

ГАОУ ДПО «Ленинградский областной институт развития  
образования»  
Центр оценки качества и инновационного развития образования

Жуковицкая Наталья Николаевна

Методические рекомендации по результатам анализа  
муниципальных программ поддержки школ с низкими  
результатами подготовки обучающихся и находящихся в  
сложных социальных условиях по их переводу в  
эффективный режим работы

Санкт-Петербург  
2020

## Аннотация

Данные методические рекомендации разработаны по итогам анализа муниципальных программ поддержки школ с низкими результатами подготовки обучающихся и находящихся в сложных социальных условиях по их переводу в эффективный режим работы.

Они предназначены руководителям и специалистам муниципальных органов управления образования, руководителям и методистам муниципальных методических служб, руководителям общеобразовательных организаций.

В основе рекомендаций - способы решения проблем, выявленных по итогам анализа муниципальных программ.

Методические рекомендации призваны оказать помощь муниципальным проекторочным командам по корректировке разработанных ими программ с целью приведения их в соответствие с существующими требованиями проектно-целевого управления, а также обеспечения их содержательного наполнения с учетом оказания адресной помощи школам с низкими результатами подготовки обучающихся на основе теоретического осмысления подходов, организационных механизмов, технологий управления образовательными системами, качеством образования, понимания сущности процесса перевода школ в эффективный режим работы.

Жуковицкая Наталья Николаевна, заведующий Центром оценки качества и инновационного развития образования ГАОУ ДПО «ЛОИРО», кандидат педагогических наук, доцент.

Телефон: 8 911 2813506

## Пояснительная записка

Муниципальные программы поддержки школ, показавших низкие результаты подготовки обучающихся и находящихся в сложных социальных условиях, по их переводу в эффективный режим развития (далее – Программы), исходя из их тематики, призваны решить важную задачу – спроектировать на муниципальном уровне систему оказания поддержки школам, находящимся в зоне риска, по повышению качества подготовки их обучающихся на основе использования как внешних, так и внутренних резервов.

Основными участниками муниципальных программ, опираясь на понимание термина «поддержка», наряду с теми, кто готов оказать эту помощь, являются непосредственно школы, вошедшие в список школ Рособнадзора по Ленинградской области, составленный по итогам проведения внешних оценочных процедур в 2019 и 2020 годах. В общей сложности в этот список входят 35 школ, выявленных в 2019 году и 95 школ – в 2020 году (январь). Дополнительно в марте месяце 2020 года были внесены уточнения в последний список, число школ в группе риска было еще увеличено на 12 единиц. Таким образом, сегодня в списке школ группы риска находятся 142 школы.

Учитывая создавшуюся ситуацию, возникла необходимость оказания адресной поддержки данным школам для решения совместными усилиями проблем, связанных с обеспечением качества подготовки обучающихся.

С целью эффективной реализации данного намерения в практическом плане было предложено на муниципальном управленческом уровне обеспечить подготовку программ поддержки школ с низкими результатами обучения.

Анализ муниципальных программ показал, что в их реализацию включены 101 школа из числа школ, вошедших в списки Рособнадзора, без учета школ двух районов, в программах которых не были указаны школы с низкими результатами подготовки обучающихся. Учитывая то обстоятельство, что программы были подготовлены раньше, чем был получен итоговый мартовский список Рособнадзора, то процент школ, которые будут работать в муниципальных программах, составляет 78 % от их общего числа, это без учета числа школ 2 районов, ранее названных.

Актуальность разработки данных методических рекомендаций обоснована анализом положения дел по рассматриваемому вопросу:

с точки зрения полученных результатов, по-прежнему, наблюдается рост числа школ с низкими результатами подготовки обучающихся в значительной части муниципальных образовательных систем Ленинградской области, о чем свидетельствуют данные Рособнадзора;

с точки зрения умения реагировать на сложившуюся ситуацию на основе создания и реализации системы эффективных мер, предполагающей необходимость согласования подходов всех проектировщиков в контексте стратегического менеджмента, в том числе стратегического и тактического планирования, управления образовательными системами, а также необходимости формулировки ряда разъяснений по поводу структуры и

содержания муниципальных программ, учитывая результаты, полученные по итогам их анализа.

Как показал анализ муниципальных программ по переводу школ, находящихся в зоне риска в эффективный режим работы, их разработчики допускают ряд просчетов. Так, общий и конкретный анализ всех и каждой муниципальных программ позволил сформулировать как достижения, так и недостатки в их проектировании, о чем дают представление следующие выводы.

Во-первых, сделанные с точки зрения их структурного представления:

- во всех районах Ленинградской области предусмотрена работа по поддержке школ, находящихся в зоне риска в связи с низкими результатами подготовки обучающихся, что отражено в муниципальных программах, которые созданы в 16 муниципальных районах, а в 2 районах (Бокситогорский район, Сосновоборгский городской округ) разработан комплекс мер по поддержке таких школ;

- анализ структуры муниципальных программ, исходя из логики программно-целевого управления, свидетельствует о её вариативном представлении каждым из муниципальных районов;

- общая характеристика программ представлена всеми разработчиками, однако паспорт программы в ряде случаев отсутствует либо представлен в неполном варианте, не ориентирован на проектирование всех необходимых элементов;

- часть программ не имеет аналитического обоснования, а в тех программах, где этот раздел присутствует, не выдерживается логика проблемно-ориентированного анализа: результаты-образовательный процесс- условия;

- наблюдается разброс в представлении сроков и этапов реализации программ (на 2, 3, 4 года реализации);

- перечень мероприятий присутствует во всех программах, однако он не всегда адекватен поставленным задачам и выбранным приоритетам деятельности;

- в ряде программ отмечается хаотичность в представлении её мероприятий, они запланированы и как направления деятельности в рамках этапов реализации программы и как мероприятия дорожной карты, причем не всегда связаны друг с другом;

- в большей части программ представлены ожидаемые результаты, назван основной диагностический инструментарий - мониторинг, но не раскрыта тематика и критерии, показатели его осуществления;

- механизм управления программой как ее обязательный компонент присутствует только в нескольких программах, в большинстве же программ он заложен в перечень организационных мероприятий и не дает полного представления о системности работы всех участников процесса сопровождения школ с низкими результатами подготовки обучающихся.

