

## **Модель муниципального проекта (программы) поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных условиях**

Цель муниципальных программ (проектов) поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, - 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.**

Задачи программы (проекта):

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 «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.

Предварительный этап разработки проекта - подготовка муниципальных органов управления образованием к руководству муниципальным проектом и создание соответствующего задаче профессионального потенциала. Для этого необходимо проведение специалистами муниципальной системы управления образованием самоанализа и выявление дефицитов в кадровом и методическом обеспечении проекта, необходимых для её реализации финансовых ресурсов.

Требования к условиям реализации:

- Нормативное обеспечение
- Кадровое обеспечение
- Финансовое обеспечение

- Информационно-методологическое и инструментальное обеспечение
- Прогноз эффективности и результативности основан на том, что общая стратегия предполагает:
- наращивание педагогического и управленческого потенциала образовательных организаций, включённых в систему поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, работающих в сложных социальных контекстах;
  - принятие управленческих решений на основе данных;
  - тщательный мониторинг изменений, происходящих в ходе реализации проекта, и его результатов;
  - сочетание мер поддержки школ, участниц проекта, с их ответственностью за повышение эффективности своей деятельности и качества образования;
  - опора на успешные модели и стратегии поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, работающих в сложных социальных контекстах, распространённые в мировой и применяемые в отечественной практике.

**Основные шаги, которые необходимо предпринять на муниципальном уровне:**

- 1.1. Принять положение о формировании группы специалистов, сопровождающих реализацию проекта, 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 школ-участниц муниципальной службой оценки качества обучения.
- 1.5. Создать проблемные группы по актуальным вопросам реализации проекта.
- 1.6. 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 проектом, ресурсом повышения профессиональной квалификации, статусом стажировочных площадок.

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.

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

Муниципальным органам управления образования предлагается осуществить перечисленные ниже меры:

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

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 с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, реализуемых на уровне муниципалитета**

Ресурсом для повышения профессионального потенциала руководителей и педагогов школ, участвующих в проекте, служат управленческие и педагогические кадры школ, являющихся носителями лучших практик, которые могут выступать в качестве стажировочных площадок.

Для того чтобы эти ресурсы были привлечены к реализации проекта, на уровне муниципального управления образованием необходимо осуществить ряд мер:

1. Подготовить тьюторов-консультантов школ, участвующих в проекте, на базе учреждений дополнительного профессионального образования и оценки качества образования к выполнению функций методического сопровождения и консультирования руководителей и педагогического штата школ - участниц проекта.
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. 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 профессионального образования, центрами психолого-медико-социального сопровождения, учреждениями дополнительного образования детей, культуры, спорта.
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.
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.

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.
7. Оказать поддержку школам, участницам проекта, 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.
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.
9. Оказать поддержку школам, участницам проекта, 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.
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.
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 (проектов) поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях**

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

Основной территориальной спецификой, значимо влияющей на механизмы реализации программ (проектов) поддержки, является тип территории: сельской или городской.

Ключевые особенности реализации программ (проектов):

1. Результатом 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 реализации проекта являются консультанты школ, организаторы профессионального развития, входящие в состав Центров поддержки школ и директора-лидеры, выступающие в роли сетевых консультантов и коучей директоров школ - участниц проектов.

### Инструментарий для оценки результативности муниципального проекта

	Вопросы	Оценка
1	Характеристика проблемы	
1.1	Присутствует ли качественно представленное и проанализированное изложение проблемы?	
1.2	Соответствует ли проблема задачам организации, которую Вы представляете?	
1.3	Насколько тщательно и убедительно проведен анализ для четкого понимания основных причинных факторов, вызвавших проявление проблемы?	
1.4	Представлены ли в изложении проблемы количественные данные или другие измерители, с помощью которых возможно определить изначальные показатели	
1.5	Цитируются ли в изложении проблемы достоверные источники, использованные для описания и анализа	
1.6	Придут ли другие эксперты к подобным заключениям о проблеме	
2	Цели и задачи	
2.1	Реалистична ли цель проекта? Интересна ли она для тех, кто будет финансировать?	

2.2	Являются ли задачи точными, обозреваемыми и измеряемыми? (операциональными или диагностичными)	
2.3	Связаны ли задачи логически и практически с достижением цели?	
2.4	Представлены ли измеряемые показатели, с помощью которых можно оценить степень выполнения задач при завершении проекта?	
2.5	Вытекают ли цели и задачи из описания проблемы?	
2.6	Реалистичны ли задачи с точки зрения временных и финансовых ресурсов проекта?	
2.7	Связаны ли задачи друг с другом?	
2.8	Определены ли четко бенефициары (благополучатели, целевые группы проекта) проекта, их категории и количество? Связаны ли бенефициары с задачами? Возможно ли будет обозревать и изменять блага от проекта?	
3	Виды деятельности	
3.1	Связаны ли виды деятельности логически и практически с задачами?	
3.2	Являются ли собой виды деятельности тщательно	

	обоснованные ответы на результаты анализа проблемы?	
3.3	Эти виды деятельности – это именно то, что организация, реализующая проект знает, как выполнять и имеет возможности для выполнения?	
3.4	Есть ли какие-то инновационные аспекты в разработке и осуществлении видов деятельности?	
3.5	Реалистичны ли масштаб и объем деятельности, учитывая бюджетные и временные рамки?	
3.6	Представлен ли реалистичный график для осуществления предлагаемых видов деятельности?	
3.7	Соответствуют ли виды деятельности преобладающим культурным нормам и условиям различных групп? Если полного соответствия нет, то продумана ли, какая корректировка потребуется для «подгонки» к новой ситуации?	
4	Перспективы проекта	
4.1	Как будет развиваться данное направление деятельности по истечении срока финансирования	
4.2	Что произойдет с вещественными и не вещественными результатами проекта после его завершения	
4.3	Возможности диссеминации результатов проектной деятельности	
5	Бюджет проекта	

5.1	Имеются ли достаточные средства для выполнения проектных обязательств?	
5.2	Являются ли позиции бюджета относительно точными отражениями известных затрат по ведению деятельности, предлагаемой в документации по проекту?	
5.3	Реалистичен ли бюджет?	
5.4	Точно ли определены предлагаемые расходы на прямые и косвенные издержки и на накладные расходы?	
5.5	Эффективен ли данный проект с точки зрения расходования финансовых средств?	
5.6	Достаточно ли детализирован бюджет для обеспечения отчетности?	
6	Оценка рисков	
6.1	<i>Организационные риски</i> (ошибки в управлении; проблемы внутреннего контроля; недостаток квалифицированного персонала и т.п.)	

6.2	<i>Рыночные риски</i> (изменение демографии; изменения целевой аудитории; снижение спроса на услугу; изменение стоимости оборудования и т.п.)	
6.3	<i>Юридические риски</i> (изменение законодательной базы в период реализации проекта; некорректно составленная документация, напр., договора, и т.п.)	
6.4	<i>Производственные риски</i> (возможные побочные образовательные эффекты или негативные последствия)	