



Министерство образования Иркутской области
ГАУ ДПО «Институт развития образования Иркутской области»

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Разработка/реализация муниципальных программ поддержки школ
с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в
неблагоприятных социальных условиях,
в Иркутской области

Иркутск, 2020

УДД

ББК

Составители: Каменяр И.Н, руководитель центра ГАУ ДПО ИРО

Методические рекомендации разработаны в рамках реализации каскадной модели поддержки школ Иркутской области с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, как один из механизмов повышения качества региональной системы образования и предназначены для руководителей муниципальных органов управления образованием, специалистов муниципальных органов управления образованием.

Оглавление

Введение.....	4
Основные механизмы разработки, запуска и реализации муниципальных программ поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и демонстрирующих стабильно низкие образовательные результаты.....	7
Разработка программ помощи школам, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и демонстрирующих стабильно низкие образовательные результаты: цели, задачи, принципы, структура.....	15
Литература.....	21

Введение

Сегодня в современном образовании активно обсуждаются вопросы обеспечения достижения качества образования всеми обучающимися. Стратегические документы, характеризующие развитие системы отечественного образования (Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования на.....», Государственная программа Иркутской области «Развитие образования Иркутской области на...»), ориентируют на объединение усилий всех заинтересованных субъектов для достижения обучающимися планируемых результатов освоения основных образовательных результатов. В логике действующего законодательства и в контексте общего образования качество образования рассматривается как комплексная характеристика образовательной деятельности общеобразовательной организации (далее-школа) и подготовки учащихся, выражающую степень ее соответствия федеральным государственным образовательным стандартам общего образования и потребностям учащихся и их родителей (законных представителей). В том числе степень достижения планируемых результатов освоения основных образовательных программ общего образования.

Уровень достижения современного качества общего образования в общеобразовательных организациях отличается. В связи с этим можно говорить о том, что существуют школы с разным уровнем качества результатов обучения, понимая под этим образовательные организации, которые осуществляют образовательную деятельность с разной степенью соответствия федеральным государственным образовательным стандартам общего образования и (или) потребностям физических и юридических лиц, в интересах которых осуществляется указанная деятельность. В настоящее время в действующих нормативных документах федерального и регионального уровней выделяется такая категория общеобразовательных организаций, как школы с низкими результатами обучения.

На территории Иркутской области с 2016 года реализуется проект поддержки школ с низкими результатами обучения. Перечень данного рода школ, которым оказывается поддержка, определяется на основе критериев отнесения общеобразовательных организаций к категории «школа с низкими результатами обучения», установленных на федеральном уровне и обязательных для всех субъектов Российской Федерации. Имеются примеры успешных отечественных практик по поддержке школ с низкими

результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. В Иркутской области такая работа имеет системный характер. Накопленный опыт по организации адресной поддержке таких школ явился предпосылкой для разработки региональной каскадной модели комплексного сопровождения школ с низкими результатами обучения (НРО) и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (НСУ) и вариантов трансляции опыта на муниципальный уровень.

Муниципальная программа поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, ориентирована на достижение основополагающей цели – обеспечение современного качества общего образования в школах, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов на основе оказания мим адресной поддержки с учетом выбранной стратегии. Реализация поставленной цели осуществляется поэтапно и предполагает последовательное достижение поставленной цели с возможностью повторения этапов, если не достигнуты результаты.

В качестве оснований, которые теоретически и методологически будут обеспечивать разработку и реализацию муниципальной программы поддержки школ с НРО и НСУ определены следующие подходы: нормативный, тактико-ориентированный, ресурсный и индивидуализированный.

Нормативный подход обеспечивает разработку и реализацию муниципальной программы поддержки школ НРО и НСУ в нормативном поле с учетом действующего законодательства в сфере образования, позволяет определить полномочия органом местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, образовательных организаций, должностных лиц, иных участников реализации муниципальной программы.

Тактико-ориентированный подход является основанием для управления процессами по проектированию и реализации муниципальной программы. Основным условием при этом подходе является согласованность усилий всех участников, привлекаемых к реализации муниципальной программы, при принятии управленческих решений на разных этапах программы, их преемственности и последовательности, а также при планировании мероприятий.