Во-вторых, качественный анализ муниципальных программ с точки зрения их содержания на основе обеспечения внутренних связей всех компонентов, позволяет сделать следующие выводы:

- актуальность представленных на экспертизу программ не вызывает сомнения, ибо тематика всех программ направлена на решение важнейшей задачи - оказание адресной поддержки школам с низкими результатами подготовки обучающихся и находящихся в сложных условиях работы по переводу их в эффективный режим развития, однако не во всех программах присутствует обоснование актуальности темы с точки зрения проблемно-ориентированного анализа;

- новизна всех муниципальных программ заключается в отдельных способах решения задачи, её формах, связанных с необходимостью реализации механизмов сетевого наставничества школ с низкими и высокими результатами подготовки обучающихся, предложенных на федеральном и региональном уровнях управления образованием, однако общий механизм решения данной задачи представлен лишь в нескольких программах;

- системность связей всех компонентов программ с учетом содержания решения проблем перевода школ в эффективный режим работы, учитывая все направления изменений (учение, преподавание, среда, управление), к сожалению, в полном объеме не обеспечена ни в одной программе;

- эффективность реализации программ, исходя из понимания сущности понятия «эффективность», как оценки полученных результатов с точки зрения вложенных ресурсов и созданных условий, в большей части программ не раскрыта как на уровне выбора тематики основного инструментария оценки - мониторинга, так и критериев, показателей его проведения;

- реальность решения поставленных задач в практике работы ряда муниципальных районов возможно будет затруднена из-за большого количества разнонаправленных мероприятий, не в полной мере разработанности технологии их реализации с включением разных участников совместной деятельности в связи с отсутствием понятного всем организационного механизма.

В результате было отмечено, что большая работа муниципальных команд по проектированию программ поддержки школ с низкими результатами обучения и находящихся в сложных условиях работы по их переводу в эффективный режим работы, требует своего продолжения. Необходимо вернуться к пересмотру содержания программ, дополнительно провести их самоанализ с точки зрения предложенных критериев и осуществить доработку с тем, чтобы все-таки обеспечить решение ключевой задачи – оказать адресную поддержку тем школам, которые в этом нуждаются.

В решении этого вопроса разработчикам программ смогут оказать помощь данные методические рекомендации.

## Содержание

Методические рекомендации базируются на концептуальном обосновании экспертизы муниципальных программ, предложенном в аналитическом отчете.

Результаты анализа позволяют вычленить три группы проблем, которые стоит перевести в ранг задач и определить способы их решения.

**Первая группа задач**, требующая своего решения – это получение ответов на вопросы

- о структуре, в целом, и содержании каждого компонента программы, которую необходимо было разработать муниципальным проектировочным командам;

- о содержательном наполнении каждого компонента программы, выстраивании внутренних связей, исходя из темы программы и ее целеполагания.

Методика экспертизы была построена на требованиях к структуре и содержанию программ на основе программно-целевого подхода. Критерии оценки программ предусматривали анализ как необходимых структурных компонентов программ в соответствии с требованиями программно-целевого подхода, так и качественный анализ входящих в программу структурных компонентов.

Программно-целевой подход предусматривает организацию проектирования в соответствии с заданной целью и предполагает планирование и использование всех видов ресурсов под заданную цель [5,6] .

В качестве основных структурных компонентов муниципальных программ в рамках данного подхода рассматривались:

- Паспорт программы
- Анализ ситуации, обоснование целей и задач программы (оценка и анализ исходной ситуации, цели и задачи программы)
- Сроки и этапы реализации программы
- Система программных мероприятий (основные направления реализации программы)
- Ресурсное обеспечение программы
- Ожидаемые результаты
- Оценка эффективности программы
- Управление программой. Состав, функции и полномочия участников реализации программы. Контроль за реализацией программы

В качестве критериев, позволяющих сделать выводы о качестве подготовки всех компонентов программ и их связей, были определены:

**Общие критерии:** оценка значимости программы с точки зрения основных тенденций, целей и направлений деятельности согласно изучаемой тематики:

- Актуальность
- Новизна (оригинальность) предложенных идей

- Системность
- Эффективность

**Специальные критерии:** оценка компетентности авторов проектной идеи и содержания программы с точки зрения её полноты, соответствия нормативным требованиям

- Полнота структуры программы
- Степень проработанности структурных компонентов
- Согласованность структурных частей

**Конкретные (практические) критерии:** оценка степени обоснованности программы с точки зрения возможностей его воплощения и жизнеспособности

- Реалистичность
- Реализуемость
- Инструментальность

Как показал анализ программ, выполненный в соответствии с данными критериями и показателями, типичные ошибки, допущенные разработчиками муниципальных программ, связаны с недостаточным теоретическим осмыслением логики программно-целевого управления.

Структура муниципальной программы, предложенная в качестве эталонного варианта для проведения экспертизы, одна из разновидностей реализации замысла программного управления, которое возникло в западном менеджменте в 60-е годы прошлого века, суть которого, в интерпретации М.М. Поташника, - «подход к планированию будущего как к разработке целостной системы действий с четко определенными, понятными для всех результатами, сбалансированными по ресурсному обеспечению» [6, с.190].

Программа как нормативная модель совместной деятельности всех ее участников в общем виде подразумевает решение трех групп задач: определение исходного состояния образовательной системы; представление образа желаемого будущего состояния этой системы, в нашем случае с точки зрения получения нового качества подготовки обучающихся, а также состав и структуру действий по переходу к будущему, основываясь на отправной точке - настоящего состояния образовательных результатов, которые сегодня не удовлетворяют всех субъектов образовательных отношений.

Программа - это интегратор усилий тех, кто включен в её подготовку и реализацию. Программа – это индикатор достижения поставленных целей, ибо, если целеполагание задано операционально, то в рамках программы всегда можно откорректировать маршрут движения, если от него наметилось отклонение.

Программа является документом, определяющим стратегию развития образовательных систем, в нашем случае муниципальных и локальных (институциональных). Классическими стратегиями инновационных изменений являются локальные, модульные и системные изменения. Обращение к данной классификации позволяет ответить на один из основных вопросов, который возник при экспертизе муниципальных программ. Это вопрос о целесообразности построения муниципальных программ с точки зрения

заявленной тематики и сроков их реализации через выбор содержания и механизмов, оценочных инструментов.

Тематика программ связана с решением, на первый взгляд, конкретной проблемы – как повысить качество подготовки в конкретных школах, показавших низкие результаты по итогам внешних оценочных процедур и школ, находящихся в сложных социальных условиях? Каковы в данном случае стратегии изменений?

