинаре «Актуальные исследования и разработки в области образования» Института развития образования НИУ ВШЭ, 19 апреля 2011 г. <http://iro.hse.ru/seminar2010-2011>

27. Ясвин В.А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. М. Смысл, 2001.