Ресурсный подход отражает комплекс мер и ресурсов для оказания адресной помощи школам с НРО и НСУ, которые позволят достичь основополагающей

цели муниципальной программы. Данный подход позволяет изыскать внутренние ресурсы муниципалитета для решения поставленных задач.

Индивидуализированный подход позволит акцентировать внимание: во-первых на тех школах, которые нуждаются в первую очередь в адресной поддержке. Во-вторых, даст возможность принимать решение по оказанию помощи с учетом их специфики функционирования и имеющихся профессиональных дефицитов у педагогов и управленцев. В-третьих, позволит осуществлять отбор образовательных организаций и должностных лиц, чей потенциал будет использоваться для оказания адресной поддержки вышеназванным школам.

Цель настоящих методических рекомендаций – определить необходимые действия со стороны муниципальных органов управления образованием, обеспечивающие запуск и реализацию программ поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и демонстрирующих стабильно низкие образовательные результаты.

Методические рекомендации включают несколько разделов.

Первый раздел касается механизмов разработки, запуска и реализации муниципальных программ поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и демонстрирующих стабильно низкие образовательные результаты, включая модели развития кадрового и финансового обеспечения, осуществление входного, промежуточного и итогового мониторинга.

Во втором разделе представлено описание структуры программы, формы и содержания перевода школ в эффективный режим работы, а также необходимые действия со стороны муниципальных органов управления образованием.

Представленные материалы адресованы руководителям и специалистам муниципальных органов управления образованием, которые заинтересованы в поддержке школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и демонстрирующих стабильно низкие образовательные результаты, с целью улучшения их образовательных результатов.

**Основные механизмы разработки, запуска и реализации
муниципальных программ поддержки школ, функционирующих в
неблагоприятных социальных условиях и демонстрирующих стабильно
низкие образовательные результаты**

В механизмах поддержки школ можно выделить несколько блоков: нормативные механизмы, инвариантные механизмы, являющиеся обязательным элементом программы поддержки и обеспечивающие реализацию в любых территориальных контекстах, и вариативные механизмы, обусловленные условиями территории.

Основой для создания муниципальной программы являются вопросы местного значения, предусмотренные Федеральным законом от 06.10.2003 № 131 -ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» и полномочиям органов местного самоуправления в сфере образования, зафиксированных в Федеральном законе № 273 от 20 декабря 2012 г. «Об образовании в Российской Федерации».¹

В статье 9 говорится, что «1. К полномочиям органов местного самоуправления муниципальных районов и городских округов по решению вопросов местного значения в сфере образования относятся:

1. организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования по основным общеобразовательным программам в муниципальных образовательных организациях (за исключением полномочий по финансовому обеспечению реализации основных общеобразовательных программ в соответствии с федеральными государственными стандартами общего образования);

2. организация предоставления дополнительного образования детей в муниципальных образовательных организациях (за исключением дополнительного образования детей, финансовое обеспечение которого осуществляется органами Государственной власти субъекта Российской Федерации);

3. создание условий для осуществления присмотра и ухода за детьми, содержания детей в муниципальных образовательных организациях;

4. создание, реорганизация, ликвидация муниципальных образовательных организаций (за исключением создания органами местного самоуправления муниципальных районов муниципальных образовательных организаций высшего образования), осуществление функций и полномочий учредителей муниципальных образовательных организаций);

¹http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174

5. обеспечение содержания зданий и сооружений муниципальных образовательных организаций, обустройство прилегающих к ним территорий;
6. учет детей, подлежащих обучению по образовательным программам дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования, закрепление муниципальных образовательных организаций за конкретными территориями муниципального района, городского округа;
7. осуществление иных установленных настоящим Федеральным законом полномочий в сфере образования».