Кто-то из разработчиков муниципальных программ интуитивно выбрал стратегии локальных и модульных изменений, кто-то отдал предпочтение системным изменениям. Однако, вне поля зрения большей части разработчиков осталось понимание того, что, как в первом, так и во втором случае, требуется своя технология проектирования под свои конкретные цели и задачи. В первом случае, модульные изменения выстраивают конкретную логику работы с группой школ риска собственными силами, а также с участием привлеченных для оказания помощи специалистов, во втором случае, системные изменения рассматривают широкий состав участников изменений – всю сеть в полном составе образовательных организаций, их связей, функций, факторов влияния и как часть – группу школ с низкими результатами. Это должно отражаться в формулировках задач, направлениях деятельности, системе мероприятий, ожидаемых результатах, ресурсном обеспечении, системе управления, сроках реализации программ.

При создании муниципальной программы важно учитывать и логику проектировании программ общеобразовательных организаций, исходя из понимания стратегии их развития. Поскольку ответы на каждый из ниже приведенных вопросов могут стать предметом рассмотрения в процессе планирования разделов муниципальной программы как на основе ее аналитического обоснования (параметры анализа), так и определения тематики мероприятий (мониторингов, управленческих совещаний, методических семинаров, творческих групп и т.д.)

Ответы на вопросы при проектировании программы, связанные со стратегией развития, могут звучать так:

- В чем отличие организации от других? Каково её предназначение в социуме? (видение, миссия, ценности)
- С какими проблемами организация сталкивается на своём пути? (анализ внутренней и внешней среды - контекстные данные)
- К достижению каких целей стремится? Какими ресурсами для этого располагает? (стратегический план)
- Как добьётся реализации стратегических целей? (оперативный план, проекты, целевые программы)
- Как организовать педагогический коллектив для реализации намеченного плана? (эффективные педагогические команды)
- Какие реальные результаты образования не удовлетворяют педагогический коллектив, родителей, обучающихся в свете современных требований и должны быть изменены?



Понимание стратегий изменений должно быть отражено и в аналитическом блоке программ. Среди основных недостатков, допущенных при проектировании муниципальных программ, особо следует вычлнить неумение разработчиков осуществлять проблемно-ориентированный анализ сложившейся ситуации в муниципальной образовательной системе с качеством образования в целом и качеством подготовки обучающихся как его основной составляющей.

Следует напомнить, что анализ – это первый шаг на пути определения целеполагания и способов его осуществления. В результате анализа мы способны вычлнить проблемное поле рассматриваемой темы, перевести каждую проблему в задачу и продумать механизмы ее решения.

Для проблемно-ориентированного анализа важно обеспечить логическую цепочку от анализа результатов и состояния образовательного процесса к определению качества имеющихся условий. В данном случае выстраиваются логические связи между следствием – полученными результатами и причинами – состоянием образовательного и обеспечивающего (ресурсы) процессов. Это позволяет отсекаать излишнюю информацию, рационализировать путь поиска проблем столь важных для формулирования целей и задач.

Для муниципальных программ, учитывая сложность структуры и содержания деятельности всех компонентов муниципальных образовательных систем (образовательные, обеспечивающие, инновационные, управленческие процессы, реализуемые в образовательной сети), можно предусмотреть анализ результатов в следующей логике с учетом разных массивов данных:

результаты внешних процедур оценки качества подготовки обучающихся в разрезе каждого уровня общего образования по всему району в сравнении с федеральными показателями – результаты в разрезе каждой школы –вычлнение школ-лидеров, школ- аутсайдеров;

результаты внутрирегиональной системы оценки - избирательно в соответствии с выбранными приоритетами - подтверждение или опровержение данных по результатам внешних процедур оценки;

результаты муниципальных оценочных процедур (при их наличии) – конкретизация полученных результатов в школах с низкими результатами подготовки обучающихся.

Одно но... Средние результаты не дают полного представления о сути происходящего в образовательных организациях муниципальных образовательных систем. Здесь важен анализ контекста работы школ, тех социокультурных условий, особенностей контингента школ, состояния ресурсов, учета данных социального паспорта, поэтому важно «привязать» анализ полученных результатов (высоких, низких) к анализу объективной ситуации, в которых находятся школы. Это позволит выйти на дифференцированную оценку всех других составляющих влияния на качество для более глубокого и обстоятельного поиска причин низких результатов.

Как подойти к дальнейшему анализу? Ответ очевиден - сообразно рассматриваемой тематики. Помним, что нам надо обосновать целеполагание программы, имеющей конкретное название «...поддержка школ с низкими результатами...», значит есть смысл вести поиск проблем относительно школ,

попавших в зону риска. Если с позиции внешних факторов социокультурной среды причины были зафиксированы, то второй шаг – это анализ внутренних причин, связанных с образовательными процессами в этих школах.

Анализ образовательных процессов на муниципальном уровне провести сложнее, чем в образовательной организации, но без его данных сложно выйти на конкретизацию проблем, связанных с обоснованием низких результатов подготовки обучающихся. Для тематики муниципальных программ поддержки школ с низкими результатами подготовки обучающихся важно собрать массив данных по проблематике процесса обучения (преподавание и учение). Как правило, это результаты региональных и муниципальных мониторинговых исследований, связанных с реализацией образовательных процессов (образовательные программы, учебные планы, в том числе и индивидуальные, используемые технологии, формы учебной работы, учебно- методические комплексы, система диагностики, результаты изучения мотивации учащихся, их интересов, приоритетов, способов учебной работы, формы, методы технологии работы со слабоуспевающими и неуспевающими учащимися и т.д.). Хорошо это сделать в сопоставлении общих данных по всем школам и школам группы риска.

Немаловажным источником для аналитического блока программ может стать информация о результатах анализа материалов внутришкольного контроля в школах с низкими результатами подготовки обучающихся и находящихся в сложных социальных условиях, касающаяся непосредственно стратегий преподавания и учения, полученная и проанализированная администрацией этих школ по результатам посещения уроков, занятий дополнительного образования и внеурочной деятельности. Эти данные можно получить по итогам собеседований с руководителями общеобразовательных организаций, попавших в группу риска, а также по результатам муниципальных контрольно-надзорных мероприятий.

Источников много, важно выстроить всю полученную информацию не разрозненно, а в определенной логической последовательности, связав её с полученными результатами на каждом уровне общего образования.

