

**СОГЛАСОВАНО**

Директор Департамента  
государственной политики в сфере в  
сфере общего образования  
Министерства образования и науки  
Российской Федерации

\_\_\_\_\_ А.В. Зырянова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**Пакет методических материалов для специалистов органов,  
осуществляющих управление в сфере образования**

**МОСКВА, 2016**

В пакете методических материалов представлены наиболее важные и полезные материалы, касающиеся разработки и реализации региональных и муниципальных программ помощи школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях, с различными социальными статусами и затратами ресурсов школ, а также школьных программ перехода в эффективный режим работы.

Первый раздел материалов касается механизмов разработки запуска и последующей реализации программ помощи школам на региональном и муниципальном уровнях, включая модели кадрового и финансового обеспечения, осуществление входного, промежуточного и итогового мониторинга. Большинство организационных моделей и механизмов кадрового обеспечения программ являются универсальными для всех описанных типов школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях (депривированных, малокомплектных, расположенных в труднодоступных районах, с высокой долей учащихся с девиантным поведением, со смешанным языковым составом учащихся, с разным уровнем владения русским языком и т. д.).

Особую значимость для успешной реализации региональных и муниципальных программ помощи представляет работа в самих образовательных организациях, а именно их переход в эффективный режим работы или (используя терминологию зарубежных систем образования) их преобразование в профессиональное сообщество обучения. Профессиональное сообщество обучения представляет собой активное взаимодействие педагогов школ для улучшения качества преподавания и нуждаются в серьезной поддержке со стороны органов управления образованием. Речь идет об организации профессионального развития педагогов и школьных команд, постоянного межшкольного взаимодействия. Описание форм и содержания этого перевода, а также необходимые действия со стороны государственных, региональных и муниципальных органов управления образования представлены во втором разделе методических материалов.

Третий раздел методических материалов представляет собой Проекты и проекты нормативных и локальных документов пояснительные записки к ним, обеспечивающих запуск и реализацию программ поддержки школ функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, реализуемых на уровне региона, муниципалитета, образовательной организации. Указание на необходимость разработки подобных актов обоснована, в как в модельных региональных программах повышения качества образования в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, так и в первом разделе данного текста, где подробно описаны требования к кадровому, финансовому, методическому и организационному обеспечению разработки и реализации программ поддержки школ.

Представленные методические материалы адресованы руководителям и специалистам органов управления образованием регионального и муниципального уровней, которые заинтересованы в поддержке школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях с целью улучшения их образовательных результатов и выравнивания, таким образом, результатов региональной системы образования. При этом, можно с уверенностью утверждать, что речь идет не только о выравнивании, но и об улучшении региональных результатов.

### **1. Разработка программ помощи школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях**

Концептуальным основанием для проведения эффективной политики поддержки школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях, является наличие тесной взаимосвязи между неблагополучным социально-экономическим статусом семей обучающихся и низкими результатами школы, что подтверждено результатами исследований. Не менее важными является факторы территориальной расположенности школы, а именно отдаленность и малочисленность контингента. Наконец, в последнее время становится все более заметной проблема низких образовательных результатов учащихся для

которых русский язык не является родным. В первую очередь, это дети международных трудовых мигрантов, а также дети, обучающиеся в национальных школах, расположенных в отдаленных территориях, имеющие малочисленный контингент учащихся.

*Целью программ поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (далее – Программа), является преодоление разрыва в образовательных возможностях и достижениях детей, обусловленных социально-экономическими характеристиками их семей, территориальной отдаленностью и сложностью контингента за счёт повышения педагогического и ресурсного потенциала школ.*

От повышения ресурсных возможностей школы, прежде всего, выигрывают семьи, которые не могут рассчитывать на дополнительные платные образовательные услуги или, в силу отдаленности проживания, не имеют доступа к разнообразным услугам. Необходимо учитывать, что расходы на обучение детей в таких школах могут быть выше обычных и обеспечивать ресурсы, достаточные для всех мероприятий Программы.

Базовыми принципами, лежащими в основании региональных и муниципальных программ поддержки школ, являются следующие принципы:

- формирование на уровне управления и в профессиональном сообществе общих моральных ценностей, культуры высоких ожиданий, доверия к педагогическому корпусу, сотрудничества;
- формирование инфраструктуры поддержки школ и учителей, работающих в сложных условиях;
- концентрация системы управления и образовательных организаций на образовательных достижениях учащихся: все интервенции и изменения, рассматриваются с точки зрения их влияния на образовательные результаты;
- включение в работу всех уровней управления, школ, социального окружения школ, их согласованные действия и межуровневое взаимодействие,

соответствующие институциональные изменения в практиках оценки качества, подготовки педагогов и др.;

- стратегический характер планирования работы, ориентация не только на актуальную ситуацию, но на развитие потенциала, обеспечение достаточного времени для достижения улучшений;

- наличие лидера (ов) на всех уровнях реализации работы;

- «умная подотчётность»: сочетание прозрачной внешней отчётности и внутренней (самоанализа); разделенная, распределенная и четко фиксируемая ответственность всех участников процесса, сочетание индивидуальной и коллективной ответственности;

- баланс контроля и автономии: школам важно иметь самостоятельность в аспектах деятельности, которые оказывают непосредственное влияние на результаты, при рациональном контроле со стороны муниципального уровня за обеспечение школы ресурсами и достижение ожидаемых результатов;

- дифференциация инструментов поддержки в соответствии с особенностями контекста и актуальной ситуации школ;

- научная обоснованность, соответствие используемых форм и средств современному уровню развития научных исследований.

**Задачи** программ поддержки можно определить следующим образом:

1. Обеспечить ресурсное наполнение и выравнивающее финансирование школ, учитывающее повышенные потребности школ, обучающихся наиболее сложные контингенты учащихся, находящиеся в отдаленных территориях, с малочисленным контингентом в оборудовании и специалистах.

2. Обеспечить создание на школьном уровне среды, поддерживающей обучение и создающей возможности для индивидуализации подходов к преподаванию.

3. Выстроить горизонтальное (сетевое) партнерство школ.

4. Осуществлять менеджмент знаний: постоянный мониторинг и исследовательское сопровождение с опорой на достоверные данные при принятии решений и оценке результатов, сочетание количественных и качественных методов исследований.

5. Организовать активную диссеминацию и «лучших практик».

6. Создавать условия для развития профессионализма (профессионального капитала) учителей, используя целевые программы повышения квалификации с доминированием активных методов, сочетанием вертикальных и горизонтальных форм профессионального развития.

Любая программа поддержки школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях, является комплексной и предполагает как интеграцию действий различных уровней управления образованием, так и различных служб и институтов системы образования.

Основным принципом разработки и реализации программ является принцип отчётности о взаимной ответственности всех ее участников. Школы, работающие в неблагоприятных социальных условиях и демонстрирующие низкие образовательные результаты, обязуются повысить общешкольные и индивидуальные достижения учащихся, а органы, осуществляющие управление образованием, берут на себя обязательства по предоставлению необходимых ресурсов (включая финансовое обеспечение за счёт источников бюджета субъектов Российской Федерации, источников бюджета муниципальных образований, внебюджетных источников).

**Требования к условиям реализации программ** обычно включают следующие разделы:

- Нормативное обеспечение Программы
- Кадровое обеспечение Программы
- Финансовое обеспечение Программы
- Методологическое и инструментальное обеспечение Программы

В программах, как правило, также определены **механизмы реализации**. Мероприятия Программы реализуются на региональном, муниципальном (территориальном) и школьном уровнях.

**Прогноз эффективности и результативности** региональных программ основан на том, что общая стратегия предполагает:

- наращивание педагогического и управленческого потенциала образовательных организаций, включённых в систему поддержки школ, работающих в сложных социальных контекстах;

- принятие управленческих решений на основе данных;

- тщательный мониторинг изменений, происходящих в ходе реализации программы, и её результатов;

- сочетание мер поддержки школ, участниц программы, с их ответственностью за повышение эффективности своей деятельности и качества образования;

- опора на успешные модели и стратегии поддержки школ, работающих в сложных социальных контекстах, распространённые в мировой и применяемые в отечественной практике.

Ниже приведены материалы, которые помогут успешно разработать и реализовать региональную и муниципальную программу поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, если эти условия связаны со следующими факторами:

- неблагополучным социально-экономическим статусом семей обучающихся и наличием в школе детей с девиантным поведением;
- отдаленностью территории, на которой расположена школа и, как правило, малым количеством учащихся в ней;
- особенностью контингента учащихся школы, часть которых составляют учащиеся, для которых русский язык не является родным.

## 1.1. Разработка и реализация региональной программы поддержки школ, работающих в сложных социальных контекстах

Ниже приведены основные требования, предъявляемые к процессу разработки и последующей реализации региональной, муниципальной и школьной программы поддержки школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях, с неблагополучным социально-экономическим статусом семей обучающихся и наличием в школе детей с девиантным поведением.

### **Описание организационных механизмов запуска и реализации региональной программы поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях**

1.1. Обязательным элементом нормативного обеспечения Программы является «Положение о конкурсе на участие в региональной Программе образовательных организаций, работающих со сложным контингентом и в неблагоприятных социальных условиях, в том числе показывающих низкие образовательные результаты». Правом участия в Конкурсе пользуются школы, представившие разработанные ими программы перехода в эффективный режим работы и улучшения образовательных достижений.

Основными критериями для оценки школьных программ перехода в эффективный режим работы служат следующие:

- Соответствие наиболее распространённым моделям эффективной школы.
- Соответствие управленческих и педагогических ресурсов школы стратегиям перехода в эффективный режим работы, заявленным в школьной программе.
- Наличие в программе плана повышения профессиональных компетенций педагогов, обеспечивающего рост качества преподавания.
- Наличие в программе плана и инструментов внутришкольного мониторинга хода и результатов реализации программы перехода в эффективный режим работы, в том числе, мониторинга образовательной динамики.



1.2. Другим фундаментальным элементом Программы является «Положение об учете особенностей контингента обучающихся детей при определении школ, нуждающихся в поддержке». Школы, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, выявляются на основе таких характеристик контингента, как:

- Доля учащихся из семей, где оба родителя имеют высшее образование;
- Доля учащихся из неполных семей;
- Доля учащихся с отклоняющимся поведением, состоящих на различных видах учёта;
- Доля учащихся, для которых русский язык не является родным.

На основании данных показателей определяется Индекс социального благополучия школы и выделяется группа школ с наиболее неблагополучным контингентом, нуждающихся в поддержке и имеющих основания для участия в региональном Конкурсе на участие в Программе.

1.3. Ещё один необходимый для реализации Программы регламент – это Положение о выделении субсидий (грантов) общеобразовательным учреждениям, работающим со сложным контингентом, демонстрирующим низкие образовательные результаты, на реализацию программ улучшения результатов (перехода в эффективный режим работы).

1.4. На региональном уровне необходимо обеспечить включение в государственное задание ведущих образовательных учреждений высшего и дополнительного профессионального образования программ повышения квалификации педагогических работников и руководителей школ, работающих со сложным контингентом, с низкими образовательными результатами;

1.5. На региональном уровне необходимо создать условия для продвижения и трансляции лучших практик деятельности педагогов и школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях: разработать и принять Положение, обеспечивающее создание банка лучших практик,

проведение региональных и сетевых конференций и семинаров, педагогических мастерских и практик.

1.6. Отдельным элементом Программы является поощрение школ, успешно справляющихся с проблемным контингентом и демонстрирующие высокие учебные достижения. Выделение этой группы школ и их грантовая поддержка позволяет создать площадки для трансляции лучших практик и консультирования школ, демонстрирующих в сходных условиях устойчиво низкие учебные результаты.

Эти ОО выполняют чрезвычайно важную миссию – повышают шансы на успешную социализацию и достойное будущее для детей, которые не могут рассчитывать на ресурсы семьи: дети в трудной жизненной ситуации, дети из семей мигрантов, из неполных и мало обеспеченных семей, дети с ОВЗ. Успешная деятельность таких ОО позволяет сократить разрыв в качестве образовательных услуг, предоставляемых разным группам населения. Директора школ, эффективно работающих в сложных социальных условиях и обеспечивающих своим учащимся достойный уровень образования, получают право выступать в качестве консультантов-наставников по отношению к директорам школ, участниц Программы.

В качестве оснований для выделения грантов ОО, эффективно решающим задачи образования детей из наименее защищённых групп населения, можно назвать следующее:

Для выявления ОУ, попадающих в данную категорию и могущих быть соискателями грантов, необходимо оценивать их достижения с учётом социального контекста (условий) их деятельности. То есть выделить ОУ, которые работают с наиболее сложными контингентами и при этом демонстрируют более **высокие результаты образовательной деятельности**, чем другие ОУ в подобной ситуации.

ОУ, относящиеся к категории школ, работающих в сложных социальных контекстах, могут быть выделены муниципальными органами управления

образованием на основании имеющейся у них информации о контингенте учащихся школ данного муниципалитета.

Получателями грантов могут стать школы города, вошедшие в выделенную группу и показавшие наиболее убедительные образовательные достижения:

- результаты ЕГЭ;
- результаты олимпиад;
- результаты научно-исследовательской и проектной деятельности обучающихся;
- положительную динамику результатов за 2 или 3 последних года.

Эффективные школы, получившие грантовую поддержку, принимают на себя ответственность за выполнение функций стажировочной площадки:

- Проведение практических семинаров, рабочих групп, мастер-классов, открытых уроков для педагогических коллективов школ, участниц Программы.
- Предоставление методических материалов и практических разработок школам, участницам Программы.

Одним из направлений деятельности директора школы, сетевой стажировочной площадки, становится наставничество. Директора эффективных школ, получивших грантовую поддержку и выполняющих функции стажировочных площадок, выступают в качестве наставников для одного из директоров школ, участниц Программы и берут на себя ответственность за его консультирование, в том числе:

- экспертизу разработанных школами программ улучшения результатов;
- экспертизу разработанных школами моделей мониторинга изменений;
- анализ результатов проводимого школами мониторинга изменений.

Директора-консультанты совместно с директорами всех школ, участниц Программы, разрабатывают план мероприятий, проводимых на стажировочных площадках, исходя из запроса директоров и педагогических коллективов школ, участниц Программы.

Целесообразно создание сетевых стажировочных площадок на базе школ, эффективно работающих в сложных социальных условиях, в нескольких муниципалитетах области. За каждой стажировочной площадкой закрепляется до 10 школ, участниц Программы.

### **Требования к кадровому обеспечению Программы поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях**

Для реализации Программы необходимо подготовить специалистов, обладающих новыми компетенциями и готовых к выполнению функций консультантов и тьюторов образовательных организаций, участвующих в Программе, школьных управленцев и педагогов.

Речь идёт о решении новых управленческих и педагогических задач, которые могут быть отнесены к разряду инновационных, таких как: разработка новых стратегий управления школой, обеспечивающих выход из кризиса и переход в эффективный режим работы; разработка и трансляция новых педагогических технологий, эффективных для работы с учениками, имеющими учебные и поведенческие проблемы; управление школьными сетями и межшкольными партнёрствами.

Возможность и успешность реализации Программы зависит от того, насколько региональным органам управления образованием удастся осуществить комплекс мер, перечисленных ниже.