Так, в соответствии с законодательством, органы местного самоуправления:

1. создают социально-экономические условия для получения образования, расширяют возможности удовлетворять потребности человека в получении образования различных уровней и направленности в течение всей жизни;²
2. оказывают помощь родителям (законным представителям) несовершеннолетних обучающихся в воспитании детей, охране и укреплении их физического и психического здоровья, развитии индивидуальных способностей и необходимой коррекции нарушений их развития;³
3. обеспечивает открытость и доступность информации о системе образования;⁴
4. осуществляют организацию мониторинга системы образования;⁵
5. осуществляют ежегодное опубликование и размещение на своих официальных сайтах итоговых(годовых) отчетов об анализе состояния и перспектив развития образования;⁶
6. вправе заключать договоры о целевом обучении с обучающимися по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования, принятым не на условиях целевого обучения.⁷

В соответствии с Письмом Минобрнауки России от 01.04.2013 № ИР-170/17 органы местного самоуправления муниципальных районов и городских округов:

² Федеральный закон №273 от 29 декабря 2012г. «Об образовании в Российской Федерации»(ч.4 ст. 5)

³ Федеральный закон №273 от 29 декабря 2012г. «Об образовании в Российской Федерации»(ч.2 ст. 44)

⁴ Федеральный закон №273 от 29 декабря 2012г. «Об образовании в Российской Федерации»(ч.1 ст. 97)

⁵ Федеральный закон №273 от 29 декабря 2012г. «Об образовании в Российской Федерации»(ч.4 ст. 97)

⁶ Федеральный закон №273 от 29 декабря 2012г. «Об образовании в Российской Федерации»(ч.6 ст. 97)

⁷ Федеральный закон №273 от 29 декабря 2012г. «Об образовании в Российской Федерации»(ч.9 ст. 56)

«...5.4. создают, реорганизуют, ликвидируют муниципальные образовательные организации (за исключением создания органами местного самоуправления муниципальных районов муниципальных образовательных организаций высшего образования), осуществляют функции и полномочия учредителей муниципальных образовательных организаций;

5.5. обеспечивают содержание зданий и сооружений муниципальных образовательных организаций, обустройство прилегающих к ним территорий;

5.6. осуществляют учет детей, подлежащих обучению по образовательным программам дошкольного, начального общего, основного общего и среднего общего образования;

5.7. закрепляют муниципальные образовательные организации за конкретными территориями муниципального района;

5.8. ведут учет форм получения образования, определенных родителями (законными представителями) детей, имеющих право на получение общего образования каждого уровня и проживающих на территориях соответствующих муниципальным образованиям;

5.12. определяют случаи и порядок обеспечения питанием обучающихся за счет бюджетных ассигнований местных бюджетов;

5.13. случаи и порядок обеспечения вещевым имуществом (обмундированием), в том числе фирменной одеждой, обучающихся за счет за счет бюджетных ассигнований местных бюджетов;

5.14. имеют право на создание центров психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи;

5.15. вправе устанавливать специальные денежные поощрения для лиц, проявивших выдающиеся способности, и иные меры стимулирования указанных лиц...»

Эти полномочия, предусмотренные действующим законодательством в сфере образования и блок нормативных правовых актов, которые связаны с финансовыми механизмами, с направлением предоставления государственных(муниципальных)услуг (выполнением работ) являются основными механизмами для финансового обеспечения полномочий и ложатся в бюджет муниципальных программ.

Для формирования целей, задач, приоритетов муниципальных программ развития системы образования, в том числе поддержки школ,

функционирующих в сложных социальных условиях и демонстрирующих стабильно низкие результаты, необходимо с одной стороны, опираться на нормативные документы в сфере образования, с другой стороны – на документы, регулирующие бюджетный процесс.

Таким образом, полномочия, определенные законодательством, позволяют на уровне муниципалитета использовать различные возможности и механизмы по выравниванию условий и поддержке в развитии школ, функционирующих со сложных социальных контекстах и демонстрирующих стабильно низкие образовательные результаты/

В программу можно включать мероприятия по направлениям.