Третий раздел – условия осуществления образовательной деятельности содержательно может быть раскрыт за счет анализа имеющейся ресурсной базы (материальные, финансовые, методические, информационные, кадровые, учебные ресурсы). Опять-таки важно, чтобы их анализ был «заточен» на объяснение имеющихся результатов и, прежде всего, по принципу «воронки» - осуществлено «просеивание» информации и ее выбор в отношении школ, где выявлены проблемы с низким уровнем подготовки обучающихся.

Для полноты анализа следует рассмотреть вопросы управления и результатами, и образовательным процессом, и ресурсами. Важно показать организационный механизм принятия управленческих решений по изменению ситуации с качеством образования в районе и в конкретных школах, где есть проблемы.

Важным объектом и направлением принятия управленческих решений должна стать внутренняя и внешняя образовательная среда, как один из важных факторов влияния на качество образования. Анализ образовательной среды

может быть осуществлен с помощью разных методик. Одна из них –методика Ясвина В.А. [9, с.127], описывающая векторную модель образовательной среды, в которой представлены координаты, состоящие из двух осей: оси «свобода-зависимость» и оси «активность- пассивность». По утверждению Д.А. Иванова [4, с.130 ], эта методика дает скорее представление об организационной культуре образовательного учреждения, являющейся одним из объектов управленческой деятельности, что для нашего анализа весьма важно, поскольку позволяет выявить влияние педагогической команды, учителей на ее создание.

Итак, в общей схеме проблемно-ориентированного анализа учитываются ответы на следующие вопросы:

Какие результаты получены? Как можно объяснить эти результаты контекстными характеристиками работы образовательных организаций?

Из – за каких дефектов образовательных процессов, осуществляемых в организации, возникли эти проблемы?

Недостаток каких ресурсов и условий объясняет выявленные дефекты образовательных процессов, осуществляемых в образовательных организациях?

Какими недостатками в управлении образовательными организациями можно объяснить существующие дефекты в ресурсном обеспечении и в образовательных процессах?

Анализ, представленный в такой логике, сможет выявить и объяснить имеющиеся проблемы с обеспечением качества подготовки обучающихся, как основного компонента качества образования, как в муниципальной образовательной системе, так и в группе школ риска.

**Вторая группа задач**, актуальность которых не вызывает сомнения, это ответы на вопросы о содержательном раскрытии структурных компонентов программ в их взаимосвязи, исходя из проблематики перевода школ в эффективный режим развития, используя механизм организации их поддержки.

Исходя из предназначения муниципальных программ, для проектировщиков и исполнителей важно согласование совместных действий в контексте сущностного раскрытия такого понятия как поддержка. Ответ на вопрос «В чем выражается его содержательное наполнение для образовательных систем муниципального уровня, куда входят большое число образовательных организаций, действующих как автономно, так и способных выстраивать многочисленные связи со своими сетевыми и социальными партнерами в решении актуальных для них задач?» определяет содержание и логику действий всех участников большой совместной работы.

В педагогическом контексте основной характеристикой поддерживающей деятельности является взаимодействие участников образовательных отношений. Важно, что педагогическая поддержка осуществляется в том случае, если фиксируется наличие запроса на оказание помощи, когда тот, кому предлагается помощь, не может сам решить свои проблемы, сделать правильный выбор способа их решения. В этом случае поддержка ассоциируется с выполнением ролей консультанта, катализатора решения задач.

По мнению Е.А. Александровой, сущность педагогической поддержки заключается прежде всего в создании условий для совместного понимания

смыслов жизнедеятельности, «...процесса разработки и прогнозирования результатов индивидуальной стратегии поведения и учения, её реализации, преодоления обучающимся личностно значимых проблем»[1, с.134]

В управленческом контексте – смысловое наполнение поддержки также сопряжено с раскрытием понятия «условия», которые необходимо создать, чтобы обеспечить возможность для тех, кому оказывается помощь, разобраться в сущности возникших проблем в своей организации и суметь выбрать технологию реализации задач в соответствии с предварительно разработанной программой и планами действий. Тем самым, осуществить переход от позиции взаимно – и со- (действия) к позиции само – (самостоятельного действия) со стороны образовательной организации, кому оказывается такая поддержка.

Учитывая то обстоятельство, что муниципальные программы направлены на оказание именно поддержки школам, которые не справляются с решением главной своей задачи - качественной подготовкой обучающихся, то их целевая установка будет заключаться в создании оптимальных условий для перевода данных школ в эффективный режим работы.

Под эффективным режимом работы, следуя международной практике организации работы эффективных школ, следует понимать решение как минимум трех основных задач. Это изменения стратегий учения и преподавания, а также обустройства образовательной среды школ. Немаловажно и изменение системы управления организацией, что позволит создать оптимальные условия для организации качественного образовательного процесса и, тем самым, добиться более высоких результатов подготовки обучающихся по сравнению с теми, что наблюдались ранее.

В муниципальной программе поддержки школ важно обозначить создание таких условий, которые бы позволили помочь руководителям и педагогическим работникам школ, показывающим низкие результаты подготовки обучающихся по результатам оценочных процедур, суметь ответить, как минимум, на несколько важных вопросов, касающихся стратегии и тактики деятельности своих организаций. Ведь причины низких результатов подготовки обучающихся могут быть связаны с отсутствием продуманной стратегии развития организации с учетом анализа влияния различных факторов внешней социокультурной и внутренней образовательной среды, а также с ошибками и просчетами в организации текущей работы, в отсутствии системы принятия продуманных управленческих решений по обеспечению качества образовательного процесса, влияющего на возможность достижения планируемых результатов обучения школьников.

Видение стратегии способно изменить и тактику действий в настоящий момент времени.

Осмысление вопросов стратегии и тактики деятельности общеобразовательных организаций через определение целеполагания и направлений работы должны присутствовать в муниципальных программах поддержки школ с низкими результатами подготовки обучающихся, определять логику перехода таких школ в эффективный режим развития.

Перевод школ в эффективный режим развития – это основной способ решения проблем обеспечения качества подготовки обучающихся с учетом контекстных характеристик, в которых функционирует школа.

Контекст рассматривается как обстоятельства, в которых протекает образовательный процесс, но обстоятельства внешние по отношению к этому процессу, т.е. не являющиеся его непосредственной частью, оказывающие на образовательный процесс существенное влияние.