2.1. Назначить регионального координатора, обладающего полномочиями принятия управленческих решений на уровне региона. Обеспечить создание организационных структур, осуществляющих функции экспертно-консультационного сопровождения программ улучшения результатов и перевода в эффективный режим работы школ, работающих со сложным контингентом и демонстрирующих низкие образовательные результаты.

2.2. Организовать подготовку экспертов-консультантов, осуществляющих функции сопровождения программ развития школ с низкими образовательными результатами, на базе региональных организаций высшего и дополнительного профессионального образования.

2.3. Организовать разработку и реализацию программ повышения квалификации директоров общеобразовательных учреждений, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, направленных на формирование лидерских навыков и знаний, необходимых для управления в кризисных ситуациях и в условиях работы с контингентом повышенной сложности. Программы подготовки директоров школ должны предусматривать как их общую подготовку, так и специализированные знания, необходимые, чтобы эффективно решать проблемы данной группы школ. Для обеспечения дальнейшей поддержки директоров школ и достижения долгосрочных позитивных результатов необходимо разработать программы коучинга, наставничества и взаимодействия с коллегами (networking).

2.4. Организовать разработку и реализацию программ повышения квалификации педагогов общеобразовательных учреждений, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, направленных на освоение форм и методов работы с учащимися, не мотивированными на обучение, с ограниченными возможностями здоровья, с учебными и поведенческими проблемами.

2.5. Разработать и реализовать комплекс мер по информационному сопровождению Программы поддержки школ, а именно: изучение и анализ общественного мнения, разработку стратегии информационного сопровождения и продвижения, привлечение общественного внимания к проблеме со стороны целевых аудиторий, комплексную поддержку коммуникаций по всем каналам, формирование пула лидеров общественного мнения, системную работу со СМИ. Общим направлением информационного сопровождения должна стать моральная поддержка педагогических коллективов и управленческих команд школ, работающих в сложных социальных условиях, признание их социальной миссии и особого места в системе образования.

2.6. Реализовать для учащихся школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, в том числе школ, показывающих низкие

образовательные результаты, специальные программы, включающих лекции и мастер-классы ведущих педагогов, ученых, деятелей искусства

2.7. Реализовать меры по привлечению студентов и аспирантов вузов в качестве репетиторов и тьюторов для работы в школах, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, в том числе школах, показывающих низкие образовательные результаты.

2.8. Включить школы, работающие со сложным контингентом и в сложных условиях, в том числе школы, показывающие низкие образовательные результаты, в программы дистанционного образования, реализуемые ведущими школами и вузами.

### **Описание финансовых механизмов поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях**

Реализация Программы помощи школам, работающим в сложных социальных контекстах, предполагает финансовую поддержку школ, охваченных Программой, направленную на реализацию запланированных школами мер по переходу в эффективный режим работы и повышению образовательных достижений.

Одной из форм финансовой поддержки становится финансирование мероприятий, обеспечивающих повышение педагогического потенциала школ, выигравших Конкурс на участие в Программе. Наряду с этой формой поддержки Программа включает ряд дополнительных мер, позволяющих школам создать насыщенную современную образовательную среду, необходимую для обучения учащихся из семей с ограниченными социально-экономическими и культурными возможностями. Предлагаемые меры определяют характер Программы как инструмента социальной компенсации, восполняющего дефициты семейных образовательных ресурсов качественными образовательными ресурсами школы. Таким образом, в ходе реализации Программы предполагается осуществить перечисленные ниже меры.

3.1. Предоставить школам-участницам возможность участия в предусмотренных Программой мероприятиях по повышению квалификации

директоров и педагогов школ, а также в адресных мероприятиях данного направления, необходимых для реализации школьных программ улучшения результатов.

3.2. Обеспечить школам-участницам возможность участия в сетевых мероприятиях по обмену опытом и профессиональному развитию, включая практики на стажировочных площадках, участие в сетевых выездных семинарах и тренингах.

3.3. Реализовать адресные меры по доведению ресурсной базы школ-участниц до уровня не ниже среднего по региону (муниципальному образованию).

3.4. Определить задачу выравнивания ресурсной базы школ, работающих со сложным контингентом, демонстрирующих низкие образовательные результаты, в качестве приоритетной в планах ремонта и закупки оборудования в рамках проектов модернизации региональной системы общего образования.

### **Методологическое и инструментальное обеспечение запуска и реализации региональной программы поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях**

Одним из направлений Программы является внедрение новых механизмов и инструментов, позволяющих идентифицировать образовательные организации, которые могут стать адресатами поддержки и осуществлять мониторинг, происходящих в них изменений. Разработка и внедрение подобных механизмов и инструментов в региональную практику управления и оценки качества образования создаёт возможность для принятия обоснованных, опирающихся на данные решений, целенаправленного распределения ресурсов, анализа результатов реализации предпринимаемых мер и справедливой оценки качества работы школ, директоров, педагогических коллективов и результатов.

4.1. Основным принципом предлагаемого подхода является учёт социального контекста при оценке образовательных достижений школ на

основе анализа данных школьной статистики, касающейся социально-экономических характеристик семей учащихся.

Данные о социально-экономических характеристиках семьи собираются на основе информации социальных паспортов школ. Основными показателями, на основе которых определяется уровень социального благополучия школы, служат следующие показатели:

- доля учащихся из семей, где оба родителя имеют высшее образование;
- доля учащихся из неполных семей
- доля учащихся, состоящих на различных видах учета

Уровень социального благополучия школы или Индекс социального благополучия школы (ИСБШ) определяется на основе того, какой вклад в результаты школы вносят его отдельные составляющие. Таким образом, одной из возможных конструкций такого индекса может быть следующая:

$$\text{ИСБШ} = 85 + 15 \times \text{«доля учащихся из семей, где оба родителя имеют высшее образование»} - 20 \times \text{«доля учащихся из неполных семей»} - 65 \times \text{«доля учащихся, состоящих на различных видах учета»,}$$

где первое значение (85) всего лишь позволяет привести индекс к шкале, принимающей значения от 0 до 100. Несложно убедиться в том, что в максимально выгодном для школы положении (когда все положительные характеристики социального состава равны «1», а отрицательные «0») индекс принимает значение «100», а в максимально уязвимом (обратная ситуация) – «0». Также можно использовать другие способы «свертки» интегрального показателя, главное - чтобы его шкала учитывала различные веса составных показателей, соответствующие их потенциальному вкладу в разброс показателей результата. ИСБШ рассчитывается для каждого образовательного учреждения на основе исходной информации, содержащейся в социальном паспорте.

В ходе осуществления Программы предполагается реализовать перечисленные ниже меры:



- Включить в систему оценки качества учебных достижений анализ школьного контекста и характеристик контингента: социально-экономического и культурного статуса семей обучающихся, категорий детей с проблемами обучения и поведения. Для этого использовать показатель социального благополучия школы, позволяющий идентифицировать образовательные организации, попадающие в группу риска, т.е. обучающие наиболее сложный контингент и показывающие наиболее низкие результаты, а также оценить эффективность работы образовательной организации.

- Ввести в общеобразовательные учреждения социальные паспорта обучающихся, как инструмент сбора данных по контекстным показателям. Развивать информационные системы и системы данных на уровне региона для анализа условий работы образовательных организаций, оценки их эффективности и адресного распределения ресурсов, в том числе, поддержки школ, работающих в сложных социальных условиях.

#### 1.2. Разработка и реализация муниципальной Программы поддержки школ, работающих в сложных социальных контекстах

### **Требования к организационным механизмам запуска и реализации муниципальной программы поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях**

Кроме нормативно-правового регулирования реализации Программы на уровне региона для её успешного осуществления необходима разработка и запуск ряда документов, регламентирующих деятельность всех участников Программы на муниципальном уровне. Основные шаги, которые необходимо предпринять указаны ниже.

1.1. Принять положение о формировании группы специалистов, сопровождающих реализацию Программы, включая муниципального координатора программы и тьюторов-консультантов, оказывающих методическую и организационную поддержку школам-участницам.

1.2. Внести в нормативные акты, регулирующие вопросы оплаты труда учителей, изменения, определяющие при расчете рабочего времени учителей порядок учета времени на индивидуальные занятия с отстающими школьниками, на обмен опытом, на совместное планирование и анализ практики с другими учителями.

1.3. Внедрить в практику управления общеобразовательным учреждением и профессиональным развитием педагогов методы управления результатами, в том числе индивидуальные планы профессионального развития педагогов, отвечающие задачам работы с контингентом повышенной сложности и обеспечивающие освоение необходимых для этого форм и методов преподавания.

1.4. Обеспечить проведение регулярного мониторинга динамики учебных достижений и качества образовательного процесса в школах, участвующих в региональной Программе, муниципальной службой оценки качества обучения.

1.5. Обеспечить нормативные правовые, финансовые, организационные и кадровые условия для создания сетевых объединений и партнерств школ с низкими образовательными результатами с ведущими школами, целью которых является обмен опытом администрации и педагогов. Наделить школы, выступающие в качестве площадок успешной практики и являющихся для директоров и педагогов школ, охваченных Программой, ресурсом повышения профессиональной квалификации статусом стажировочных площадок.

1.6. Включить в государственное (муниципальное) задание муниципальных учреждений дополнительного профессионального образования программ повышения квалификации педагогических работников и руководителей школ, работающих со сложным контингентом, с низкими образовательными результатами;

1.7. Разработать и принять Положение, обеспечивающее продвижение и трансляцию лучших практик деятельности педагогов и школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, в том числе создание банка

лучших практик, проведение муниципальных конференций и семинаров, педагогических практик на муниципальных стажировочных площадках Программы.

**Описание финансовых механизмов поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, реализуемых на уровне муниципалитета**

На муниципальные образовательные бюджеты ложится задача дополнительного финансового обеспечения реализации региональной Программы поддержки школ, работающих в сложных социальных условиях. Муниципальным органам управления образования предлагается осуществить перечисленные ниже меры:

2.1. Предусмотреть введение грантов на реализацию программ сетевых школьных объединений и партнерств, осуществляющих сотрудничество, включая создание профессиональных объединений учителей, взаимопосещение уроков и коучинг, преподавание в классах школ-партнеров.

2.2. Формировать государственного задания (муниципального) школам-участницам с учётом дополнительных образовательных услуг, необходимых для реализации школьных программ улучшения результатов и отвечающих особенностям их контингента: дополнительной внеурочной деятельности, дополнительного образования, групп продлённого дня, привлечения специалистов дефектологов и психологов.

2.3. Включить в показатели для распределения стимулирующих выплат педагогам в рамках эффективного контракта показатели, характеризующие результативность педагогов в индивидуальной работе с отстающими обучающимися, с семьями обучающихся, а именно: индивидуальный прогресс обучающихся, приобретение профессиональных компетенций, повышающих качество преподавания.

2.4. Формировать государственные (муниципальные) задания на оказание услуг общеобразовательными учреждениями, работающими со

сложным контингентом и в сложных условиях, по реализации дополнительных образовательных программ (программ сопровождения).

2.5. Реализовать в рамках муниципальных программ адресные меры по доведению ресурсной базы школ до уровня не ниже среднего по муниципальному образованию.

2.6. Определить задачу выравнивания ресурсной базы школ, работающих со сложным контингентом, демонстрирующих низкие образовательные результаты, в качестве приоритетной в планах ремонта и закупки оборудования.

**Требования к кадровому обеспечению программ поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, реализуемых на уровне муниципалитета**

Непосредственным ресурсом для обеспечения Программы кадрами сопровождения школ-участниц повышения квалификации педагогов, обучающихся наиболее сложные контингенты учащихся, и директоров, осуществляющих управление в ситуации перехода школы в эффективный режим работы в неблагоприятных социальных условиях, являются муниципальные институты дополнительного профессионального развития, оценки качества обучения. Не менее ценным ресурсом для повышения профессионального потенциала руководителей и педагогов школ, участвующих в Программе, служат управленческие и педагогические кадры школ, являющихся носителями лучших практик, которые могут выступать в качестве стажировочных площадок Программы. Для того чтобы эти ресурсы были привлечены к реализации Программы, на уровне муниципального управления образованием необходимо осуществить ряд мер:

3.1. Подготовить тьюторов-консультантов школ, участвующих в Программе, на базе муниципальных учреждений дополнительного профессионального образования и оценки качества обучения к выполнению функций методического сопровождения и консультирования руководителей и педагогического штата школ - участниц Программы.

3.2. Обеспечить поддержку создания и развития различных форм профессионального взаимодействия в муниципальном образовании: профессиональных сообществ директоров, педагогов, ассоциаций, сетей и консорциумов школ, территориальных предметных педагогических объединений (межшкольных предметных «кафедр»).

3.3. Реализовать меры по стимулированию практики сотрудничества школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, в том числе школ, показывающих низкие образовательные результаты, с ведущими вузами, учреждениями среднего и начального профессионального образования, центрами психолого-медико-социального сопровождения, учреждениями дополнительного образования детей, культуры, спорта.

3.4. Реализовать меры по расширению возможностей школ в использовании дополнительных ресурсов времени для занятий с учащимися: в школе полного дня, образовательных лагерях, зимних и летних школах и др.

3.5. Обеспечить поддержку межшкольных программ для школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, в том числе с низкими образовательными результатами: летних и зимних школ с ведущими педагогами общеобразовательных учреждений и вузов региона, программ профильного обучения и программ подготовки к ЕГЭ на базе школ с сильными кадровыми ресурсами.

3.6. Реализовать меры по стимулированию и поддержке участия школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, в том числе педагогов и учащихся школ, в конкурсах и межшкольных проектах на муниципальном и региональном уровнях.

3.7. Оказать поддержку школам, участницам Программы, в формировании органов коллегиального управления с участием общественности (включающих авторитетных представителей местного сообщества, депутатского корпуса), в разработке и реализации программ вовлечения местного сообщества в деятельность школ.

3.8. Организовать подготовку общественных управляющих – членов органов коллегиального управления школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, по специальным программам, направленным на усиление их вовлеченности в разработку и реализацию программ перевода этих школ в эффективный режим работы, освоение необходимых компетенций.

3.9. Оказать поддержку школам, участницам Программы, в разработке и реализации (в том числе совместно с центрами психолого-медико-социального сопровождения, центрами помощи семье и детям и др.) программ вовлечения семей в образование детей, включая посещение семей педагогами, проведение консультаций для семей и т.п.

3.10. Реализовать для учащихся школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, в том числе школ, показывающих низкие образовательные результаты, специальные муниципальные программы, включающие лекции и мастер-классы ведущих педагогов, ученых, деятелей искусства.

3.11. Реализовать меры, направленные на обеспечение общественного признания достижений школ, работающих в сложном социальном контексте, и педагогов, обучающих детей из неблагополучных семей.

### **Механизмы реализации муниципальных программ поддержки школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях**

В механизмах поддержки школ можно выделить 2 блока: инвариантные механизмы, являющиеся обязательным элементом программ поддержки и обеспечивающие их реализацию в любых территориальных контекстах, и вариативные механизмы, обусловленные условиями территории.

Основной территориальной спецификой, значимо влияющей на механизмы реализации программ поддержки, является тип территории: сельской или городской. В первом разделе будут представлены механизмы реализации программ поддержки школ, которые можно рассматривать как инвариантные

для городской среды. В наиболее полной мере они могут быть реализованы в городских территориях с насыщенной и хорошо организованной образовательной и культурной инфраструктурой. При этом следует учитывать, что при реализации в территориях, где образовательная сеть не является достаточно разветвлённой и её ресурсы ограничены, могут возникнуть барьеры и ограничения, которые должны компенсироваться специальными мерами. Другим способом преодоления этих барьеров является более тонкая и адресная адаптация представленных ниже механизмов.