Направление - организационно-финансовое

1. Включение мероприятий по поддержке образовательных организаций, работающих в сложном социальном контексте, демонстрирующих низкие образовательные результаты, в программы социально-экономического развития и развития образования муниципальных образований.
2. Проведение мониторинговых исследований, направленных на выявление школ, работающих в сложных социальных контекстах, в том числе школ, показывающих низкие образовательные результаты, и комплексную оценку условий деятельности, управленческого и педагогического потенциала.
3. Установление специальных(повышенных) нормативов для расчета субсидии образовательным организациям, работающим в сложном социальном контексте, на реализацию основных образовательных программ, включая порядок отнесения школ к данной категории.
4. Формирование муниципальных заданий на оказание услуг образовательным организациям, работающим в сложном социальном контексте, по реализации дополнительных образовательных программ (программ сопровождения и поддержки обучающихся).
5. Поддержка программ развития образовательных организаций, демонстрирующих низкие образовательные результаты, в рамках которых школы обязуются повысить общешкольные и индивидуальные результаты обучающихся, а органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, берут на себя обязательства по предоставлению необходимых ресурсов (включая финансовое обеспечение).
6. Реализация в рамках муниципальных программ адресных мер по доведению ресурсной базы школ до уровня не ниже среднего по муниципальному образованию.

7. Определение выравнивания ресурсной базы школ, работающих в сложном социальном контексте, демонстрирующих низкие образовательные результаты, в качестве приоритетов в планах ремонта и закупки оборудования.
8. Внедрение подходов к формированию образовательных сетей и комплектованию школ, возникновению выраженной стратификации школ по составу контингента.
9. Создание структур на базе муниципальных методических служб, муниципальных информационно-методических центров, осуществляющих функции экспертно-консультационного сопровождения программ развития школ с низкими образовательными результатами.

Направление - развитие кадрового потенциала этих образовательных организаций.

1. Внесение в практику управления образовательной организацией и профессиональным развитием педагогов методов управления по результатам, в том числе индивидуальных планов профессионального развития педагогов.
2. Внесение в нормативные акты, регулирующие вопросы оплаты труда учителей следующих изменений:
 - обеспечивающих учет при расчете базовой части заработной платы учителя параметров, характеризующих сложность контингента обучающихся;
 - определяющих порядок учета при расчете рабочего времени учителей, времени на индивидуальные занятия с отстающими школьниками, время на обмен опытом, совместное планирование и анализ практики с другими учителями.
3. Привлечение (конкурсный отбор директоров школ, педагогов) для работы в школах, работающих в сложном социальном контексте, демонстрирующих низкие образовательные результаты, обеспечение им систематической поддержки, стимулирование их деятельности, в том числе за счет установления связи между заработной платой руководителя и сложностью контингента школы, динамикой реализации программ улучшения результатов.
4. Создание системы финансовых и карьерных стимулов для привлечения и удержания высококвалифицированных учителей для работы в школах в сложном социальном контексте, демонстрирующих низкие образовательные результаты.

Направление - сетевое взаимодействие и партнерство образовательных организаций.

1. Стимулирование создания межшкольных обучающихся профессиональных сообществ, в которых педагоги обмениваются профессиональным опытом и развивают навыки преподавания;
2. Поддержка проектов партнерства школ с низкими образовательными результатами с ведущими школами, включающих обмен опытом администрации и педагогов, взаимопосещение уроков с обсуждениями, преподавание в классах школ-партнеров;
3. Поддержка проектов партнерства школ с низкими образовательными результатами с ведущими вузами, профессиональными образовательных учреждений и педагогов;
4. Поддержка создания и развития различных форм профессионального взаимодействия в муниципальном образовании: профессиональных сообществ директоров, педагогов; ассоциаций, сетей, территориальных предметных педагогических объединений (межшкольных предметных объединений);
5. Стимулирование практики сотрудничества школ с низкими образовательными результатами и центрами психолого-медико-социального сопровождения;
6. Поддержка проектов взаимодействия школ с низкими образовательными результатами с учреждениями дополнительного образования детей, культуры, спорта;
7. Рассмотрение возможностей школ в использовании дополнительных ресурсов времени для занятий обучающихся. Организация школ полного дня, образовательного лагеря, зимние и летние школы и т.д.
8. Реализация межшкольных программ для учащихся этих школ с ведущими педагогами образовательных организаций муниципального образования, вузов региона; организация программ профильного обучения и программ подготовки к государственной итоговой аттестации на базе школ с сильными кадровыми ресурсами;
9. Стимулирование и поддержка участия школ, работающих в сложном социальном контексте, в том числе педагогов и учащихся школ, в конкурсах и межшкольных проектах на муниципальном и региональном уровнях;
10. Оказание поддержки школам с НРО и НСУ в формировании органов коллегиального управления с участием общественности (включая авторитетных представителей местных сообществ, депутатского корпуса), в разработке и реализации программ вовлечения местного сообщества в деятельность школ;
11. Организация подготовки общественных управляющих – членов коллегиального управления школ с НРО и НСУ, по специальным программам, направленных на усиление их вовлеченности, в разработку и реализацию