Социально-экономический контекст работы школ предполагает учитывать контингент учащихся, характеристику территории, где расположена школа, наличие и характеристику кадровых и материальных ресурсов школы.

Низкие результаты подготовки обучающихся могут показать, как школы с социально неблагополучным контингентом обучающихся и ограниченными ресурсами, так и социально благополучные и обеспеченные ресурсами школы. Учитывая разный контекст работы школ, должны быть продуманы и адресные меры по их поддержке.

Перевод школ в эффективный режим развития основывается на том утверждении, что на результат подготовки обучающихся, безусловно, влияет контекст развития школ, однако она (школа) способна изменить ситуацию, если грамотно сможет использовать свои внутренние ресурсы (движение «эффективная школа») в противовес мнению, что определителем успехов учащихся является семья, где отрицается положительное влияние школы на успешность учащихся (Дж. Колеман)[10, 12].

Для планирования направлений деятельности и мероприятий муниципальных программ, как уже отмечалось ранее, важно учитывать основные положения, характеризующие эффективную школу:

1. Учение находится в центре школьной деятельности.
2. Весь школьный коллектив функционирует как единое целое.
3. Школьная культура (ценности, убеждения и поведение всех, вовлечённых в жизнь школы) является позитивной: учение ценится ради учения, к людям относятся с доверием и уважением.

Следуя этим составляющим, программа улучшения образовательных результатов учащихся предполагает изменения в трех приоритетных областях:

учении (учебная мотивация, стратегия учебных действий на учебных занятиях и при подготовке домашних заданий...);

преподавании (реализация образовательной программы, стратегии преподавания, современные технологии, управление на уроке (система взаимодействий и взаимоотношений...);

образовательной среде школы (образовательные программы, цели обучения и система оценивания, обеспечивающая обратную связь, вовлеченность родителей и сообществ, безопасная и упорядоченная среда, коллегиальность и профессионализм в управлении... ).

Для муниципальных программ поддержки школ, учитывая выше названные направления изменений на школьном уровне, в качестве основного условия важно рассмотреть возможность обучения руководителей проектированию программ перехода в эффективный режим работы – созданию

документа, который предполагает поэтапный переход школы в качественно новое состояние, где главной целью является улучшение образовательных результатов учащихся, а также осуществление мониторинга реализации данных программ. Для этого следует учитывать структуру программы перехода в эффективный режим работы, основными компонентами которой могут быть названы:

описание проблемы или комплекса проблем (обязательно связанных с образовательными результатами, академической успеваемостью учащихся), на решение которых направлена программа;

стратегия решения проблем (предполагающую изменения в качестве преподавания, образовательной среде школы, качестве управления);

цель и результаты, связанные с обеспечением возможностей всем учащимся получить качественное образование;

описание приоритетных направлений, индивидуальных для каждой школы, которые наиболее способствуют решению поставленных задач;

поэтапный детальный план перехода в эффективный режим работы, повышения образовательных результатов учащихся;

мониторинг эффективности реализации программы.

Понимание механизмов перевода школ с низкими результатами обучения в эффективный режим работы должно быть отражено в структуре и содержании планируемых направлений деятельности и мероприятий в муниципальных программах поддержки школ, с помощью которых они будут реализованы в дальнейшем на практике. Важно помнить, что организационный рисунок муниципальной программы должен опираться на анализ и ее целеполагание.

Технологию планирования направлений деятельности и мероприятий можно представить, используя методику «Зеркало прогрессивных преобразований»[5, с.40-42].

Данная методика предполагает осуществление следующих шагов:

1. Сформулируйте конкретную проблему и запишите ее.
2. Выявите (на основе анализа) и запишите основные причины ее возникновения (причины формулируются со слов «не» и «нет»).

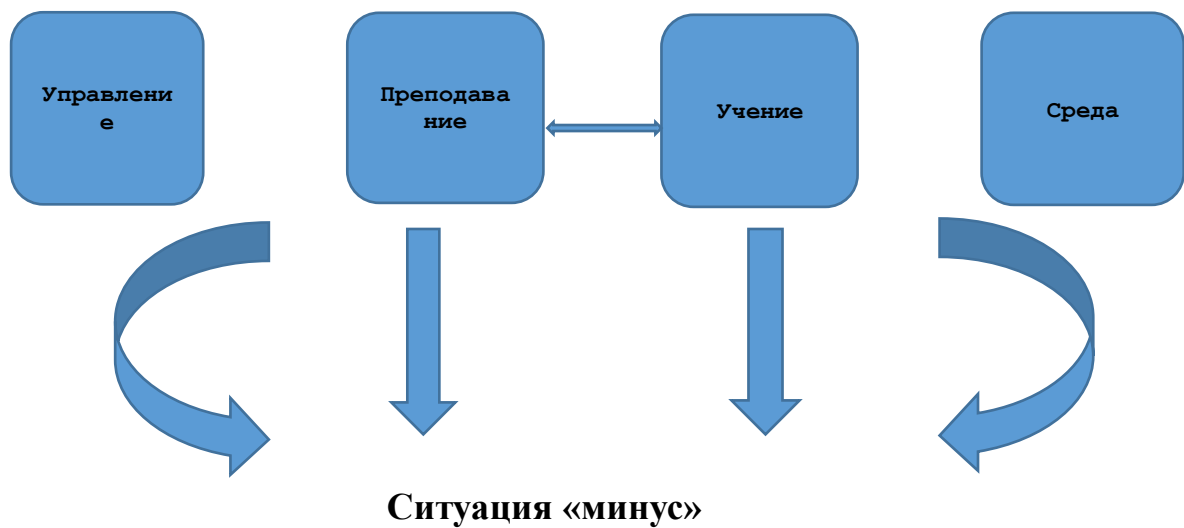
1 и 2 шага представляют ситуацию «минус», далее ее надо перевести в ситуацию «плюс».

3. Проблема переформулируется в цель.
4. Причины становятся задачами.
5. Для каждой задачи определяется комплекс мероприятий – шагов по ее решению, для каждого шага назначаются ответственные, которые подбирают команду для реализации мероприятий.
6. Ответственные определяют все необходимые материальные ресурсы и время для выполнения мероприятий.
7. Для каждого блока задач с мероприятиями определяется конкретный продукт и критерии эффективности решения задачи.