При распределении ресурсов Программ надо учитывать, что с наибольшими трудностями сталкиваются школы, работающие в традиционно неблагополучных промышленных районах.

Велика вероятность попадания в неблагополучное положение школ малых городов, социальная сфера и экономика которых определялась градообразующим предприятием, оказались в зависимости от того, как складывалась экономическая ситуация в городе в связи с нарушением или восстановлением работы местного предприятия, возникновения других возможностей трудоустройства населения.

В качестве ключевых моментов Программ следует выделить следующее:

1. Результатом её реализации должен стать не краткосрочный эффект временного повышения учебных результатов, положительно сказывающегося на образовательной статистике и отчётности, а стойкое повышение педагогического потенциала школ, обеспечивающее их дальнейшее развитие.

2. Продуктивным является сотрудничество и совместная работа педагогических коллективов и директоров школ, которые должны поддерживаться муниципальными и региональными органами управления образованием.

3. Отчётность школ и принятие решений на основе данных являются условием реализации программ улучшения их учебных достижений.

4. Проводниками Программ являются консультанты школ, консультанты по работе с данными и организаторы профессионального

развития, входящие в состав Центров поддержки школ и директора-лидеры, выступающие в роли сетевых консультантов и коучей директоров школ - участниц Программ.

Предварительным этапом Программы должна стать подготовка муниципальных органов управления образованием к руководству муниципальной Программой и создание соответствующего задаче профессионального потенциала. Для этого необходимо проведение специалистами муниципальной системы управления образованием самоанализа и выявление дефицитов в кадровом и методическом обеспечении Программы, необходимых для её реализации финансовых ресурсов.

На основании проведённого самоанализа муниципальные органы управления образованием формируют запрос в региональный Центр поддержки школ и региональному координатору Программы относительно необходимых муниципалитету ресурсов:

- Материалов по разработке школьных программ улучшения результатов;
- Методических материалов для директоров и педагогов школ, участниц Программы по эффективному управлению и эффективному преподаванию;
- Программ повышения квалификации директоров и педагогов школ, участниц Программы.

Специалисты регионального Центра поддержки школ проводят серию установочных и обучающих семинаров и рабочих групп с сотрудниками муниципальных Центров поддержки школ по основным направлениям их деятельности на этапе подготовки региональной и муниципальных Программ поддержки школ и продолжают проводить подобные встречи ежеквартально на всём этапе реализации Программ.

#### **Список использованной литературы**



1. Вахштайн Д., Константиновский Д., Куракин Д. Между двумя волнами мониторинга (2007-2008). Тенденции развития образования: 20 лет реформ, что дальше? Москва: Университетская книга, 2009. -С.164-165.
2. Выравнивание шансов детей на качественное образование: сб. материалов / Комиссия общественной палаты Российской Федерации по развитию образования / Под общ. ред.: И. Д. Фрумин, С. Г. Косарецкий,
3. Груничева И. Г., Пинская М. А., Косарецкий С. Г. Поддержка школ, показывающих низкие образовательные результаты, как часть национальной образовательной политики. Обзор мирового опыта // Вопросы образования. 2012.- № 3.- С. 30-63.
4. Каспржак А.Г. (руководитель авторского коллектива), Фрумин И.Д. (руководитель авторского коллектива), Абанкина Т. В., Адамский А. И., Болотов В. А., Бысик Н. В., Духанина Л. Н., Косарецкий С. Г., Ковалева Т. М., Куренной В. А., Ленская Е. А., Майоров А. Н., Мокринский М. Г., Прохоров А. В., Пинская М. А., Федюкин И. И. Глава 11. Новая школа // В кн.: Стратегия-2020: Новая модель роста — новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года / Науч. ред.: В. А. Мау, Я. И. Кузьминов. Кн. 1. -М. : Дело, 2013. -Гл. 11.- С. 300-358.
5. Ковалёва Г. Доклад «Единый государственный экзамен в системе оценки качества образования». ИСМО РАО, 2009.
6. Косарецкий С. Г., Пинская М. А., Груничева И. Г. Проблемы бедности и доступа к образованию. Оценка ситуации в России и международный опыт // Мир России. -2014.- № 2
7. М.А.Пинская, И.Д.Фрумин, С.Г.Косарецкий. Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах// Вопросы образования, 2011, № 4, стр.148-177.
8. М. А. Пинская, И. Г. Груничева, Т. В. Тимкова. М. : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2012.

9. М.А.Пинская, И.Д.Фрумин, С.Г.Косарецкий. Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах// Вопросы образования, 2011, № 4, стр.148-177.
10. Пинская М. А., Ушаков К. М. Эффективная школа // Директор школы. -2014. -№ 7.- С. 18-23.
11. Пинская М. А., Ястребов Г. А. Как объективно оценить качество работы школы: опыт контекстуализации образовательных результатов // В кн.: Рейтинги в образовании: от разовых практик к культурным решениям: сборник материалов / Под общ. ред.: В. А. Болотов, С. Г. Косарецкий, Т. А. Мерцалова, Ю. В. Съедин, Т. В. Тимкова. М. : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2014. -С. 147-159.
12. Основные результаты международного исследования «Изучение качества чтения и понимания текста». Аналитический отчёт. -М., 2007.
13. Основные результаты международного исследования образовательных достижений учащихся PISA-2006: аналитический отчёт. М., 2007.
14. Собкин В., Адамчук Д., Коломиец Ю., Лиханов И., Иванова А. Доклад «Социологическое исследование результатов ЕГЭ».
15. Тюменева Ю.А. Сравнительная оценка факторов, связанных с успешностью в PIRLS: вторичный анализ данных PIRLS-2006 по российской выборке // Вопросы образования. -№ 1, 2009.
16. Фрумин И. Д., Пинская М. А., Косарецкий С. Г. Социально-экономическое и территориальное неравенство учеников и школ // Народное образование. -2012. -№ 1. -С. 17-24.
17. Фрумин И. Д., Пинская М. А., Косарецкий С. Г. Как вернуть образованию функцию социального лифта? // В кн.: Развитие человеческого капитала - новая социальная политика / Науч. ред.: В. А. Мау, Т. Л. Клячко. -М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013.

18. Ястребов Г. А., Пинская М. А., Косарецкий С. Г. Использование контекстных данных в системе оценки качества образования: опыт разработки и апробация инструментария // Вопросы образования. 2014. № 4. С. 90-127.
19. Eliot A. Jamison & Dean T. Jamison & Eric A. Hanushek, 2006. "The Effects of Education Quality on Income Growth and Mortality Decline," NBER Working Papers 12652, National Bureau of Economic Research, Inc.
20. Eric A. Hanushek & Ludger Woessmann, 2008. "The Role of Cognitive Skills in Economic Development," Journal of Economic Literature, American Economic Association, vol. 46(3), pages 607-68.
21. Fullan, M. All Systems Go: The Change Imperative for Whole System Reform. California, Corwin Press, 2010
22. Fullan, M. The Challenge of Change, CA Corwin Press. 2009.
23. Hargreaves, A. (2007) Sustainable professional learning communities in Stoll, L. and Seashore
24. Harris, A. (2008) Distributed Leadership in Schools: Developing the Leaders of Tomorrow, London, Routledge
25. Irish Ministry of Education and Skills (forthcoming), Overcoming School Failure: Policies that Work, National Report Ireland. [www.oecd.org/edu/equity](http://www.oecd.org/edu/equity)
26. Lamont, M. and Lareau, A. (1988) 'Cultural capital: Allusions, gaps and glissandos'. Sociological Theory 6 153-168
27. Lamont, M. and Lareau, A. (1988) 'Cultural capital: Allusions, gaps and glissandos'. Sociological Theory 6 153-168
28. Levin H., 1977 A decade of policy developments in improving education and training for low-income population. N-Y: Academic Press
29. Levin H., 1977 A decade of policy developments in improving education and training for low-income population. N-Y: Academic Press
30. Levin, B. How to Change 5000 Schools, Cambridge, Harvard Education Press, 2009

31. Mel Ainscow *Improving Urban Schools: Leadership and Collaboration*. Contributors: editor, Mel West - editor. Publisher: Open University Press. Place of Publication: Maidenhead, England. Publication Year: 2006.
32. Muijs, D. (2007), "Improving Failing Schools: Towards a Research Based Mode", paper presented at the 20th Annual World International Congress for Effectiveness and Improvement;
33. OECD (2011b), *Lessons from PISA for the United States, Strong Performers and Successful Reformers in Education*, OECD, Paris.
34. *Overcoming School Failure: Policies that Work*, Spanish National Report, Ministerio de Educacion, Spain [www.oecd.org/edu/equity](http://www.oecd.org/edu/equity);
35. *School Effectiveness Framework*. Department of Children, Education, Lifelong learning and skills. Welsh Assembly Government
36. Dufour, R. (2004). What is a "professional learning community"?  
Educational  
Leadership, 61(8), 6–11.
37. Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press; Toronto: Ontario Principal's Council.
38. Fullan, M. (2005a). *Leadership and sustainability*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press; Toronto: Ontario Principal's Council.
39. Fullan, M. (2005b). *System thinkers in action: Beyond the plateau*. London: Department for Education and Skills. Pamphlet prepared for the Innovation Unit.
40. Fullan, M., Bertani, A., & Quinn, J. (2004). *Lessons from district-wide reform*. *Educational Leadership*, 61(6), 42–46.
41. Hargreaves, A., & Fink, D. (in press). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

50. Newmann, F., King, B., & Youngs, P. (2000, April). Professional development
51. that addresses school capacity. Paper presented at the annual meeting of
52. the American Educational Research Association, New Orleans, LA.

### 1.3. Особенности разработки и реализации программ помощи школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях, малокомплектных, расположенных в труднодоступных территориях<sup>1</sup>

Разработанный нами механизм управления ресурсным потенциалом муниципальной системы образования для создания условий реализации индивидуальных учебных планов учащихся сельских школ направлен на достижение конкретных целей путем воздействия на конкретные факторы, и осуществляется путем использования конкретных ресурсов и потенциалов. Он формируется каждый раз, когда принимается управленческое решение путем согласования всех элементов механизма управления.

Ограниченность ресурсов требует систематического поиска дополнительных источников, необходимых для эффективного функционирования и позволяющих удовлетворять возникающие образовательные потребности учащихся и их родителей.

Ниже представлена модель механизма управления ресурсным потенциалом, ориентированного на решение проблемы организации обучения учащихся сельских школ по индивидуальным учебным планам, обусловленной отсутствием достаточным для этого финансовых ресурсов сельской школы и неэффективным использованием ресурсов МСО.

Механизм управления ресурсным потенциалом МСО для создания условий реализации ИУП учащихся сельских школ представлен в нескольких этапах:

1. Изучение образовательных запросов учащихся и их родителей. Диагностика профессиональных склонностей и образовательного запроса школьников.
2. Определение уровня готовности МОО к реализации ИУП. Анализ ресурсного обеспечения.
3. Формирование ИУП учащимися и их родителями:

---

<sup>1</sup> Материал раздела разработан О. Е. Рудаковой, заместителем Директора департамента образования ... района ЯНАО, выпускницей магистерской программы «Управление образованием» НИУ ВШЭ, в рамках выполнения магистерской диссертации

3.1. Определение профильных предметов.

3.2. Определение курсов по выбору.

4. Выявление внутренних дефицитов образовательных организаций для создания условий реализации ИУП.

5. Определение потенциальных ресурсов МСО для реализации ИУП учащихся сельских школ.

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

Рассмотрим подробно этапы механизма управления ресурсным потенциалом МСО для создания условий реализации ИУП учащихся сельских школ.

**1 этап. Изучение образовательных запросов учащихся и их родителей.**

ИУП создают условия для увеличения возможностей выбора обучающимися моделей своего дальнейшего образования. Выбор каждым школьником содержания образования зависит от его интересов, способностей и послешкольных жизненных планов.

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

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

*Анкетирование.*

Предложенное анкетирование построено на исследовании Института развития образования Государственного университета – Высшей школы экономики, направленное изучение образовательных и трудовых возможностей выпускников школ с целью повышения качества образования и опыта

субъектов Российской Федерации в области организации профильного обучения (см. приложения 5,6).

В анкетировании принимают участие 100% учащихся 9 классов и их родители. Предложено 15 вопросов: 3 (20%) – жизненные планы учащихся 9 классов, 6 (40%) – выбор направления (профиля) обучения, 6 (40%) – совершенствование организации профильного обучения.

Анализ результатов анкетирования проводится как в целом по району, так и в отдельности по сельским школам (см. приложения 5, 6).

*Методика исследования личности старшеклассника на основе комплекса профдиагностического тестирования «Профориентатор».*

Профильная подготовка должна сопровождаться диагностикой профессиональных склонностей и образовательных запросов школьников с учетом мнения их родителей и педагогов. Профориентационная диагностика – изучение и оценка потенциальных профессиональных возможностей человека для установления степени соответствия его выбранным трудовым функциям. Профессионально важные качества изучаются с помощью анкетного и тестового методов.

Особое место среди методов профориентационной диагностики занимают компьютеризированные технологии. Одним из инструментов является компьютеризированный комплекс "Профориентатор", позволяющий изучить мозаику личности старшеклассника во всех ее оттенках, конструируя из разных показателей целостную личность.

Тестовый комплекс "Профориентатор" включает 3 блока вопросов и заданий:

1. Оценка структуры интересов. Данный блок направлен на диагностику интересов учащегося к различным сферам профессиональной деятельности по восьми факторам: "Техника", "Наука", "Искусство", "Общение", "Бизнес", "Знак", "Природа" и "Риск" (индикатор ситуативного благополучия подростка).

2. Оценка структуры интеллекта. В блоке представлены задания, определяющие уровни развития когнитивных способностей (факторы



умственной деятельности). Кроме того, представляется возможным оценить показатель уровня обучаемости и умственной работоспособности, технический и гуманитарный индексы.

3. Оценка структуры личности. Блок ориентирован на выявление личностных качеств: активность (экстраверсия, интроверсия), согласие (стиль межличностного взаимодействия), самоконтроль (организованность, импульсивность), эмоциональная стабильность (тревожность, стрессоустойчивость).

Задачи психолога-консультанта состоят в том, чтобы проанализировать ситуацию тестируемого с учетом конкретных обстоятельств, выявить артефакты и скорректировать полученный профиль, предложить рекомендации по развитию способностей, объяснить, почему та или иная профессия "подходит" или "не подходит" под показанные тестируемым результаты. В качестве комплексных критериев, на основании базовых результатов (по блокам "Интересы", "Способности", "Личность") "Профориентатор" выдает рекомендации по наиболее близким испытуемому профильным классам и по наиболее подходящим профессиям.

Анализируются следующие профили обучения: информационно-технологический, инженерный, физико-математический, естественно-научный, естественно-технологический, творческий, лингвистический, общественно-гуманитарный, финансово-экономический. По профильным классам программа строит круговую диаграмму с девятью лучами, каждый из которых показывает, насколько испытуемому подходит тот или иной профиль обучения.

"Профориентатор" анализирует профиль тестируемого как систему и оценивает математически сходство данного профиля и профилей "идеальных профессионалов". Каждая профессия снабжена списком экзаменов, требующихся для ее получения.