программ перевода в эффективный режим работы, освоение необходимых компетенций;

12. Поддержка школ с НРО и НСУ центрами психолого-медико-социального сопровождения, центрами помощи семье и детям в части проведения консультаций, разработке и реализации программ вовлечения семей в образование детей и др.;
13. Реализация специальных программ, включающих лекции и мастер-классы ведущих педагогов, ученых, деятелей искусства для учащихся этих школ;
14. Привлечение аспирантов вузов, студентов в качестве репетиторов, тьюторов для работы в школах НРО и НСУ.

Направление - развитие системы оценки качества образования.

1. Включение в систему региональных исследований(мониторингов) качества образования, систематических исследований, направленных на выявление школ, работающих в сложном социальном контексте, школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты, динамики показателей качества образования в данных группах школ;
2. Включение в муниципальные системы оценки качества образования инструментария и процедур учета при оценке деятельности школ и педагогов контекстных показателей, в том числе использование индексов социального благополучия школ;
3. Введение в общеобразовательные организации социальных паспортов обучающихся как инструмента сбора данных по контекстным показателям;
4. Развитие информационных систем и систем данных для диагностики состояния дел в школах, демонстрирующих низкие образовательные результаты, выявления факторов, затрудняющих получение обучающимися образования высокого уровня;
5. Поддержка развития общешкольных систем оценки качества образования, инструментов формирующего оценивания на уровне класса, ориентированных на выявление индивидуального прогресса учащихся, использование данных оценки для улучшения преподавания;
6. Включение в показатели стимулирующих выплат педагогам показателей, характеризующих активность педагогов в индивидуальной работе с отстающими обучающимися, с семьями обучающихся, приобретение профессиональных компетенций, повышающих качество преподавания, показатели индивидуального прогресса обучающихся.

Направление - построение связей между школой и родителями, местным сообществом, бизнесом.

1. Использование инструментов общественного признания достижений школ, работающих в сложном социальном контексте, педагогов, обучающихся детей из неблагополучных семей;
2. Введение практики систематического информирования общественности о положении дел в области обеспечения равенства шансов детей на получение качественного образования, включая информацию о содержании и эффективности мер, реализуемых на муниципальном уровне, результатах реализации программ развития школ.

В качестве ключевых моментов разработки и реализации Программы следует выделить:

1. Результатом ее реализации должен стать не краткосрочный эффект временного повышения образовательных результатов, положительно сказывающийся на образовательной статистике и отчетности, 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 органами управления образованием.
3. Отчетность школ и принятие решений на основе данных являются условием реализации программ и улучшения их учебных достижений.
4. Проводником 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- участников Программы.
5. Все Программы должны иметь каскадность, которая дает возможность повторения этапа или направления, если не произошли изменения.

Таким образом, поддержка школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, в том числе, показывающих низкие образовательные результаты, должна носить комплексный характер, предусматривающий изменения в таких областях, как: финансирование, управление школой, школьный климат, оценка качества на уровне школы и класса, преподавание, профессиональное развитие педагога, взаимодействие с родителями и местными сообществами.

Разработка программ помощи школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях и демонстрирующих низкие образовательные результаты: цели, задачи, принципы, структура.