Методика «**Зеркало прогрессивных преобразований**» схематично может выглядеть следующим образом:

1. Постановка проблемы:

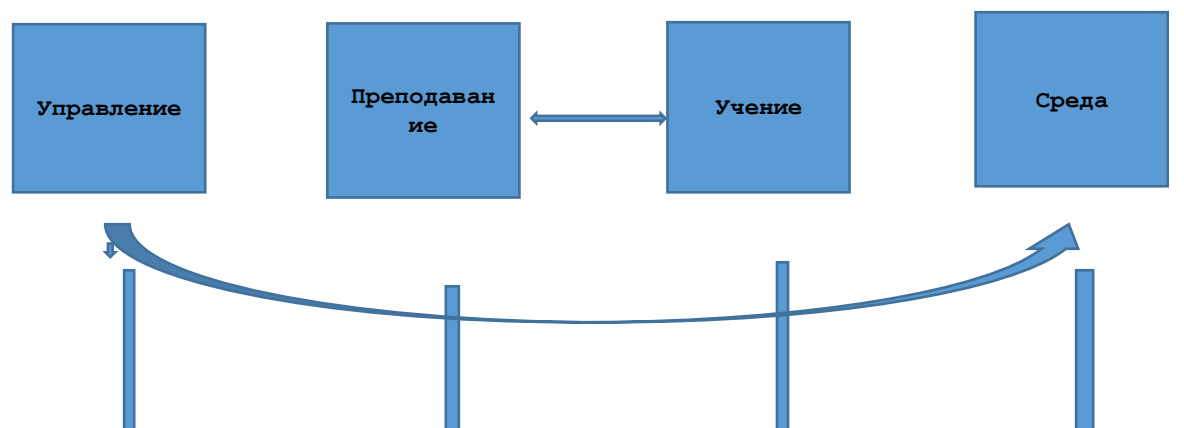
2. Причины: (формулировка с «не» и «нет»)



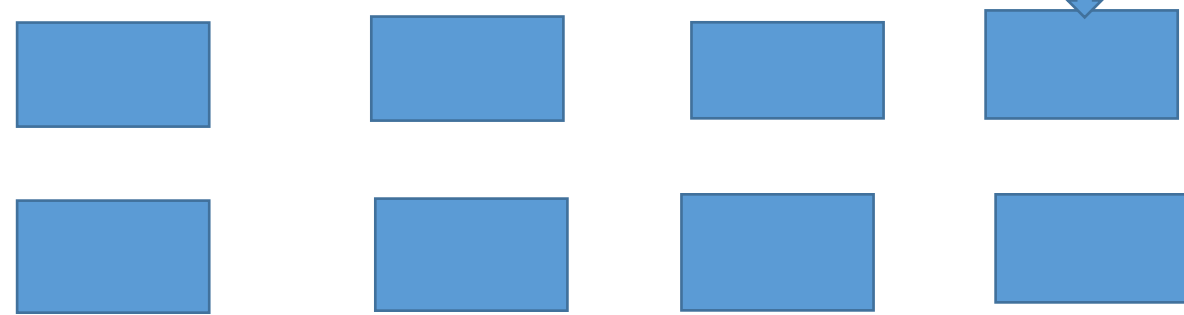
Ситуация «плюс»

3. Цель:

4. Задачи:



5. Мероприятия, ответственные:





## 6. Ресурсы:

---

## 7. Продукт (ожидаемые результаты):

---

## 8. Критерии эффективности:

---

### Базовая форма матричной таблицы

Задачи	Мероприятия	Сроки	Результат (продукт)	Индикаторы	Партнеры	Ответственный	Ресурсы

Данная методика позволяет выстроить под каждую задачу – направление деятельности свой спектр мероприятий, причем их перечень должен быть адекватен сущности понимания процесса перевода школ в эффективный режим работы. Безусловно, программа – это управленческий документ и процессы преподавания – учения в ней рассматриваются под управленческим углом зрения. Здесь важно понимание управления образовательным процессом во взаимосвязи деятельности педагогов и обучающихся.

Важно учитывать, что сущность управления рассматривается как перевод образовательной системы на новый качественный уровень развития во взаимосвязи образовательных, обеспечивающих и инновационных процессов. Создавая условия на основе привлечения необходимых ресурсов (нормативных, материальных, финансовых, методических, кадровых, информационных, программных) за счет грамотной реализации организационных механизмов управления, осуществляется влияние на качество образовательных процессов, появляется реальная возможность достижения планируемых результатов.

Умение выстраивать эти связи в муниципальных программах – свидетельство профессиональной готовности управленческих кадров к обеспечению эффективности их реализации.

**Третья группа вопросов**, которые стоит рассмотреть в методических рекомендациях – это вопросы о механизмах сетевого взаимодействия образовательных организаций и их социальных партнеров.

Сетевое взаимодействие - важный компонент муниципальных программ поддержки школ с низкими результатами подготовки обучающихся. Он



присутствует во всех муниципальных программах, свидетельствует о новизне способов решения проблемы обеспечения качества подготовки учащихся.

В методических рекомендациях федерального института оценки качества образования (ФИОКО) в качестве одной из задач организации работы со школами с низкими результатами названо снижение разрыва между школами, показывающими низкие и высокие результаты обучения. Среди направлений деятельности, наряду с аудитом качества образования во всех школах путем проведения честного ОГЭ и честных ВПР, названы:

- ✓ аудит уровня компетентности учителей в «слабых» школах;
- ✓ создание сети опорных методических центров с участием школ с высокими результатами PISA;
- ✓ направление квалифицированных учителей в слабые школы;
- ✓ направление квалифицированных директоров в слабые школы;
- ✓ реализация комплексных программ переподготовки учителей;
- ✓ кардинальные изменения оценки эффективности работы директоров школ;
- ✓ создание в каждой школе внутришкольной системы объективной оценки результатов обучения.

Этот механизм повышения качества подготовки обучающихся в школах риска заявлен в качестве одного из приоритетов региональной программы поддержки школ с низкими результатами. В дорожной карте 2020 года названы различные направления совместной деятельности (обучение руководителей по проблематике оценки качества образования на базе ФИОКО, различные формы совместной работы на региональном уровне: экспертные сессии, семинары и вебинары, методические разработки, стажировки), в том числе и осуществление инновационной деятельности по тематике сетевого наставничества.