**2 этап. Определение уровня готовности МОО к реализации ИУП. Анализ ресурсного обеспечения.**

Внедрение ИУП в школе должно начинаться с анализа имеющихся внутренних условий - кадровых, информационных, материальных, психологических и т.д.

Анализ ресурсного обеспечения МОО построен на анализе выполнения требований к условиям реализации основной образовательной программы (согласно ФГОС СОО).

Для анализа готовности МОО разработана и представлена экспертная карта, состоящая из 6 групп ресурсов, 37 параметров.

1. Кадровые условия включают укомплектованность МОО, уровень квалификации и непрерывность профессионального развития педагогических, руководящих и иных работников. В экспертной карте готовности школы для данной группы ресурсов определено 7 параметров (19% от общего количества параметров).

2. Финансовые условия должны:

- обеспечивать государственные гарантии прав граждан на получение бесплатного общедоступного среднего общего образования, реализацию обязательной части основной образовательной программы и части, формируемой участниками образовательного процесса, включая выполнение индивидуальных проектов и внеурочную деятельность;

- обеспечивать МОО возможность исполнения требований Стандарта.

В экспертной карте для данной группы ресурсов определено 4 параметра (11%).

3. Материально-технические условия должны обеспечивать возможность реализации ИУП обучающихся, осуществления самостоятельной познавательной деятельности обучающихся; включения обучающихся в проектную и учебно-исследовательскую деятельность, проведения наблюдений и экспериментов и др.

В экспертной карте готовности школы 7 параметров (19%).

4. Психолого-педагогические условия должны обеспечивать преемственность содержания и форм организации образовательного процесса по отношению к ступени основного общего образования; учёт специфики возрастного психофизического развития обучающихся; формирование и развитие психолого-педагогической компетентности обучающихся, педагогических и административных работников, родителей обучающихся; вариативность направлений психолого-педагогического сопровождения участников образовательного процесса.

В экспертной карте готовности школы для данной группы ресурсов определено 3 параметра (8%).

5. Информационно-образовательная среда МОО включает: комплекс информационных образовательных ресурсов, в том числе цифровые образовательные ресурсы; совокупность технологических средств ИКТ: компьютеры, иное информационное оборудование, коммуникационные каналы; систему современных педагогических технологий, обеспечивающих обучение в современной информационно-образовательной среде.

В экспертной карте готовности школы для данной группы ресурсов определено 8 параметров (21%).

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение должно включать информационную поддержку деятельности обучающихся и педагогических работников на основе современных информационных технологий в области библиотечных услуг; укомплектованность печатными и электронными информационно-образовательными ресурсами по всем учебным предметам учебного плана.

В экспертной карте готовности школы для данной группы ресурсов определено 8 параметров (21%).

По каждому параметру в экспертной карте готовности МОО к реализации ИУП школьников определено нормативное значение. Если значение школы по параметру соответствует или выше норматива, то выставляется «1», иначе - «0».

В итоге рассчитывается общий процент готовности МОО и определяется соответствующий ему уровень (см. таблицу 2).

Таблица 2. Уровень готовности МОО и МСО к реализации ИУП учащихся сельских школ

Доля от максимально возможного количества баллов (%)	Уровень готовности
20-40	Низкий
40-50	Ниже среднего
51-70	Средний
71-80	Выше среднего
Более 80	Высокий

При «высоком» и «выше среднего» уровнях готовности можно посредством рационального управления ресурсным потенциалом МСО решить поставленные задачи.

Анализ готовности МОО к реализации ИУП учащихся сельских школ позволяет определить «сильные» и «слабые» позиции МСО в целом. На основе анализа имеющегося ресурсного потенциала можно определить ключевые направления для включения в программы развития МОО.

Анализ образовательных ресурсов.

Для определения имеющейся базы образовательных ресурсов формируется реестр реализуемых профильных предметов и курсов по выбору в МОО (см. таблицы 3, 4).

Таблица 3. Реестр профильных предметов, реализуемых в МОО (форма)

Наименование профиля	Профильные предметы	МОО

Таблица 4. Реестр курсов по выбору, реализуемых в МОО (форма)

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

Данные реестры будут использованы при построении ИУП учащимися сельских школ.

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

Сформированный реестр курсов по выбору наглядно представлен в *муниципальной карте распределения образовательных ресурсов*. Данная карта самостоятельно составлена с помощью программного обеспечения MS Power Point и используется в программе по формированию ИУП школьниками. В карте имеется возможность визуального отображения распределения курсов по выбору по каждой конкретной предметной области. Показан отдельно реестр по элективным учебным предметам и реестр по учебным практикам.

### **3 этап. Формирование ИУП учащимися и их родителями.**

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

Этапы составления ИУП:

1. Ознакомление с составляющими учебного плана: базовые общеобразовательные предметы, обязательные для изучения; предметы, предлагаемые на выбор для изучения на базовом или профильном уровнях. Предлагаемый вариант учебного плана вместе с реестром учебных программ дает представление об образовательных ресурсах МСО.

2. Выбор предметов, которые будут изучаться на профильном уровне (должно быть не менее двух).

3. Выбор базовых общеобразовательных предметов (обязательных и по выбору). Если предметы изучаются на профильном уровне, то на базовом не изучаются.

4. Подсчет общего объема учебной нагрузки. Она не должна превышать 31 часа в неделю.

5. Определение курсов по выбору. Их объем не должен быть менее 4 часов в неделю.

6. Подсчет общего суммарного объема учебной нагрузки в неделю. Он не должен превышать 37 часов в неделю.

7. Согласование ИУП с родителями.

Формирование ИУП школьниками осуществляется с помощью *автоматизированной программы*, самостоятельно разработанной с помощью программного обеспечения MS Excel. В данной программе учащиеся выбирают учебные предметы федерального компонента для изучения на базовом или профильном уровнях. Для выбора курсов из часов компонента образовательной организации школьникам предложен полный реестр курсов по выбору, реализуемых в МСО. Для визуальной ориентации по курсам и школам, которые их реализуют, включена муниципальная карта распределения образовательных ресурсов. В программе автоматически отслеживаются требуемое и допустимое количество часов по каждому компоненту учебного плана и предельная недельная учебная нагрузка.

**4 этап. Выявление внутренних дефицитов образовательных организаций для создания условий реализации ИУП учащихся сельских школ.**

Определение внутренних дефицитов сельских школ для реализации ИУП учащихся производится с помощью сравнительных таблиц (см. таблицы 5,6).

Через данные в столбцах «Наличие опыта в МОО», «Наличие в МОО курсов по выбору по предметной области» получаем информацию о внутренних дефицитах сельских школ.

Таблица 5. Выбор профильных предметов учащимися сельских школ и наличие опыта их реализации в МОО (форма)

Наименование МОО	Наименование учебного предмета	Количество учащихся (анкетирование)	Количество учащихся (ИУП)	Наличие опыта в МОО (да/нет)

Таблица 6. Определение курсов по выбору и наличие опыта их реализации в МОО (форма)

Наименование МОО	Предметная область	Кол-во учащихся, выбравших предметную область (результаты анкетирования)	Наличие в МОО курсов по выбору по предметной области (да/нет)

**5 этап. Определение потенциальных ресурсов МСО для реализации ИУП учащихся сельских школ.**

Определение ресурсов МСО, которые могут быть использованы для реализации ИУП учащихся сельских школ, производится с помощью сравнительных таблиц (см. таблицы 7, 8).

Таблица 7. Внутренние и внешние образовательные ресурсы для реализации профильных учебных предметов (форма)

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

Таблица 8. Внутренние и внешние образовательные ресурсы для реализации курсов по выбору (форма).

Наименование МОО	Предметная область	Кол-во учащихся (результаты анкетирования)	Наличие в МОО курсов по выбору по предметной области(да/нет)	МОО района, в которых реализуются курсы по выбору по предметной области

Через данные в столбцах «МОО района, в которых реализуется предмет на профильном уровне/курсы по выбору по предметной области» получаем информацию о внешних образовательных ресурсах МСО, которые могут быть использованы для реализации ИУП, а также определены дефициты

муниципалитета в целом и направления развития системы образования в обеспечении образовательными ресурсами.

**6 этап. Построение взаимосвязей между МОО, определение возможных моделей реализации ИУП учащихся сельских школ.**

Сформированные ИУП учащихся сельских школ необходимо обобщить на уровне конкретной организации и МСО в целом (см. таблицы 9,10).

С помощью сводных таблиц схематично выстраиваем получаемые взаимосвязи между сельскими школами и школами района для реализации ИУП школьников.

Построение схем взаимодействия возможно в различных программах для выстраивания графов (например, «Графоанализатор»).

Таблица 9. Выбор учащимися сельских школ профильных предметов (форма)

Наименование профильного предмета	Наименования МОО, реализующие предмет на профильном уровне	Количество учащихся сельских школ, выбравших профильный предмет						Итого
		Наименование МОО	⋮	⋮	⋮	⋮	Наименование МОО	

Таблица 10. Выбор учащимися сельских школ курсов по выбору (форма)

Наименование МОО, реализующее курс по выбору	Наименование курса по выбору	Количество учащихся сельских школ, выбравших курс по выбору						Итого
		Наименование МОО	⋮	⋮	⋮	⋮	Наименование МОО	

Наибольший объем работы приходится на построение взаимосвязей школ для реализации курсов по выбору. Расчет количества взаимосвязей между школами для реализации запроса на курсы по выбору (без учета количества выбранных курсов) проводится по предложенной форме (см. таблицу 11).



Таблица 11. Взаимосвязи между школами района для реализации запроса учащихся на курсы по выбору (форма)

Наименование сельского МОО	Количество взаимосвязей		
	общее	городские МОО	сельские МОО

Полученную модель взаимодействия школ для реализации курсов по выбору необходимо оценить по следующим параметрам: количество задействованных МОО; количество взаимосвязей для реализации всех выбранных курсов; количество связей на 1 школу; количество и доля выбранных курсов; доля выбранных курсов в общем числе образовательных ресурсов МСО ; количество и доля курсов с наполняемостью 1-3 человека; максимальное количество связей.

Возможно проведение дополнительной работы по оптимизации запроса учащихся сельских школ курсов по выбору с целью уменьшения количества курсов с одноименным названием и увеличением количества человек в группе. В данном случае построенную модель взаимодействия необходимо оценить по вышеприведенным параметрам и выбрать из двух полученных оптимальную модель реализации ИУП учащихся сельских школ, требующую привлечение внешних ресурсов в меньшем объеме.

Для каждой сельской школы определяем модель реализации ИУП учащихся:

- 1 этап - модель реализации выбора профильных предметов,
- 2 этап - модель реализации курсов по выбору,
- 3 этап - общая модель (модель реализации ИУП школьников).

Модели реализации выбора профильных предметов и курсов по выбору определяются с учетом следующих параметров: количество учащихся в классе; количество выбранных предметов для изучения на профильном уровне; количество возможных групп учащихся; количество взаимосвязей с другими

МОО; транспортная доступность; наличие выхода в Интернет; обеспеченность компьютерным оборудованием; уровень ИК-компетентности педагогов.

При анализе полученных данных определяем возможную модель реализации профильных предметов и курсов по выбору (см. таблицу 12).

Общая модель определяется из сочетания моделей реализации профильных предметов и курсов по выбору (см. таблицу 13).

Таблица 12. Модели реализации профильных предметов и курсов по выбору

Модель реализации		Условия
1. Внутри-школьная	1.1. Однопрофильная	Количество возможных групп учащихся – 1. Количество взаимосвязей с другими МОО – 0.
	1.2. Двухпрофильная	Количество возможных групп учащихся – 2. Количество взаимосвязей с другими МОО – 0.
2. Модель сетевого взаимодействия	2.1 «Вертикальное» взаимодействие между организациями разного уровня образования (социальное партнерство)	Количество возможных групп учащихся больше 2. Количество взаимосвязей с другими МОО – более 1. Существуют дефициты образовательных ресурсов в МСО (общее образование).
	2.2. «Горизонтальное» взаимодействие между организациями	Количество возможных групп учащихся больше 2. Количество взаимосвязей с другими МОО – от 1 и более. Отсутствуют дефициты образовательных ресурсов в МСО (общее образование)
	2.2.1. Сеть равноправных субъектов	Транспортная доступность. Школы находятся в одном населенном пункте. Образовательных ресурсов школ в одном населенном пункте достаточно для реализации образовательных запросов учащихся.
	2.2.2. Кустовая сеть профильного обучения	В населенном пункте можно выделить школу с большим ресурсным потенциалом, возможностью реализации всех образовательных запросов учащихся и опытом реализации профильного обучения.
	2.2.2.1. Учебный	Транспортная доступность. Школы находятся в

	ресурсный центр	одном населенном пункте. Время, затраченное на перемещение учащихся, – не более 1 часа. Образовательных ресурсов школ в одном населенном пункте достаточно для реализации образовательных запросов учащихся.
	2.2.2.2. Дистанционный ресурсный центр	Транспортная доступность. Школы находятся в разных населенных пунктах. Время, затраченное на перемещение учащихся, - более 1 часа. В школах имеется выход в Интернет. Школы обеспечены необходимым компьютерным оборудованием. Педагоги школ обладают ИК-компетентностью, опытом обучения с помощью дистанционных образовательных технологий.
	2.2.2.3. Методический ресурсный центр	Транспортная доступность. Школы находятся в одном населенном пункте. Образовательных ресурсов школ в одном населенном пункте достаточно для реализации образовательных запросов учащихся. Требуется методическая поддержка учителей, преподающих профильные предметы и курсы по выбору.
3. Комбинированная		

Таблица 13. Определение модели реализации ИУП учащихся сельских школ

Модель реализации профильных предметов	Модель реализации курсов по выбору					
	1. Внутришкольная профилизация	2. Социальное партнерство	3. Сеть равноправных субъектов	4. Учебный ресурсный центр	5. Дистанционный ресурсный центр	6. Методический ресурсный
1. Внутришкольная профилизация	1	7	7	7	7	7
2. Социальное партнерство	7	2	сетевая	сетевая	сетевая	сетевая
3. Сеть равноправных субъектов	7	сетевая	3	4	5	3

4. Учебный ресурсный центр	7	сетевая	4	4	5	4
5. Дистанционный ресурсный центр	7	сетевая	5	5	5	5
6. Методический ресурсный центр	7	сетевая	3	4	5	6
7. Комбинированная						

Преимущество представленного механизма управления ресурсным потенциалом МСО для создания условий реализации ИУП учащихся сельских школ состоит в его универсальности и возможности его применения в муниципальных образованиях, имеющих в своей структуре городские и сельские поселения.

Данный алгоритм позволяет:

- выявить образовательные запросы учащихся и их родителей в сельских школах;
- составить карту имеющихся ресурсов, необходимых для реализации ИУП, в МОО и МСО в целом;
- выявить внутренние дефициты МОО для реализации ИУП школьников и определить направления в программе развития МОО;
- выявить дефициты МСО для создания условий обучения по ИУП и определить ключевые направления в муниципальную программу развития системы образования;
- оптимально использовать ресурсный потенциал МСО для решения поставленной задачи;
- определить возможные модели реализации ИУП школьников организаций, расположенных в сельских поселениях.