Подготовительным этапом Программы должна стать подготовка муниципальных органов управления образованием к руководству муниципальной программой и создание соответствующего задаче профессионального потенциала. Для этого в соответствии с разработанной региональной каскадной моделью необходимо проведение специалистами муниципальной системы образования самоанализа и выявление дефицитов в кадровом и методическом обеспечении Программы, необходимых для ее реализации финансовых ресурсов.

Титульный лист программы. Титульный лист программы содержит информацию о полном наименовании Муниципального органа управления образованием в соответствии с Уставом, о наименовании программы, о разработчиках программы и исполнителях.

Паспорт Программы. В паспорте программы четко и максимально кратко прописываются основные идеи в соответствии с предложенной формой. Размер паспорта не должен превышать 1-2-х страниц. (табл.1)

Таблица 1

Паспорт программы

1.	Наименование	
2.	Основные идея Программы	
3.	Цель, задачи	
4.	Сроки реализации программы	
5.	Основные показатели (индикаторы)	
6.	Перечень разделов Программы:.	Раздел1. Паспорт Программы. Раздел2. Характеристика проблемы, на решение которой направлена Программа. Актуальность Программы. Раздел 3. Цели, задачи, срок реализации Программы. Раздел 4. Инфраструктура для оказания информационно-

		методической помощи, методического сопровождения школ-участниц. Раздел 5. Основные направления Программы и мероприятия по реализации Программы. Раздел 6. Экономическое обоснование Программы. Раздел 7. Ожидаемые результаты реализации Программы. Раздел 8. Основные риски Программы и пути их минимизации.
6.	Смета доходов и расходов на реализацию Программы	
7.	Ожидаемые результаты реализации Программы	

В разделе 2 следует обратить на внимание на общую цель программ поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и демонстрирующих низкие образовательный результаты (далее Программа) является преодоление разрывов в образовательных возможностях и достижениях детей, обусловленных социально-экономическими характеристиками их семей, территориальной отдаленности и сложностью контингента за счет повышения педагогического и ресурсного потенциала школ.⁸Проводится качественный анализ системы образования муниципального образования.

⁸ Пакет экспертно-аналитических и научно-методических материалов в области использования современных образовательных технологий обучения и воспитания учащихся с рисками школьной неуспешности, применимых в школах с низкими образовательными результатами, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, и способов их распространения через практики профессионального развития педагогов

В разделе 3 - цель программы муниципального образования должна обладать следующими свойствами:

специфичность (цель должна соответствовать сфере реализации программы);
конкретность (не допускаются размытые (нечеткие) формулировки, допускающие произвольное или неоднозначное толкование);

измеримость (достижение цели можно проверить);

достижимость (цель должна быть достижима за период реализации муниципальной программы)

релевантность (соответствие формулировки цели ожидаемым конечным результатам реализации муниципальной программы).

Цели и задачи формулируются в том числе с учетом целей Государственной программы «Государственная программа развития образования на 2020-2024 гг.», Указа Президента от 07.05.2018 года, направленных на совершенствование качества системы образования

Задачи представляют собой направления и способы деятельности, обеспечивающие достижение поставленной цели за период реализации муниципальной программы. Формулировки задач должны вытекать из корневых проблем, препятствующих достижению цели, выявленных на этапе анализа структурирования проблем.

Задачи программ поддержки на уровне муниципального образования можно определить следующими:

1. Обеспечить ресурсное наполнение и выравнивающее финансирование школ, учитывающее повышение потребности школ, обучающихся наиболее сложные контингенты учащихся, находящихся в отдаленных территориях, с малочисленным контингентом в оборудовании и специалистах.
2. Выстроить сетевое партнерство школ.
3. Осуществлять менеджмент знаний: постоянный мониторинг с опорой на достоверные данные при принятии и оценке результатов, сочетание количественных и качественных методов.
4. Организовать активную диссеминацию практик.
5. Создать условия для развития профессионального роста руководителей образовательных организаций, учителей, используя целевые программы повышения квалификации с доминированием активных методов, сочетанием вертикальных и горизонтальных форм профессионального развития.