Верное раскрытие содержания поставленных задач в муниципальных программах поддержки, направленных на взаимодействие в муниципальной сети, предполагает уточнить понимания сущности наставничества в современном контексте, а также определиться с моделями наставничества в сети, а для этого еще раз рассмотреть возможные модели построения таких отношений не только между традиционными субъектами отношений как педагог и ученик, а между профессионалами – педагогами (руководителями) во взаимоотношениях друг с другом, а также между образовательными организациями в сети.

В педагогическом традиционном понимании наставничество - способ передачи знаний, умений, навыков молодому человеку от более опытного и знающего, предоставление молодым людям помощи и совета, оказание необходимой поддержки в социализации и взрослении. Это взаимодействие осуществляется в неформальном общении и не связано с официальными отношениями. Наставничество в своем лучшем проявлении связано с компетентностью, опытом и четким определением ролей.

Наиболее известной из апробированных практик наставничества является программа MENTOR: The National Mentoring Partnership (МЕНТОР: Национальное наставническое партнерство) [13].

В различных научных и методических источниках, в частности в практическом пособии «Наставничество в системе образования России»[11], авторы выделяют пять основных типов наставничества: Среди них:

традиционное личное наставничество, смысл которого в осуществлении наставничества одного молодого человека одним взрослым;

групповое наставничество, подразумевает работу одного наставника с группой, состоящей максимум из четырех человек;

командное наставничество, где несколько взрослых работают с небольшими группами молодых людей (...в соотношении один к четырем);

наставничество ровесниками, предоставляет возможность развивать наставнические отношения со сверстниками или младшими по возрасту подростками;

интернет-наставничество (также известное как «онлайн наставничество»), подразумевает отношения взрослого с одним учащимся, которые общаются через Интернет, наставник выступает в качестве руководителя или консультанта в каких-либо видах деятельности;

Основной формой наставничества является "обучение действием", что предполагает совместную работу наставника и наставляемого над особыми проблемами на основе личного опыта и индивидуального примера.

Разные типы наставничества могут комбинироваться в различных сочетаниях, выбор формы осуществляется в зависимости от целей совместной деятельности и на основе принятого соглашения между их участниками.

Как видим, наставничество направлено на создание особых отношений между участниками, включенными в процесс взаимодействия. Однако, ими могут быть как педагоги и обучающиеся, так и организации. Смысл взаимодействия – раскрытие потенциала либо человека (педагог-обучающийся, педагог–педагог), либо организации (школа-школа; ВУЗ-школа) и его совершенствование с целью достижения более высоких результатов образовательной, профессиональной деятельности.

Наставник – это профессионал-партнер (человек, организация), осуществляющий персональное сопровождение и взаимодействие с тем, кто в этом нуждается в целях совместного решения проблем для достижения более значимого результата деятельности.

Сетевое наставничество подразумевает организацию взаимодействия не в условиях конкретного образовательного учреждения, а в сети образовательных организаций, в нашем случае – в муниципальной образовательной системе.

Для выбора направлений и механизмов осуществления этого вида деятельности – сетевого наставничества, фиксации его как приоритета в муниципальных программах поддержки школ с низкими результатами подготовки обучающихся и находящихся в сложных условиях работы необходимо обратиться к теоретическим основам построения сети, сетевого взаимодействия организаций, механизмам построения сетевых моделей.

Сетевое наставничество в современном контексте следует рассматривать с точки зрения становления новых отношений между образовательными учреждениями. Сущность понятия «наставничество» предполагает организацию

стратегического партнёрства образовательных организаций. Суть партнерства, с точки зрения А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухина, рассматривающих механизм его реализации в сфере бизнеса, предполагает «как координацию их деятельности по важным и перспективным направлениям, так и выражаться в особой форме бизнеса, когда объединяются ресурсы нескольких субъектов, в результате чего возникает солидарная ответственность за работу по использованию этих ресурсов» [2, С.206].

Что важно учитывать при организации сетевого наставничества, базирующегося на соблюдении принципов партнерства в сфере бизнеса – это добровольность вхождения в состав партнёрства; взаимовыгодность сотрудничества для всех участвующих сторон; солидарную ответственность по достигнутым договорённостям; принцип «консенсуса», основанный на единогласном принятии решений по направлениям сотрудничества.

Среди форм партнёрства особый интерес для системы образования представляют аутсорсинг и сетевые организации, в основе которых - сетевое взаимодействие партнёров, организованное на разных основаниях.

В организации сетевого наставничества выбор модели аутсорсинга на практике получит форму объединения школ с низкими результатами со школой – лидером, обеспечивающей высокий уровень качества подготовки своих обучающихся по всем предметным областям на протяжении многих лет, но только при наличии добровольности такого объединения. Групповая форма наставничества в этом случае будет связана с организацией методического сопровождения всех ее участников по решению проблем обеспечения качества подготовки с учетом всех составляющих перевода школ группы риска в эффективный режим работы.

При выборе структуры взаимодействия партнёров в условиях сетевой организации, которая, согласно определению Гапоненко А. Л. и Панкрухина А. П., «...представляет собой свободно связанную, гибкую, горизонтально организованную сеть принципиально равноправных, разных по выполняемым ролям и функциям, независимых партнёров» [2, С. 249], потребуется добровольное объединение школ с низкими и высокими результатами подготовки обучающихся по разным направлениям деятельности. Так, в частности, может быть осуществлено объединение педагогов по отдельным предметам в условиях организации работы проблемных групп на базе школ – лидеров, где работают учителя, способные обеспечить сопровождение своих коллег из школ с низкими результатами обучения по вопросам качества подготовки обучающихся. Возможно объединение руководителей из школ группы риска и школ- лидеров по решению конкретных проблем управления качеством образования в школе. В этом случае будут работать формы как группового, командного, так и индивидуального наставничества, что связано с созданием не концентрированной, как в первом случае, а распределенной сети[3].

Понимание принципов, моделей построения сетевых взаимоотношений должно лечь в основу муниципальных программ по направлению «среда», ибо в условиях организации сетевого наставничества происходит иное обустройство

внешней образовательной среды, наполнение её новыми смыслами и ценностями. Фактически, это одна из задач, о чем речь шла ранее, которая должна быть раскрыта системой взаимосвязанных мероприятий.

Желание районов и школ включиться в реализацию региональной инновационной программы по сетевому наставничеству потребует создания ими еще одного документа – инновационного муниципального проекта, раскрывающего специфику реализации данного направления деятельности в своей муниципальной образовательной системе.