## **2. Создание профессиональных сообществ обучения – как механизм реализации программы перевода школ в эффективный режим работы<sup>2</sup>**

Наши представления о природе и важности создания и функционирования профессиональных сообществ обучения (далее ПСО) на уровне школы становятся всё более ясными. Теперь мы понимаем, что такие сообщества не просто воспроизводят конгениальность, некую близость по духу и взглядам, а глубоко «взаимовязываются» в сам процесс учения. Они увлечены исследованием этого процесса, и увлечены его постоянным усовершенствованием для того, чтобы «сократить разрыв» и «повысить планку» академических достижений обучающихся. Из работ Ньюмана, Кинга и Янга (2000) мы видим, что эффективные школы развивают потенциал педагогического коллектива в целом, для того чтобы улучшить достижения обучающихся за счёт:

- развития профессиональных умений и навыков учителей;
- развития качества ежедневного взаимодействия между учителями;
- определения взаимоувязанных фокусов;
- мобилизации всех ресурсов;
- развития школьного лидерства.

ДуФор (2004) и другие авторы описывают ПСО, как вносящие большой вклад в академические достижения обучающихся за счёт того, что они:

- пропагандируют идею о том, что все, без исключения, обучающиеся должны считать учебу своим главным занятием в школе;
- делают упор на культуру сотрудничества;
- фокусируются на академических результатах обучающихся.

Мы действительно много знаем о ПСО на уровне школы. Однако необходимо определить место ПСО в более широкой перспективе.

---

<sup>2</sup> Раздел подготовлен на основе статьи Майкла Фуллана «На общей земле»

Необходимо изучать и совершенствовать всю систему на трёх уровнях, иначе мы никогда не получим больше, чем, временные свидетельства успешности, которые как появляются, так и исчезают. Без внимания к ПСО, как к двигателю всей системы, они всегда будут оставаться в меньшинстве, и только 20% процентам счастливиц будет удаваться на время установить у себя культуру сотрудничества.

Речь идет о «трехуровневом решении», которое соответственно включает три уровня:

- уровень школы/сообщества;
- уровень округа/региона;
- уровень государственной политики.

Данное решение представляет собой своего рода общесистемный фокус - самоосознанную попытку всех вышеперечисленных уровней использовать самые лучшие знания для стратегического и тактического импривмента и создания общего потенциала. Под *строительством общего потенциала* в данном случае понимается развитие и использование политик, стратегий и действий, которые усиливают коллективную силу и эффективность групп, организаций и систем в целом в процессах постоянного импривмента, направленного на улучшение результатов. Как правило, в строительстве потенциала синергируют три мощных коллективных феномена:

- новые навыки и диспозиции;
- более сфокусированное, но при этом и более расширенное использование ресурсов;
- значительно большая, чем обычно бывает в педагогических коллективах, разделяемая убежденность и мотивация.

Если ПСО становятся массовой практикой, то это означает, что система в целом принимает в качестве приоритета усиление глубины развития таких сообществ. *Другими словами это означает, что школы и местные сообщества открыто признают развитие новой культуры профессионального обучения, округа (регионы) и школы создают новую*

*инфраструктуру, которая поддерживает и отслеживает именно такое развитие, а государства вместе с округами (регионами) становятся приверженцами политики систематического обращения к оценке культуры профессионального обучения. И это решение является трехуровневым, потому, что потенциал создается на всех трёх уровнях.*

### **Уровень школы/местного сообщества**

Как уже отмечалось ранее, мы достаточно знаем о создании ПСО на уровне школы и местного сообщества, правда, наши знания о том, какой именно вклад вносят родители, и местное сообщество в развитие ПСО по-прежнему не сильно развиты. То, что удалось обнаружить Ньюману, Кингу и Янгу (2000) носит главным образом инструктивный характер. Они изучали конкретные школы, обладающие высоким коллективным потенциалом, который они всецело направляли на улучшение образовательных результатов обучающихся. И только потом эти исследователи задались вопросом: «А откуда собственно взялся этот коллективный потенциал?» Они предположили, что в теории индивидуальный потенциал школы, может стать результатом политик и программ на уровне округа (региона) и государства. Когда они попытались исследовать эту потенциальную связь, им удалось найти крайне мало подтверждений тому, что индивидуальный потенциал, благодаря которому удалось реально улучшить академические достижения учеников, является следствием развития инфраструктур, привнесенных извне. Но если инфраструктура не помогает развивать потенциал школы, тогда за счёт чего его можно создавать и наращивать? Скорее всего – это следствие удачи, либо прозорливости. Пришёл правильный директор, «притянул» правильных учителей, химический состав этого соединения оказался превосходным, и эта отдельно взятая группа достигла успеха. Каждый раз, когда подобное случается - это всегда чудо! И так будет, пока существует этот мир. Поэтому, в связи с тем, что инфраструктура не может системно влиять на создание потенциала школ, ПСО будут фрагментарно возникать, но только в незначительном количестве случаев, и не смогут

существовать долго без должного влияния правильного лидера или группы распределенных лидеров.

### **Уровень округа (региона)**

В связи с теми ограничениями, которые возникают в создании потенциала на уровне отдельно взятой школы и местного сообщества, мы, и другие, стали работать на уровне округов, с тем, чтобы пытаться создать общий потенциал, объединяя все, либо большинство школ конкретного округа. Аналогично тому, как ПСО на уровне школы перемещают своё внимание *от школьной структуры к школьной культуре*, мы сориентировали перспективы своей деятельности на *культуру округа*. И тогда встал вопрос: как весь округ может стать единым ПСО, если отдельные школы и отдельные группы в школах уже таковыми являются?» Мы провели работу с дюжиной округов в Канаде, США, Англии и Австралии, с тем, чтобы помочь построить им окружные ПСО, целью которых является «сокращение разрывов» и «поднятие планки» академических результатов обучающихся.

Материалы исследований, которые свидетельствуют об успехах в подобного рода инициативах на окружном уровне сегодня то и дело появляются в литературе. Фуллан, Бертани, Куин (2004) обнаружили, что успех в построении окружного потенциала имеет следующие общие характеристики его достижения:

1. Лидеры с последовательной концептуализацией.
2. Коллективные моральные цели.
3. Структура и полномочия наиболее соответствующие строительству коллективного потенциала.
4. **Достаточность компетенции в части создания потенциала у тех, кто находится на ключевых лидерских позициях.**
5. Фланговое строительство потенциала.
6. Глубина образовательного (учебного) процесса.
7. Наличие продуктивных конфликтов.
8. Наличие культуры требований.



9.Расширение круга внешних партнёров.

10. Рост финансовых инвестиций.

Когда руководство округа понимает суть процесса изменений и сопутствующее этому процессу строительство потенциала, оно способно оценить, какие действия необходимо предпринимать. Поэтому оно (руководство) в свою очередь усиливает акценты на формирование и реализацию коллективных моральных целей; организует структуры и распределяет полномочия внутри этих структур адекватно поставленным целям и задачам; обеспечивает постоянное развитие лидерских качеств у тех, кто в этом процессе занимает ключевые позиции и формирует такие стратегии, при реализации которых школы учатся друг и друга (фланговое строительство потенциала).

Оно (руководство округа) признаёт акцент на обучение, нацеленное на академический результат, ценит конфликты, как часть и средство продвижения вперед, повышает уровень ожиданий от всех, тем самым стимулируя всех достигать большего, находится в постоянном поиске внешних партнеров и ресурсов, что позволяет округу продвигаться дальше.

Этот успех в большей степени характерен для начальных и средних школ. Насколько мне известно, примеров тому, как старшие школы образовали ПСО на уровне округа не зафиксировано. Отчасти это связано с тем, что реформа старшей школы это значительно более сложная вещь, а отчасти потому, что пока никто и не пытался это сделать. В настоящее время в четырёх странах проводятся широкомасштабные реформы в данной области, поэтому возможно, что в скором будущем мы получим результаты и по старшей школе.

Когда лидеры округов понимают и используют на практике знания 10 компонентов, представленных выше, их обязательно ждёт успех на уровне округа. При этом крайне важно, чтобы эти два уровня – уровень школы и местного сообщества и уровень округа (региона) зависели друг от друга и усиливали работу друг друга. Следующий вопрос, который вытекает из

логики повествования: «Откуда берется потенциал округа?» И здесь возможны спекуляции относительно того, что политики и программы государственного или федерального уровня помогают укрепить потенциал округов (регионов) по всей стране в целом. Увы, это не тот случай. Окружная (региональная) реформа остается в миноре, и также как и в случае индивидуального успеха, отдельно взятой школы, вряд ли может быть сколько-нибудь устойчивой без влияния одного или двух сильных суперинтендантов и школьных советов.

### **Уровень государства или провинции**

Итак, мы подошли к третьему уровню «трёхуровневого решения»- уровню государства или провинции. Этот политический уровень представляется наиболее не простым для развития, как раз из-за своей политической сложности и из-за стремления отдавать предпочтение быстрым и неизбежно поверхностным решениям. Здесь наблюдается естественная тенденция фокусироваться на отчётности, так как в данном случае производимые изменения легко легимитизировать. Однако строительство потенциала это более сложная вещь, которая требует времени и культивирования. А отчётность без строительства потенциала приводит к очень не большим завоеваниям, если приводит вообще.

Поэтому, то, что нам нужно на третьем уровне - это наличие у политиков знаний о строительстве потенциала и умений использовать эти знания, наряду с отчётностью. Я подчёркиваю, что это не значит, что необходимы конкретные предписания о том, как политикам думать и как действовать. Просто политики в решении проблем строительства потенциала должны занимать саморефлексирующую позицию «учеников», также как это делают эффективные директора и успешные суперинтенданты.

По мере того, как политики становятся более информированными в вопросах строительства потенциала, они одновременно становятся и более знакомыми с ценностями и понятиями профессиональных сообществ обучения. Они начинают думать и действовать по-другому, назначая в

ключевые команды новых лидеров, формируя новые политические стратегии, которые интегрируют отчётность и строительство потенциала с ориентацией на результаты. Им также приходится изменить механизмы распределения и усиления ресурсов на поддержание строительства потенциала, как фундаментальной характеристики системы.

Есть пока не большое, но растущее количество примеров системной вовлеченности в строительство потенциала. Впервые это сделала Англия в 1997 году, когда Правительство Блэра было избрано на свой первый срок. Они разработали стратегию, интегрирующую в себе «давление и поддержку», фокусируясь на литературной и математической грамотности. В этой стратегии очень сильный акцент был сделан на отчётность, однако усилению совместного потенциала учителей и директоров, который был нацелен на достижение новых уровней академических результатов, также уделялось должное внимание.

Итоги оказались впечатляющим. При уровне в 1997 году литературной грамотности в 62% и уровне математической грамотности в 61% у 11-летних школьников, к 2002 году эти показатели достигли соответственно 75% и 73%. Эта реформа явилась примером замечательных свершений, так как система в целом продвинулась вперед. И все эти результаты были получены за один выборный срок, за 4 года. Однако впоследствии обнажилась проблема устойчивости системных реформ, так как к 2001 году результаты либо снижались, либо оставались на том же уровне, и в 2002, 2003 и 2004 годах эта тенденция сохранялась.

Таким образом, движимая центром стратегия оказалось эффективной, но только для решения очень краткосрочных задач. Стало очевидно, что для того, чтобы «не буксовать» на достигнутом, необходимы более глубокие стратегии, которые будут апеллировать «к умам и сердцам» учителей и директоров». И это не какое-то прорывное утверждение. Хорошо известно, что сверхзавоевания должны быть реальными и достигаться на масштабном уровне, во всей системе в целом (Фуллан, 2005b).

В решении проблем «буксировки» результатов на определенном достигнутом уровне наблюдается некоторое продвижение. Крупные образовательные системы сегодня вовлечены в процессы широкомасштабных реформ. И как мы можем видеть, Англия добилась значительных успехов. Еще более недавно провинция Онтарио, Южная Австралия, и штат Вашингтон стали достаточно явно фокусироваться на стратегиях трех-уровневых реформ, цель которых состоит в том, чтобы развивать каждый уровень в отдельности и взаимодействие этих уровней.

### **Развитие уровня государства**

В тех кейсах развития государственного уровня, которые мы изучали, политики начинали приобретать новые знания (они стали более серьезно относиться к той базе знаний, которая возникает вокруг строительства потенциала, ПСО и подобного рода вещей), они начали думать по-другому, и они начали действовать по-другому, что нашло отражение в тех политиках, которые они вели, стратегиях, которые они формулировали, и механизмах распределения ресурсов, которые они развивали (в свою очередь финансовые вложения они как перераспределяли, так и наращивали, подпитываемые своим нарастающим успехом).

Так или иначе, во всех этих случаях, вся система в целом оказывается вовлеченной в трёхуровневые реформы, где главным критерием успеха является крупномасштабное развитие всех трёх уровней, а главным результатом наращивание коллективного потенциала для продолжительного и устойчивого импрувмента и больших достижений в вопросах «повышения уровня планки» и «сокращения разрывов» образовательных результатов обучающихся.

Именно трехуровневое развитие делает создание и развитие ПСО одной из базовых *системных* характеристик. В любом случае, такого уровня еще никто не достиг, но те кейсы, которые мы наблюдали выглядят в этом плане весьма многообещающе. Так как впервые мы видим импрувмент в более широком масштабе, чем на уровне отдельно взятой школы.

## **Четыре допущения**

Далее я описываю четыре основных условия трёхуровневого решения:

1. Потребность адресовать проблемы базиса на уровень индивидуальных решений.
2. Радикальная потребность в системных мыслителях, готовых и способных действовать.
3. Признание важности обучения друг у друга.
4. Опасность ожидания до тех пор, пока действовать начнут другие.

## **Смещение базиса в сторону индивидуальных решений**

Смещение базиса в сторону индивидуальных решений означает поиск политик и стратегий, которые внешне имеют своим намерением изменить систему, но при более детальном рассмотрении становится очевидно, что они меняют индивидов, а не систему. Я сейчас имею в виду такие государственные политики, результатом которых становится появление новых стандартов педагогического образования, новых форм повышения квалификации, воспитания новых лидеров и так далее. Это всё крайне важно, но на самом деле эти политики и стратегии составляют только 30% от потенциальных результатов, необходимых для решения проблемы. Они важны, но не достаточны для обще системных изменений.

Давайте в качестве примера возьмём профессиональный стандарт учителя.

Во всех новых стандартах делается акцент на сотрудничество и умение учиться друг у друга. Означает ли это, что если у нас будет достаточное количество учителей, которые это умеют, мы изменим систему? Правда состоит в том, что системы меняют индивидов куда более часто, чем индивиды меняют системы. Поэтому в дополнение к правильным стандартам, нам нужно непосредственно фокусироваться на изменениях культур, с тем, чтобы возможностей обучения *в конкретном контексте* становилось больше. Фактически, примеры трёхуровневого решения,

представленные в предыдущем разделе, все предусматривают прежде всего изменение культуры (на уровне школы, округа (региона), государства), с тем, чтобы люди обретали новый *опыт* и новые ценности и модели поведения в своей обычной повседневной деятельности. Когда люди учатся новым вещам, находясь в традиционно окружающем их контексте, происходят две очень мощные вещи:

1. Новые знания и новые навыки сразу становятся контекстуализированными (а не приобретаются отчуждаясь от иных контекстов, а потом встраиваются в свой);

2. Поскольку обучение производится в контексте, люди и обучаются с людьми, которые работают с ними в этом контексте, поэтому результатом становятся разделенные знания и умения, что впоследствии приводит к изменению культуры.