Раздел 4 представляется всеми имеющимися ресурсами муниципального образования для оказания методической помощи.

В разделе 5 основные мероприятия по реализации Программы могут содержать: организационно-управленческие мероприятия; мероприятия по развитию кадрового потенциала руководящих и педагогических работников; мероприятия по выравниванию возможностей доступа обучающихся к современным образовательным ресурсам в соответствии с ФГОС ОО; мероприятия по развитию сетевого взаимодействия и партнерства.

В разделе 6 представляется экономическое обоснование Программы, финансирование которой осуществляется за счет средств муниципальной Программы и внебюджетных источников.

В разделе 7 обязательно указываются количественные целевые показатели. Основным принципом разработки и реализации программ является принцип отчетности о взаимной ответственности всех участников. Школы- участники программы берут на себя ответственность повысить общешкольные и индивидуальные достижения обучающихся, а органы, осуществляющие управление в сфере образования, берут на себя обязательства по предоставлению необходимых ресурсов (включая финансовое обеспечение за счет источников бюджета муниципальных образований, внебюджетных источников).

В разделе 8 конкретизируются основные риски и пути их минимизации. (Пример :табл. 2)

Таблица 2

Основные риски	Пути их минимизации
Формальный подход к организации совместной деятельности со стороны школы, участницы проекта, и школы-партнера	Заключение партнерских отношений, составление совместного плана действий, поощрение школ-партнеров
Недостаточная оперативность при корректировке плана реализации Программы	Оперативный мониторинг выполнения мероприятий Программы

Смета доходов и расходов на реализацию Программы.

Также необходимо представить экономическую обоснованность расходов; направленность расходов непосредственно для реализации программы. (табл.3)

Таблица 3

	В 2020 году			
	Местный бюджет	Субсидия	Внебюджетные средства	Итого
Доходы				
Расходы(пример)				
<i>Приобретение оборудования</i>				
<i>Повышение квалификации педагогических и управленческих работников</i>				
<i>Приобретение программного обеспечения</i>				
<i>Приобретение иных материальных объектов</i>				

Ожидаемыми результатами могут стать: сформированная муниципальная нормативно-правовая база, регламентирующая реализацию мероприятий программы и обеспечивающая поддержку школы с низкими результатами обучения и работающей в сложных социальных условиях, в области повышения качества образования; разработанная муниципальная система мер поддержки школы по переводу в эффективный режим развития; повышение качества образования муниципальном образовании за счёт повышения результативности деятельности школы с низкими результатами обучения и функционирующей в неблагоприятных социальных условиях; сокращение доли школ с устойчиво низкими результатами обучения, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях; создание эффективного межшкольного партнёрства и сетевого взаимодействия школ с разным уровнем качества результатов обучения; создание муниципального консультационного центра для образовательных организаций с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в сложных социальных условиях; система методического сопровождения учителей, работающих в образовательной организации с низкими результатами обучения и функционирующей в сложных социальных условиях и т.д.

Литература

1. Выравнивание шансов детей на качественное образование [Текст]: сб. материалов / Комиссия Общественной палаты Российской Федерации по развитию образования. – М.: Изд. дом ВШЭ, 2012. – 208 с
2. Методические материалы Министерства образования и науки Российской Федерации, подготовленные Центром Социально-экономического развития школы НИУ «Высшая школа экономики».
3. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов : сб. информационно-методических материалов для директоров школ и школьных команд / сост. М. А. Пинская. – М. : Изд. дом НИУ ВШЭ, 2013.
4. Пинская, М. А. Выравнивание условий при анализе достижений школ: контекстуализация результатов / М. А. Пинская, Н. Крутий, С. Г. Косарецкий, И. Д. Фрумин // Выравнивание шансов детей на качественное образование : сборник материалов. – М. : НИУ ВШЭ, 2012. – С. 37–48.
5. Пинская, М. А. Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах / М. А. Пинская, С. Г. Косарецкий, И. Д. Фрумин // Вопросы образования. – 2011. – № 4. – С. 148–177.
6. 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