Значимую роль в построении муниципальных проектов сетевого наставничества играет социальное партнерство, предполагающее интеграцию усилий различных специалистов и разных общественных институтов вокруг единого процесса наставничества. Интеграция здесь понимается как укрепление, восполнение целостности, процесс взаимодействия в решении имеющихся задач, сближение соратников, делающих одно дело, движение навстречу друг другу, стремление помочь и принять помощь, восполнить недостатки другой стороны и обогатиться за счет достоинств обеих сторон. Можно выделить несколько уровней становления социального партнерства[11]:

- Информационный уровень - взаимный обмен информацией, выяснение стратегии и тактик в совместной деятельности, формальное оформление договоренностей.

- Организационно-методический уровень - согласование планов, мероприятий и сроков деятельности, сфер совместной деятельности, способов определения ее результатов.

- Уровень взаимодействия и сотрудничества - конкретная совместная деятельность, построенная на согласованной ранее долгосрочной программе, организация единого образовательного пространства, способного расширить возможности каждого из социальных партнеров.

- Уровень оценки деятельности и построения перспектив дальнейшего развития сотрудничества - подведение итогов социального партнерства, обобщение результатов, постановка новых целей и задач.

Ссылаясь на международные и российские исследования, процесс наставничества будет эффективным, если он концептуально и методологически проработан и представляет собой целостную систему деятельности с четко определенной целью, логической структурой (объект, субъект, формы, средства, методы, результат) и временем, необходимым для ее осуществления.

Целью сетевого наставничества в образовательной системе является организация процесса поддержки школ группы риска, их индивидуальное и групповое сопровождение по переходу в эффективный режим развития.

Объектом наставничества является сам процесс передачи опыта, а субъектами – наставники (педагоги, руководители, организации), представители структур, которые организуют наставническую деятельность, в том числе социальные партнеры, контролирующие организации, сами наставляемые (школы, педагоги, руководители).

Условиями для эффективного наставничества являются:

- постановка реальных задач и путей их достижения;

- методологическое, информационное и технологическое обеспечение этого процесса;
- взаимная заинтересованность сторон;
- административный контроль за процессом наставничества;
- наличие методики оценки результатов.
- обоснованные требования к процессу наставничества, к личности наставника.

Наиболее перспективными подходами, которые могут стать основными при построении системы сетевого наставничества являются системный подход, комплексный и личностно-ориентированный подходы.

Разработка инновационных проектов сетевого наставничества в муниципальных образовательных системах, включающая основные традиционные компоненты, а именно: название проекта, его актуальность, цели, задачи, ожидаемые результаты и инструменты оценки, направления деятельности, мероприятия, ресурсное обеспечение, - должна их содержательно раскрывать для школ-наставников, школ-наставляемых и образовательной сети.

При разработке проекта необходимо учитывать:

регламент работы (когда и как часто наставники и наставляемые должны встречаться);

длительность наставнических отношений;

место проведения встреч;

заинтересованные стороны в рамках этой программы;

этапы продвижения программы наставничества;

сроки и этапы мониторинга и оценки эффективности программы наставничества;

формы документов (протоколы, памятки и др.);

иерархическую схему управления программой;

описание стратегии развития и дальнейшего обучения наставников и специалистов, задействованных в реализации программы наставничества;

связи с общественностью и распространение информации о программе наставничества и ее эффективности в профессиональном сообществе.

Используя это знание, можно выстроить как раздел программы поддержки школ с низкими результатами, так и создать инновационный муниципальный проект по сетевому наставничеству школ с низкими и высокими результатами подготовки обучающихся в муниципальной образовательной сети.

Таким образом, проектирование муниципальных программ поддержки школ, показавших низкие результаты подготовки обучающихся, должна основываться на понимании требований к структурным компонентам подобных документов, обеспечивать их содержательное наполнение, исходя из научного осмысления процессов деятельности эффективных школ, существующих управленческих подходов к решению задач обеспечения качества образования согласно целеполаганию современной образовательной политики, осуществляемой на разных уровнях управления образованием – федеральном, региональном, муниципальном, институциональном.

## Литература

1. Александрова, Е.А. Педагогическое сопровождение самоопределения старших школьников/ Е.А. Александрова. – М.: НИИ школьных технологий, 2010. – 336с.
2. Гапоненко, А.Л., Панкрухин, А.П. Стратегическое управление: Учебник./А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин.-М.: Омега\_Л, 2004.- 472с.
3. Жуковицкая, Н.Н. Ресурсные центры в образовательной системе: содержание деятельности в условиях введения ФГОС: учеб.-метод. пособие/Н.Н. Жуковицкая.-СПб.: ЛОИРО, 2017.-127с.
4. Иванов Д.А. Экспертиза в образовании: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений/ Д.А. Иванов. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. -336с.
5. Стратегический менеджмент в образовании: учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов/ Т.В. Светенко, И.В. Галковская, Е.Н. Яковлева; под науч. ред. И.Д. Чечель, Т.Г. Новиковой. – М.: АПК и ППРО, 2007. – 76с.
6. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений/под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева.- М.: Новая школа, 1995. -464с.
7. Управление качеством образования: практикоориентированная монография и методическое пособие/под ред. М.М. Поташника. – М.: Педагогическое общество России, 2000.- 448 с.
8. Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений/Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова; под ред. Т.И. Шамовой.- М.: Издательский центр «Академия», 2002.-384 с.
9. Ясвин В.А. Экспертиза школьной образовательной среды//Директор школы. -2000. -№ 2. -С.11.

### Электронные ресурсы:

10. Зарубежные исследования в области «эффективной школы»: аналитический обзор [Электронный ресурс]. Режим доступа: studwood.ru
11. Наставничество в системе образования России. Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях [Электронный ресурс] /Под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. - М.: Рыбаков Фонд, 2016. — 153 с. -Режим доступа: [http://viro.edu.ru/attachments/article/9572/05\\_nastavnichestvo.pdf](http://viro.edu.ru/attachments/article/9572/05_nastavnichestvo.pdf)
12. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов: Сборник информационно-методических материалов для директоров школ и школьных команд [Электронный ресурс]/ Составитель: Пинская М.А.- М.: НИУ «ВШЭ», 2016. Режим доступа: [www.eduportal44.ru](http://www.eduportal44.ru)
13. The National Mentoring Partnership. /Национальный ресурсный центр наставничества МЕНТОРИ[Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.mentori.ru](http://www.mentori.ru)