### **Радикальная потребность в системных мыслителях, готовых и способных действовать**

В своей книге «Системное мышление в действии» (Фуллан, 2005 а) я обращаюсь к проблемам устойчивости изменений и потребности изменить контекст. Широкомасштабное массовое внедрение ПСО фактически означает *изменение культуры с целью создания новых контекстов*. Так происходит уже на протяжении очень многих лет. Системные изменения влекут за собой серьёзные трансформации демократических, технологических и социальных сил. Но наша задача состоит в том, чтобы ускорить процесс изменений за счёт появления ПСО. И ключевым здесь является концептуализация устойчивости изменений и использования лидерства для изменения контекста, для изменения окружающей среды посредством (1) усиления роли лидеров в более широких контекстах (2) содействие развитию лидерских качеств в других, для того, чтобы они могли делать то же самое.

За два года работы над реформами окружного (регионального) уровня, мои коллеги и я заметили следующий феномен: отдельные директора становятся столь же заинтересованными в успехе других школ округа, сколь

они заинтересованы в успехе своей школы. И это прямой результат включенности как в реализацию более масштабных целей, так и в процесс узнавания других школ, посредством использования фланговых стратегий. Примерами таких стратегий может быть появление кластера школ, совместно работающих над решением проблемы повышения уровня грамотности, или группа директоров и учителей, которые вместе совершают походы в разные школы, для того чтобы дать свою оценку действиям коллектива школы по разным аспектам. Их мнения и убеждения способствуют тому, чтобы более полно представить себе состояние системы в определенный момент, но одновременно они помогают менять ту систему, в которой эти люди сами работают. Они в буквальном смысле изменяют контекст. Храгивс и Финк (в своих публикация в прессе) сформулировали это следующим образом: «Устойчивость не означает буквально то, что нечто будет продолжаться. Состояние устойчивости - это такое состояние, при котором определенные инициативы могут развиваться, не требуя компромиссных решений в ущерб другим реалиям и начинаниям окружающей среды, ни в момент их внедрения, ни в будущем». Устойчивость это фактически изменение и развитие социальной окружающей среды. И масштабное внедрение ПСО, это не массовое появление таких сообществ в отдельных школах, а создание новых сред внутри всей системы за счёт трёх-уровневого развития.

8 позиций, перечисленных ниже (Фуллан, 2005 а) это элементы устойчивости:

1. Государственные службы (органы) с определенными моральными установками, которые находят своё отражение в том, что часть системы должна целенаправленно работать на «поднятие планки» и «сокращение разрывов» академических достижений обучающихся.

2. Признание необходимости изменения контекста, что фактически означает что, лидеры на всех уровнях непосредственно занимаются тем, что меняют культуру школ и округов.

3. Фланговое строительство потенциала посредством сетей, что фактически означает определение стратегий (и инвестирование в эти стратегии), которые способствуют тому, чтобы школы учились друг у друга.

4. Умная отчётность и вертикаль управления, которое фокусируется на развитии самоанализа процессов строительства потенциала в контексте прозрачной внешней отчётности.

5. Глубина процесса обучения (учения), что фактически означает, что систему подталкивают к тому, чтобы постоянно обращаться к фундаментальным целям образования: развитию навыков мышления и решения проблем, развитию навыков работы в команде, навыков обучения не по учебной программе, а между учебными программами.

6. Обоюдное признание важности как краткосрочных, так и долгосрочных результатов требует от лидеров того, чтобы они одновременно стремились к получению тех и других.

7. Цикличностью энергии подчеркивается тот факт, что получение достижений «любой ценой» является саморазрушающим процессом. Потенциал необходимо строить с течением времени. Периоды интенсивного развития необходимо связывать с возможностями для возмещения затрат. Стабильность это скорее понятие энергии, чем понятие времени. Поэтому, отслеживание и стимулирование этой энергии является ключевым моментом.

8. Самым мощным рычагом лидерства являются лидеры, которые усиливают процессы развития других лидеров, развивая их сферу приверженности и участия - и это неотъемлемая часть всего вопроса. В этом отношении главным качеством директора школы становится не его значимость, и то влияние, которое он оказывает на образовательные результаты учеников своей школы, прежде всего, результаты так называемой «нижней границы», но в равной степени и



то, сколько настоящих лидеров он или она оставляют за собой, с тем, чтобы двигаться дальше. Лидерам также необходимо обеспечить приобретение широко спектра обучающих опытов, посредством развития сетей, кластеров, школ-партнёров, и других фланговых стратегий строительства потенциала.

### **Обучение друг у друга**

Третьим пунктом продвижение столь амбициозной повестки является чрезвычайно важность обучения друг у друга. Это нам известно, но теперь это должно найти своё воплощение в трёх-уровневых реформах. Школьные кластеры усвершенствуются, когда учителя учатся друг у друга на постоянной основе. Окружные кластеры совершенствуются, когда школы учатся друг у друга, и когда округа учатся друг у друга. Когда школы и округа хотят понять с чего начинать реформу, самым мудрым будет обратиться к сайтам тех школ и округов, которые уже находятся на этом пути. По итогам этой работы команды школ и округов готовят вопросы, собирают данные и просят «школы-хозяева» дать ответы и комментарии. Затем они тщательно анализируют то, что им удалось узнать, и разрабатывают планы своих особых действий. Это пример продолжающегося обучения друг у друга, который включает поиск наиболее необходимой информации и обучение на своем опыте и на опыте других.

И в дополнение, государства, которые вовлечены в трёх-уровневую реформу также должны учиться друг у друга (и на уровне отдельно взятой страны и на межстрановом уровне). Основные обучающие принципы здесь те же самые, что для округов (регионов) просто они применяются на более высоком уровне. Обращение внимания к накапливающейся базе знаний, навыкам решения проблем, обучению через рефлексию, культивированию сетей и взаимодействия, и обогащение общемировых представлений – всё это части, образующие путь к строительству потенциала и переменам.

## **Опасность ожидания до тех пор, пока другие тоже начнут действовать**

И наконец, фундаментальным непониманием теории систем, является допущение того, что система должна меняться первой. Каждый из нас *есть* система, нет отдельно курицы и яйца. Какую бы часть системы мы не пожелал изменить, нам необходимо объединяться. И когда кто-то пытается создать ПСО, то он обязательно должен принять на себя обязанность превратить в дальнейшем свои первоначальные усилия в усилия более высоко порядка, создавая более крупные точки, если хотите. Если индивидуумы проактивны, они стимулируют других, а это с большей вероятностью приведет к тому, что система начнёт меняться, что впоследствии найдет отражение в новых прорывах.

### **Вовлечение трёх уровней в общесистемный успех**

Цель всей вышеописанной повестки состоит в следующем (Фуллан, 2003):

- (1) Постоянно искать и усовершенствовать лучшие идеи и практики (измерение знания)
- (2) Усиливать взаимодействие и разделяемость убеждений в достижении высоких целей (моральный императив). Когда три уровня – школа/местное сообщество, окружной или региональный уровень и уровень государства или провинции все вовлечены в эту повестку, возможно достичь устойчивого прогресса. Великие свершения в буквальном смысле становятся более великими с нашим участием. Но они возможны только на системном уровне. При отсутствии трёх уровневого участия ПСО любого уровня – невозможны.

### **3. Основные требования к организации работы по языковой и социально-культурной адаптации детей из семей мигрантов, детей с неродным русским языком<sup>3</sup>**

1. Важным препятствием для организации системной и эффективной работы по адаптации и интеграции, средствами образования, детей из семей трудовых мигрантов и некоторых категорий этнических меньшинств является отсутствие конкретной нормативной базы, разъяснений и методических рекомендаций для образовательных организаций, исходящих как от Министерства образования и науки РФ, так и от органов управления образованием субъектов РФ.

2. В рамках действующего законодательства обучение и адаптация детей из семей трудовых мигрантов является сферой ответственности конкретной образовательной организации, коллектив которой: а) не всегда ощущает повышенную значимость данного направления деятельности; б) часто не готов к системному решению вопросов адаптации и интеграции мигрантов исходя из собственного научного и методического опыта; в) может воспринимать этот вид деятельности как проблему и препятствие для достижения высоких образовательных результатов и получения высоких мест в региональных рейтингах.

3. Важной проблемой является отсутствие мотивации образовательных организаций к системной и успешной работе на данном направлении, которая могла бы быть сформирована на уровне органов управления образованием субъектов РФ. В Стратегии государственной национальной политики РФ и Концепции развития миграционной политики РФ до 2025 года разделы по адаптации детей мигрантов сформулированы достаточно полно и качественно, но отчетность по их выполнению в

---

<sup>3</sup> Разработаны группой исследователей МИОО под руководством декана факультета международного образования, к.и.н. Е.А. Омельченко.

большинстве субъектов РФ сводится, как правило, к набору отдельных мероприятий, а не к комплексу системных мер на данном направлении.

4. Необходимо иметь в виду, что развивающаяся во многих субъектах РФ система электронной записи в образовательные организации не адаптирована под конкретные случаи, связанные с обучением и адаптацией детей мигрантов (на доступе к сайту госуслуг может требоваться СНИЛС, обязательно указывать регистрацию по месту жительства и т.п.). Таким образом, дети мигрантов не только оказываются в неравном положении по отношению к детям коренного населения. Проблема еще и в том, что в образовательных организациях формируется отношение к ним как к находящимся «вне правового поля», что далеко не всегда соответствует действительности и уж точно несущественно для реализации права каждого ребенка на образование.

5. Требуется сформировать нормативную базу системной диагностики детей-инофонов на уровень владения русским языком. На данный момент каждая образовательная организация имеет свой диагностический арсенал, в результате нет единых требований и критериев, отсутствует единый диагностический инструментарий по определению уровня владения русским языком детьми-инофонами, что затрудняет их включение в образовательную среду и делает невозможным мониторинг хода адаптационных процессов.

6. Необходимо важно всячески способствовать повышению уровня правовой и межкультурной грамотности (компетентности) руководителей и педагогов образовательных организаций и органов управления образованием по вопросам адаптации и интеграции детей из семей мигрантов и представителей этнических меньшинств.

7. Если начинать работу по языковой и социально-культурной адаптации детей из семей международных мигрантов на дошкольном уровне образования, с 4-5 лет, ко времени перехода в первый класс общеобразовательной школы большинство проблем, особенно языковых, уже

решены. В этой связи важно не отсекаать детей из семей мигрантов от дошкольного образования (под предлогом обеспечения свободных мест для граждан РФ или лиц, проживающих на территории конкретных субъектов), а, наоборот, стремиться привлечь их в детские сады хотя бы на этапе подготовительных групп. Это значительно снизит нагрузки на школу и позволит ей с первых лет обучения ребенка из семьи мигрантов показывать лучшие результаты.

8. Крайне важно на уровне органов управления образованием субъектов РФ продумать и внедрить механизмы сбора статистики о числе детей из семей мигрантов в образовательных организациях. Без реальной оценки численности и стран происхождения детей из семей мигрантов будет затруднительным выстроить региональные целевые программы помощи школам

#### **4. Проекты и пояснительные записки к проектам нормативных и локальных документов, обеспечивающих запуск и реализацию программ поддержки школ функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, реализуемых на уровне региона, муниципалитета, образовательной организации**

В данном разделе приведены модельные нормативно-правовые акты, разработанные для обеспечения успешной реализации муниципальных, региональных программ помощи школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях, а также школьных программ перехода в эффективный режим работы. Представленные акты и пояснительные записки к ним являются модельными для разных уровней управления образованием, а также локальными актами образовательных организаций.

#### 4.1. Модельные правила предоставления субсидий из бюджета субъекта Российской Федерации общеобразовательным организациям, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях

##### **Пояснительная записка**

Настоящие правила определяют порядок предоставления из регионального бюджета субсидий образовательным организациям, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях. Важность предоставления субсидий не подлежит сомнению, поскольку связана с преодолением отставания части образовательных организаций региона по образовательным результатам, прежде всего, результатам государственной итоговой аттестации (ЕГЭ и ОГЭ). Низкие образовательные результаты школ определяются, прежде всего, неблагополучием социальных условий, в которых они работают. К таким условиям могут быть отнесены: сложный контингент учащихся (высокая доля учащихся из семей низкого социального статуса, с неродным русским языком, девиантным поведением и т. д.), а также отдаленность и труднодоступность территории, на которой расположена школа. Правила определяют порядок и условия предоставления субсидий, включая назначения расходования субсидии, порядок проведения конкурса образовательных организаций и порядок предоставления субсидии, размер субсидии и контроль за ее целевым использованием.

#### **ПРАВИЛА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ СУБСИДИЙ ИЗ БЮДЖЕТА СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ, ФУНКЦИОНИРУЮЩИМ В НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ**

1. Настоящие Правила устанавливают порядок и условия предоставления субсидий из субъекта Российской Федерации общеобразовательным организациям, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях (далее – субсидия).

2. Субсидии предоставляются в рамках государственной целевой программы субъекта Российской Федерации « \_\_\_\_\_ » на \_\_\_\_\_ годы.

3. Субсидии из бюджета субъекта Российской Федерации предоставляются на конкурсной основе в целях:

а) обеспечения поддержки общеобразовательных организаций, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях, в том числе, показывающих низкие образовательные результаты;

б) создания условий для реализации программ перехода в эффективный режим работы общеобразовательных организаций, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях, в том числе, показывающих низкие образовательные результаты;

в) появления успешных практик перевода общеобразовательных организаций, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты, в эффективный режим работы.

4. Орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющий государственное управление в сфере образования, не реже одного раза в год проводит конкурс на предоставление субсидии общеобразовательным организациям (далее – конкурс).

5. В целях проведения конкурса орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющий государственное управление в сфере образования:

а) не менее чем за 30 дней до истечения срока подачи заявок на участие в конкурсе (далее – заявка) размещает на официальном сайте органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования, в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» объявление о проведении конкурса и конкурсную документацию, включающую в себя:

требования к содержанию, форме и составу заявки;

порядок, место, дату начала и дату окончания срока подачи заявок;  
порядок и сроки внесения изменений в конкурсную документацию;  
порядок, место, дату и время рассмотрения заявок;  
порядок и сроки оценки заявок;

сроки размещения на официальном сайте органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования, в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» информации о результатах конкурса;

проект соглашения о предоставлении субсидии, заключаемого между органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющим государственное управление в сфере образования, и общеобразовательной организацией;

порядок и сроки заключения соглашения о предоставлении субсидии;

б) образует конкурсную комиссию по проведению конкурсного отбора, а также утверждает положение о конкурсной комиссии и ее состав;

в) регистрирует заявки с прилагаемыми документами в порядке их поступления.

6. Для участия в конкурсе общеобразовательные организации представляют в орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования, заявки, оформленные в соответствии с требованиями, установленными в конкурсной документации.

7. Представленные на конкурс заявки, соответствующие требованиям пунктов 7 и 9 настоящих Правил, оцениваются конкурсной комиссией по следующим критериям:

а) расположение общеобразовательной организации (городская или сельская местность);

б) наполняемость общеобразовательной организации;

в) численность детей в возрасте от 6 до 18 лет, обучающихся по основным общеобразовательным программам, в том числе:



обучающихся из малообеспеченных семей;  
обучающихся из социально неблагополучных семей;  
обучающихся, находящихся в трудной жизненной ситуации;  
обучающихся с проблемами в обучении и поведении;  
обучающихся из семей иностранных граждан, лиц без гражданства, беженцев, вынужденных переселенцев;

г) численность педагогических работников, прошедших профессиональную переподготовку и повышение квалификации в области развития общеобразовательных организаций;

д) количество реализуемых дополнительных общеобразовательных программ для обучающихся, сталкивающихся со сложностями в освоении основной общеобразовательной программы;

8. Предоставление субсидии на цели, указанные в пункте 3 настоящих Правил, осуществляется органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющим государственное управление в сфере образования, в пределах бюджетных ассигнований, предусмотренных законом субъекта Российской Федерации о бюджете субъекта Российской Федерации на текущий финансовый год и плановый период, и лимитов бюджетных обязательств, утвержденных органу исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющему государственное управление в сфере образования.

9. Субсидия предоставляется на основании соглашения, заключенного между органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющим государственное управление в сфере образования, и организацией, в котором предусматриваются:

- а) сведения о размере субсидии и условия ее предоставления;
- б) целевое назначение субсидии;
- в) перечень затрат, на финансовое обеспечение которых предоставляется субсидия;

г) перечень документов, представляемых общеобразовательной организацией для получения субсидии;

д) порядок и сроки перечисления субсидии, а также возможность (невозможность) осуществления расходов, источников финансового обеспечения которых являются остатки субсидии, не использованные в текущем финансовом году;

е) обязанность органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования, и органа государственного финансового контроля проводить проверки соблюдения общеобразовательной организацией условий, целей и порядка предоставления и использования субсидии, установленных настоящими Правилами и соглашением о предоставлении субсидии, а также согласие общеобразовательной организации на проведение таких проверок;

ж) порядок и сроки предоставления отчетности об осуществлении расходов, источником финансового обеспечения которых является субсидия, по форме, установленной органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющим государственное управление в сфере образования, по согласованию с финансовым органом субъекта Российской Федерации;

з) ответственность общеобразовательной организации за нарушение условий соглашения о предоставлении субсидии;

и) порядок взыскания субсидии в доход бюджета субъекта Российской Федерации в случае нарушения условий, целей и порядка ее предоставления;

к) запрет конвертации в иностранную валюту полученных из бюджета субъекта Российской Федерации средств.

10. Размер субсидии, предоставляемой общеобразовательной организации, определяется экспертным путем и не может превышать \_\_\_\_ млн. руб. в год.

11. Перечисление субсидий осуществляется в установленном порядке органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации,

осуществляющим государственное управление в сфере образования, по результатам конкурса на расчетные счета общеобразовательных организаций, открытые в территориальных органах Федерального казначейства, в соответствии с заявками и в сроки, установленные в соглашениях о предоставлении субсидий.

12. В случае установления фактов нарушения целей, условий и порядка предоставления субсидии, установленных настоящими Правилами и соглашением о предоставлении субсидии, соответствующие средства подлежат возврату в доход бюджета субъекта Российской Федерации, в порядке, установленном бюджетным законодательством Российской Федерации.

13. Не использованный в отчетном финансовом году остаток субсидии подлежит в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации возврату в бюджет субъекта Российской Федерации в текущем финансовом году в случаях, предусмотренных соглашением о предоставлении субсидии.

14. Контроль за соблюдением целей, условий и порядка предоставления субсидий осуществляется органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющим государственное управление в сфере образования, и органами государственного финансового контроля.

#### 4.2. Приказ регионального органа управления образованием о проведении конкурса общеобразовательных организаций на лучшую программу перехода в эффективный режим работы

##### **Пояснительная записка**

Представленный модельный акт закрепляет организационный порядок подготовки и проведения регионального конкурса образовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях,

на лучшую программу перехода в эффективный режим работы. Приказ утверждает Положение о проведении конкурса, закрепляет сроки его проведения, требования к заявкам образовательных организаций, критерии оценивания заявок, состав конкурсной комиссии и организационного комитета по проведению конкурса. Представленный модельный акт может являться основанием для выделения образовательным организациям – победителям конкурса целевых региональных субсидий.

## Наименование учреждения ДПО

### ПРИКАЗ

от \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

№

О проведении конкурса общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на лучшую программу перехода в эффективный режим работы

#### **ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить Положение о проведении регионального конкурса общеобразовательных учреждений, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на лучшую программу перехода в эффективный режим работы (далее Конкурс) в 2015 – 2016 учебном году.
2. Утвердить форму заявки для общеобразовательных организаций на участие в Конкурсе (Приложение 2), состав Организационного комитета Конкурса (Приложение 3), состав экспертной комиссии Конкурса (Приложение 4).

3. \_\_\_\_\_ (наименование подразделения) (руководитель \_\_\_\_\_)
- организовать подготовку и проведение Конкурса;
  - обеспечить информационную поддержку Конкурса на сайтах \_\_\_\_\_ и в СМИ.
4. Обеспечить финансирование мероприятий в рамках подготовки и проведения Конкурса, предоставление победителям Конкурса целевых субсидий в общем размере \_\_\_\_\_ млн. рублей.
5. Контроль за исполнением приказа возложить \_\_\_\_\_

Ректор

Приложение 1

к приказу от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

## **ПОЛОЖЕНИЕ**

**о региональном конкурсе общеобразовательных учреждений, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на лучшую программу перехода в эффективный режим работы**

### **1. Общие положения**

- 1.1. Настоящее положение определяет порядок и сроки проведения конкурса общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (далее – Конкурс), на лучшую программу перехода в эффективный режим работы (далее Программа).

1.2. Организатором Конкурса является \_\_\_\_\_ (наименование учреждения ДПО) (далее – ГОУ ДПО).

1.3. Конкурс проводится с целью оказания государственной поддержки общеобразовательным учреждениям, посредством предоставления субсидии (гранта) из средств бюджета \_\_\_\_\_ (наименование субъекта РФ) (в рамках Государственного задания (наименование учреждения ДПО)) в части организации и выполнения работ по сопровождению разработки и реализации программ развития образовательных учреждений).

## **2. Задачи Конкурса**

2.1. Обеспечение поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в том числе, показывающих низкие образовательные результаты.

2.2. Создание условий для реализации программ перехода в эффективный режим работы школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в том числе, показывающих низкие образовательные результаты.

2.3. Появление в региональной системе образования успешных практик перевода школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты, в эффективный режим работы.

## **3. Участники Конкурса**

3.1. В Конкурсе принимают участие общеобразовательные учреждения, отобранные и представленные муниципальными органами управления образованием на основании социально-экономических контекстных характеристик (социальный паспорт образовательного учреждения), анализа результатов сдачи государственной итоговой аттестации и единого государственного экзамена (результаты за последние 3 года).

## **4. Организация проведения конкурса**

4.1. Порядок организации проведения Конкурса устанавливается его организаторами ежегодно одновременно с объявлением очередного Конкурса.

4.2. Для организации и проведения Конкурса создается Организационный комитет (далее – Оргкомитет) (Приложение 3).

4.3. Оргкомитет Конкурса:

- осуществляет общее руководство подготовкой и проведением Конкурса;
- решает организационные, финансовые, материально-технические вопросы;
- определяет состав экспертной комиссии;
- проводит регистрацию участников Конкурса;
- осуществляет прием материалов участников Конкурса и проверку на соответствие требованиям Конкурса (п.2, п.3);
- организует проведение установочного семинара и консультаций для участников Конкурса;
- разрабатывает требования к процедуре регистрации участников, к конкурсным программам,
- оцениванию материалов представленных на Конкурс, подведению итогов Конкурса;
- анализирует, обобщает итоги Конкурса;
- рассматривает совместно с экспертной комиссией спорные вопросы, возникающие в ходе проведения Конкурса;
- готовит материалы для освещения организации и проведения Конкурса на сайте \_\_\_\_\_

4.4. Для проведения конкурсных процедур и определения победителей создается экспертная комиссия (Приложение 4).

#### 4.5. Экспертная комиссия:

- проводит предварительную и итоговую экспертизу конкурсных Программ;
- осуществляет экспертное ранжирование Программ;
- определяет победителей Конкурса.

### **5. Порядок проведения Конкурса**

5.1. Конкурс проводится в три этапа: организационный, экспертиза конкурсных материалов (2 тура) и заключительный

5.2. Срок проведения Конкурса: сентябрь – ноябрь 2016г.

5.3. Конкурс проводится в следующем порядке:

#### **I этап – организационный (с 5 сентября по 5 октября 2016г.)**

На данном этапе Оргкомитет проводит:

- информирование об организации Конкурса и условиях его проведения на сайте \_\_\_\_\_;
- установочный семинар для предполагаемых участников Конкурса;
- консультирование по процедуре проведения Конкурса;
- прием, регистрацию заявок и пакета документов от общеобразовательных учреждений (предполагаемых участников Конкурса).

К участию в Конкурсе общеобразовательное учреждение не допускаются в том случае если:

- представлены не все документы по перечню, указанному выше,
- документы представлены с нарушением установленного срока.

Участники Конкурса в срок с 7 сентября по 11 октября 2016г. представляют в Оргкомитет:

- заявку установленной формы (Приложение 2);



- рекомендацию муниципального органа управления образованием, составленную на основании социально-экономических контекстных характеристик (социальный паспорт образовательного учреждения), анализа результатов сдачи государственной итоговой аттестации и единого государственного экзамена (итоги за 3 года);
- аналитическую справку по результатам проведения самооценки общеобразовательного учреждения (не более 3 стр.);
- Программу перехода школы в эффективный режим работы;
- смету расходов (бюджет Программы перехода в эффективный режим работы).

### **II этап – экспертиза конкурсных материалов (с 14 октября по 5 ноября 2016г.)**

После окончания приема необходимых документов проводится экспертиза конкурсных материалов.

Экспертиза проводится в два тура:

**1-й тур** – заочный. Проводится с 14 октября по 25 октября 2016 года.

Экспертиза конкурсных материалов.

Экспертная комиссия проводит экспертизу (оценку) Программы в соответствии с критериями (Приложение 5).

**2-й тур** – очный. Проводится с 29 октября по 30 октября 2016г.

Презентация Программ.

На второй тур приглашаются все общеобразовательные учреждения, допущенные к участию в конкурсе.

### **III этап – заключительный (с 5 ноября по 8 ноября 2016г.)**

Подведение итогов Конкурса и награждение победителей.

Общая оценка за Программу определяется путём сложения баллов за два экспертных тура. Победителями Конкурса экспертная комиссия признает шесть общеобразовательных учреждений, набравших наибольшее количество баллов за два экспертных тура. При равенстве суммы баллов участников Конкурса решение о победителях Конкурса принимается председателем экспертной комиссии. Результаты Конкурса вносятся в протокол заседания экспертной комиссии.

Победителям Конкурса \_\_\_\_\_ (наименование учреждения ДПО) выделяет средства на реализацию программ перехода школ в эффективный режим работы.

Результаты конкурса доводятся до всех участников Конкурса через публикацию на сайте \_\_\_\_\_

### ***Примечание***

*Предоставленные на Конкурс материалы не возвращаются, рецензии не выдаются.*

Приложение 2

к приказу от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

В оргкомитет Конкурса

### **Заявка на участие**

**в конкурсе общеобразовательных учреждений,**

**функционирующих в неблагоприятных социальных условиях,**

## на лучшую программу перехода в эффективный режим работы

Коллектив ОУ \_\_\_\_\_

(полное наименование образовательного учреждения по Уставу)

адрес учреждения: улица \_\_\_\_\_, дом № \_\_\_\_\_

населённый пункт (город, село) \_\_\_\_\_,

район \_\_\_\_\_, почтовый индекс \_\_\_\_\_,

контактные телефоны, факс \_\_\_\_\_

адрес электронной почты \_\_\_\_\_

заявляет о своем участии в конкурсе на лучшую программу перехода в эффективный режим работы общеобразовательных учреждений, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

### **Сведения об образовательном учреждении:**

численный состав обучающихся \_\_\_\_\_

численный состав педагогических работников \_\_\_\_\_

ФИО руководителя (полностью) \_\_\_\_\_,

педагогический стаж руководителя \_\_\_\_\_

### **банковские реквизиты ОУ:**

расчетный счет \_\_\_\_\_

открытый в \_\_\_\_\_

корреспондентский счет \_\_\_\_\_

БИК \_\_\_\_\_

ИНН \_\_\_\_\_

ОКПО \_\_\_\_\_

ОКОНХ \_\_\_\_\_

КПП \_\_\_\_\_

Код дохода \_\_\_\_\_

Руководитель

образовательного учреждения \_\_\_\_\_

(подпись)

(расшифровка подписи)

М.П.

Приложение 3

к приказу \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

**Состав Организационного комитета регионального конкурса  
общеобразовательных учреждений, работающих в сложном социальном  
контексте, на лучшую программу перехода в эффективный режим  
работы**

<b>№ п/п</b>	<b>ФИО</b>	<b>Место работы, должность</b>
<b>1.</b>		

Приложение 4

к приказу от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

**Состав экспертной комиссии регионального конкурса  
общеобразовательных учреждений, работающих в сложном  
социальном контексте, на лучшую программу перехода в  
эффективный режим работы**

№ п/п	ФИО	Место работы, должность
<b>1.</b>		

Приложение 5

к приказу ректора от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

**Критерии для проведения I тура экспертизы**

*За каждый критерий максимальная оценка 2 балла*

№	критерии	<b>В полной мере 2 балла</b>	<b>частичн о 1 балл</b>	<b>нет 0 баллов</b>
<b>1</b>	Основания для разработки программы. Соотношение действий (мероприятий) Программы с данными самоанализа образовательного учреждения.			
<b>2</b>	Конкретность Программы, её цели и задачи направленные на улучшения результатов обучающихся.			
<b>3</b>	Актуальность выбранных приоритетов			

	образовательным учреждением (на основе самоанализа) для реализации Программы перевода школы в эффективный режим развития и улучшения образовательных результатов.			
4	План действий по реализации Программы (в рамках каждого из выбранных приоритетов) в течение ближайших 3 лет			
5	Системность и реалистичность плана действий (мероприятий) представленной Программы.			
6	Конкретность и результативность Плана действий (мероприятий) представленной Программы.			
7.	Ресурсы, необходимые для реализации Программы.			
8.	Бюджет программы на три года и отдельно на первый год с учетом со-финансирования программы из регионального бюджета на первый год ее реализации			
<b>ВСЕГО БАЛЛОВ</b>				

### Критерии для проведения итоговой экспертизы

№	критерии	В полной	частичн о	нет 0
---	----------	-------------	--------------	----------

		<b>мере</b> <i>3 балла</i>	<b>2 балла</b>	<b>баллов</b>
1	Логика построения выступления: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение сформулировать цели и социально значимые результаты Программы</li> <li>• Четкость анализа конкретных проблем, основанных на самооценке и понимании ситуации</li> </ul>			
2	Обоснованность аргументов			
3	Обоснование ожидаемых результатов			
4	Оригинальность представления Программы, проявление авторской позиции			
<b>ВСЕГО БАЛЛОВ</b>				

### **школьных программ улучшения результатов**

*За каждый критерий максимальная оценка 3балла*

4.3 Приказ муниципального органа управления образованием об утверждении информационно-образовательной карты профильного обучения

#### **Пояснительная записка**

Представленный документ является модельным для разрабатываемых муниципальных программ сетевого взаимодействия образовательных организаций. Он закрепляет сетевой порядок организации профильного обучения и дополнительного образования, что является основанием для межшкольных договоров сетевого взаимодействия, а также договоров образовательных организаций общего образования с организациями высшего и профессионального образования, предприятий, организаций и не

образовательных учреждений. Принятие подобного документа необходимо в качестве основания для последующей тарификации педагогической нагрузки, выделения средств на организацию межшкольных групп профильного обучения.

**Наименование муниципального органа управления образованием**

**ПРИКАЗ**

Дата

№

\_\_\_\_\_

**Об утверждении муниципальной информационно-образовательной карты профильного обучения на 2016 – 2017 учебный год на территории \_\_\_\_\_ (наименование муниципального образования)**

Во исполнение ст. 29 п.2, ст. 34, ст. 55, ст. 66 п.3.4 Федерального Закона № 273\_ФЗ от 29.12.2012 г. «Об образовании в Российской Федерации», на основании заявок муниципальных общеобразовательных организаций, с целью создания условий для удовлетворения образовательных запросов учащихся старшей ступени обучения в соответствии с их профессиональными предпочтениями

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить муниципальную информационно-образовательную карту профильного обучения и дополнительного образования на территории \_\_\_\_\_ (наименование муниципального образования) на 2016 – 2017 учебный год (далее – Информационно-образовательная карта) согласно приложениям 1,2.

2. Руководителям муниципальных образовательных организаций:



2.1. В срок до 1 марта 2016 года довести Информационно-образовательную карту до сведения всех участников образовательного процесса.

2.2. Разместить Информационно-образовательную карту на информационных стендах и официальном сайте образовательной организации.

2.3. В срок до 30 мая 2016 г. провести информирование учащихся 9-х, родителей (законных представителей) учащихся о перечне профильных 10-х классов, планируемых, согласно Информационно-образовательной карте, к открытию на территории \_\_\_\_\_ (наименование муниципального образования).

2.4. В срок до 1 апреля 2016 года обеспечить разработку учебных планов на 2016 – 2017 учебный год в соответствии с Информационно-образовательной картой. Обеспечить условия для реализации образовательных программ в соответствии с профилем обучения.

3. \_\_\_\_\_ (наименование структурного подразделения муниципального органа управления образованием или ФИО специалиста) в срок до 1 марта 2016 года

3.1. организовать:

- размещение муниципальной Информационно-образовательной карты на 2016 – 2017 учебный год на официальном сайте \_\_\_\_\_ (наименование органа управления образованием) и в СМИ.

- проведение информационно-разъяснительных мероприятий для учащихся \_\_\_\_\_ (наименование мероприятия) и их родителей (законных представителей) \_\_\_\_\_ (наименование мероприятия).

3.2. Обеспечить координацию деятельности муниципальных образовательных организаций по организации профильного обучения и дополнительного образования в 2016-2017 учебном году.

4. Контроль за организацией профильного обучения и дополнительного образования в муниципальной системе образования \_\_\_\_\_  
(наименование муниципального образования) возложить на

\_\_\_\_\_

Руководитель муниципального  
органа управления образованием

к приказу \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

**Информационно-образовательная карта профильного обучения и дополнительного образования на 2016 – 2017 учебный год на территории \_\_\_\_\_ (наименование муниципального образования)**

Профиль обучения	класс/группа	Профильные предметы, количество часов	ФИО педагога, квалификационная категория	Элективные учебные предметы/количество часов	Сетевое взаимодействие с			
					образовательными организациями	колледжами	вузами	предприятиями, учреждениями, организациями
Муниципальная образовательная организация № 1 _____								
Муниципальная образовательная организация № .... _____								

#### 4.4. Приказ об утверждении программы перехода школы в эффективный режим работы

##### **Пояснительная записка**

Представленный ниже нормативно-правовой акт является актом локального уровня и закрепляет запуск в образовательной организации разработанной программы перевода в эффективный режим работы. Важность документа состоит в том, что он полностью соответствует разработанной в проекте организационной и финансовой схеме повышения эффективности образовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Приказ не только закрепляет нормативно-правовой статус разработанной программы перехода в эффективный режим работы, но и создает организационную структуру реализации проекта, обеспечивает его будущий мониторинг и контроль за реализацией программы. Наличие в образовательной организации подобного приказа является обязательным условием последней в региональном конкурсе на поддержку школ, в рамках региональной программы помощи школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях.

##### **Наименование образовательной организации**

##### **ПРИКАЗ**

Дата

№

Об утверждении  
Программы перехода школы  
в эффективный режим работы

На основании заседания педагогического совета школы (протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года)

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить Программу перехода школы в эффективный режим работы «Эффективная школа. Школа для всех. Школа для каждого» на 2014-2017 год.
2. Создать рабочую группу для сопровождения запуска и реализации программы перехода школы в эффективный режим работы, для контроля расходования средств, выделенных из регионального бюджета на мероприятия Программы.
3. Контроль над исполнением приказа оставляю за собой.

Директор

УТВЕРЖДЕНА

Приказ \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

**ПРОГРАММА**  
**перехода школы в эффективный режим работы**  
**на 2015-2018 год**

**ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ**

<b>Наименование</b>	Программа перехода в эффективный режим работы на 2015-2018 год.
<b>Ключевая идея программы</b>	Повышение качества образования
<b>Основание разработки</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Федеральный Закон «Об образовании в Российской Федерации от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Федеральный закон № 83-ФЗ 8.05 2010 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» с учетом внесенных изменений;</li> <li>• Указ Президента №599 от 7 мая 2012</li> <li>• Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 г.</li> <li>• Региональная программа помощи школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях</li> <li>• Устав школы</li> </ul>
<b>Заказчики</b>	
<b>Основные разработчики</b>	
<b>Цель программы</b>	Повышение образовательных результатов учащихся школы
<b>Основные задачи программы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• улучшения качества преподавания,</li> <li>• развития ориентированной на высокие результаты школьной образовательной среды,</li> <li>• активное взаимодействие с внешней средой,</li> <li>• улучшение качества управления</li> </ul>
<b>Перечень разделов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Раздел I. Основания разработки Программы</li> <li>• Раздел II. SWOT-анализ состояния дел в школе</li> <li>• Раздел III. Цели и задачи Программы</li> <li>• Раздел IV. Сроки реализации Программы и ожидаемые результаты</li> <li>• Раздел V. Кадровое, финансовое и материально-техническое обеспечение</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Раздел VI. Порядок осуществления руководства и контроля выполнения Программы</li> <li>• Раздел VII. Ожидаемые результаты реализации Программы</li> <li>• Раздел VIII. Бюджет Программы</li> </ul>
<p><b>Ожидаемые конечные результаты реализации</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Повышение успеваемости и качества знаний учащихся;</li> <li>▪ Обеспечение доступности качественного образования для всех учащихся;</li> <li>▪ Рост учебных и внеучебных достижений учащихся;</li> <li>▪ Увеличение численности школьников, охваченных системой внутришкольного и внешкольного дополнительного образования;</li> <li>▪ Рост квалификации педагогов;</li> <li>▪ Расширение участия заинтересованных лиц в управлении школой путём создания и развития деятельности Управляющего совета;</li> <li>▪ Обновление материальной базы учреждения;</li> </ul>
<p><b>Сроки и этапы реализации Программы</b></p>	<p><b><u>1. Первый этап (сроки) - Аналитико-диагностический.</u></b></p> <p><i>Цель:</i> проведение аналитической и диагностической работы, разработка текста и утверждение программы развития школы.</p> <p><b><u>2. Второй этап (сроки) - Экспериментально-внедренческий</u></b></p> <p><i>Цель:</i> реализация Программы перехода школы в эффективный режим работы, разработка и внедрение ведущих целевых программ и проектов Программы</p> <p><b><u>3. Третий этап (сроки) - Этап промежуточного</u></b></p>

	<p><b><u>контроля и коррекции</u></b></p> <p><i>Цель:</i> отслеживание и корректировка результатов реализации Программы, апробация и экспертная оценка информационного обеспечения образовательного процесса.</p> <p><b><u>4. Четвертый этап (сроки) - Этап полной реализации и планирования новой программы</u></b></p> <p><i>Цель:</i> подведение итогов реализации Программы перехода школы в эффективный режим работы, распространение опыта работы, разработка нового стратегического плана развития школы</p>
<p><b>Ответственные лица, контакты</b></p>	
<p><b>Система организации контроля выполнения программы</b></p>	<p>Подготовка ежегодного доклада директора школы о результатах деятельности школы по реализации программы, отчет перед общественностью, управляющим советом, учредителем, самооценка образовательной организации по реализации программы перехода в эффективный режим работы.</p>

## **Раздел I. Основания разработки Программы**

В разделе представлен анализ федеральных, региональных и муниципальных документов по вопросам преодоления образовательного неравенства, разработки, запуска и реализации программ помощи школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях

## **Раздел II. SWOT-анализ состояния дел в школе**

Для разработки стратегии развития образовательного комплекса школы с целью выявления проблем, путей и методов их решения был осуществлен стратегический анализ по методике SWOT:



## **SWOT – анализ актуального состояния внешнего и внутреннего потенциала школы**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Внешние возможности</b>	<b>Внешние угрозы</b>
Сильные стороны школы		
Слабые стороны школы		

### **Итоги SWOT-анализа работы школы**

- В школе созданы условия для выполнения образовательных стандартов начального общего, основного общего, образования и организации воспитательного процесса.

- Опыт работы с социальными партнерами в организации учебной и внеурочной деятельности учащихся является весомым потенциалом в расширении условий для предоставления доступного качественного образования учащимся школы в соответствии с запросами личности.

- ....

### **Раздел III. Цели и задачи Программы**

**Основная цель:** Повышение образовательных результатов учащихся школы

**Основные задачи программы:**

- улучшения качества преподавания,
- развития ориентированной на высокие результаты школьной образовательной среды,
- активное взаимодействие с внешней средой, улучшение качества управления

### **Раздел IV. Сроки реализации Программы и ожидаемые результаты.**

1. Первый этап (сроки и краткое описание этапа)
2. Второй этап (сроки и краткое описание этапа)
3. Третий этап (сроки и краткое описание этапа)

#### 4. Четвертый этап (сроки и краткое описание этапа)

##### **Ожидаемые конечные результаты реализации:**

- Повышение успеваемости и качества знаний учащихся;
- Обеспечение доступности качественного образования для всех учащихся;
- Рост учебных и внеучебных достижений учащихся;
- Увеличение численности школьников, охваченных системой внутришкольного и внешкольного дополнительного образования;
- Рост квалификации педагогов;
- Расширение участия заинтересованных лиц в управлении школой путём создания и развития деятельности Управляющего совета;
- Обновление материальной базы учреждения;

#### **Раздел V. Кадровое, финансовое и материально-техническое обеспечение**

##### **Объемы финансирования реализации программы перевода школы в эффективный режим работы школы по годам и направлениям<sup>4</sup>**

<b>Направления финансирования (ФМО)</b>	<b>2015-2016</b>	<b>2016-2017</b>	<b>2017-2018</b>
1. Материально-техническое развитие образовательного пространства школы (учебное оборудование)			
2. Повышение квалификации педагогических кадров			
3. Программно-методическое оснащение образовательного			

<sup>4</sup> Устанавливаются в зависимости от реализуемой в регионе финансовой модели поддержки школ: в размере повышения норматива финансирования, субсидии (гранта) на реализацию программы, выполнение мероприятий Государственной программы развития образования (в которой предусмотрены мероприятия на поддержку школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях)

процесса			
4.			
<b>ИТОГО</b>			

### **Кадровое обеспечение реализации программы**

В разделе должен быть представлен план переподготовки, повышения квалификации и профессионального развития педагогов школы.

### **Развитие материальной базы**

В разделе может быть приведен план развития материальной базы (на 2015 – 20178 гг.) образовательной организации, согласованный с Учредителем

### **Раздел VI. Порядок осуществления руководства и контроля выполнения Программы**

Для оперативного управления программой, привлечения внебюджетных источников финансирования и контроля за эффективностью выполнения мероприятий создается рабочая группа. Администрация школы осуществляет контроль за сроками выполнения мероприятий программы, целевым расходованием финансовых средств и эффективностью их использования, ежегодно уточняет затраты по программным мероприятиям и составом исполнителей.

<b>Проект 1. «Создание условий для обеспечения доступного и качественного образования для всех обучающихся»</b>			
Руководитель _____			
Подпроект 1.	Подпроект 2.	Подпроект 3.	Подпроект 4.
Руководитель группы	Руководитель группы	Руководитель группы	Руководитель группы

<b>Проект 2. «Повышение квалификации педагогов</b>
--

Руководитель			
Подпроект «КПК» (обучение педагогов навыков работы в сетевых сообществах, он-лайн викторинах, конкурсах)	Подпроект «Наставничество» (работа с молодыми специалистами)	Подпроект «Помоги себе сам» (Профессиональное выгорание, ситуация «неуспеха»)	Подпроект «Кадровая политика» (Привлечение профессиональных кадров в образовательное учреждение)
Руководитель группы	Руководитель группы	Руководитель группы	Руководитель группы

<b>Проект 3. «Обновление материальной базы учреждения»</b>			
Руководитель			
Подпроект «Библиотека»	Подпроект «Дидактический материал» ОО)	Подпроект «Логопункт.	Подпроект «Лекотека»
Руководитель группы	Руководитель группы	Руководитель группы	Руководитель группы

<b>Проект 4. «Совершенствование системы мониторинга»</b>
Руководитель заместитель

Подпроект «АСИОУ», «КПМО»	Подпроект «База данных результатов обучающихся, воспитанников, педагогов»	Подпроект «Индивидуально- образовательный маршрут. Портфолио»	Подпроект «ВШК»
Руководитель группы	Руководитель группы	Руководитель группы	Руководитель группы

### Раздел VII. Ожидаемые результаты реализации Программы

Показатели	Текущее значение (2015 г.)	Целевое значение (2016 г.)	Целевое значение (2017 г.)	Целевое значение (2018 г.)
Повышение успеваемости и качества знаний учащихся.	Количество неуспевающих	...	....	....
Обеспечение доступности качественного образования для всех учащихся	Охват			
Рост учебных и внеучебных достижений учащихся	Доля участников олимпиад			
Увеличение численности школьников, охваченных системой внутришкольного и внешкольного дополнительного образования	Доля от общего количества учащихся			
Рост квалификации педагогов	Доля педагогов высшей квалификации			
Расширение участия	Доля родителей			

заинтересованных лиц в управлении школой путём создания и развития деятельности Управляющего совета	в УС			
Обновление материальной базы учреждения	Доля в бюджете ОО			

### Раздел VIII. Бюджет Программы

ДОХОДЫ	Всего	2015	В т.ч. субсид ия	2016	2017	2018
Местный бюджет						
ФМО (школы и сада)						
Субсидия (грант)						
Внебюджетные источники						
ИТОГО доходов						
РАСХОДЫ						
Разработка и приобретение программ по учебным предметам						
Повышение квалификации, переподготовка педагогов						
Материальное стимулирование работников-участников Программы						
Материальное стимулирование работников-участников						

Программы <sup>5</sup>						
Приобретение учебного оборудования и расходных материалов						
Оборудование логопункта						
Оборудование логотеки						
Пополнение библиотечного фонда						
Консультационные услуги						
.....						
<b>ИТОГО расходов</b>						

---

<sup>5</sup> В Бюджете Программы данная сумма не учитывается, так как варьируется в зависимости от ФОТ учреждения. Выплаты педагогам-участникам Программы гарантированы.