Министерство образования и науки Челябинской области

Государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации
работников образования»

Муниципальные модели организации превентивной и адресной поддержки школам с низкими результатами обучения и школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях

Практическое пособие

Челябинск
ЧИППКРО
2019

УДК 371.1
ББК 74.24к2+74.244.2
М90

Авторы:
Д. Ф. Ильясов, М. И. Солодкова, А. В. Коптелов, А. А. Севрюкова, И. Д. Борченко, К. С. Буров, А. Г. Донской, А. В. Ильина, В. В. Кудинов, А. В. Машуков, А. Г. Обоскалов, Е. А. Селиванова, Н. Е. Скрипова

Рецензенты:
Л. М. Репета, управляющий Управлением образования Верхнеуфалейского городского округа, кандидат педагогических наук
Г. Б. Петрова, заместитель директора по научно-методической работе муниципального учреждения дополнительного профессионального образования «Центр повышения квалификации и информационно-методической работы» г. Магнитогорска, кандидат педагогических наук

М90 **Муниципальные модели организации превентивной и адресной поддержки школам с низкими результатами обучения и школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях** : практическое пособие для руководителей муниципальных органов управления образованием, педагогических и руководящих работников образовательных организаций, специалистов учреждений дополнительного профессионального образования / Д. Ф. Ильясов, М. И. Солодкова, А. В. Коптелов, А. А. Севрюкова и др. – Челябинск : ЧИППКРО, 2019. – 108 с.

В практическом пособии предложены муниципальные модели организации превентивной и адресной поддержки школам с низкими результатами обучения и школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях. Модели воплощают собой совокупность управленческих, методических и педагогических стратегий в разных формах и вариантах. Предложенные модели могут стать основанием выстраивания системных мер поддержки школам на уровне муниципалитета.

Практическое пособие рекомендуется руководителям муниципальных органов управления образованием, педагогическим и руководящим работникам образовательных организаций, специалистам учреждений дополнительного профессионального образования.

УДК 371.1
ББК 74.24к2+74.244.2

© ГБУ ДПО ЧИППКРО, 2019

Содержание

Введение 4

Муниципальная модель организации превентивной и адресной поддержки школам с низкими результатами обучения 7

Приложение
Структура и содержание деятельности Управления образования Администрации г. Магнитогорска по организации на муниципальном уровне превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения 53

Муниципальная модель организации превентивной и адресной поддержки школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях 54

Приложение
Схема модели организации превентивной и адресной поддержки школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях 99

Заключение 104

Библиографический список 105

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», Государственная программа Челябинской области «Развитие образования в Челябинской области»), ориентируют на объединение усилий всех заинтересованных субъектов для достижения обучающимися планируемых результатов освоения основных образовательных программ.

Имеются примеры успешных отечественных практик по поддержке школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. В Челябинской области такая работа имеет системный характер. С 2016 года разворачивается проект по управлению качеством образования; с 2018 года поддержка школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, реализуется как отдельное направление. Для региональной системы образования определены показатели по повышению качества образования в общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в общем количестве муниципальных образований Челябинской области. В связи с этим возникает необходимость оказания поддержки данной группе школ в обеспечении качества образования.

Ученые и педагоги-практики, занимаясь поиском эффективных решений преодоления разрыва в образовательных возможностях и достижениях детей из школ с низкими результатами обучения и школ «зоны риска», предложили результативные средства решения данной задачи.

Обобщение данного опыта позволяет реализовывать его не только на уровне региона, но и в муниципальных системах образования.

В данном практическом пособии представлены муниципальные модели организации превентивной и адресной под-

держки школам с низкими результатами обучения и школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях. Данные модели предлагают описание процедур адресной и превентивной поддержки, сгруппированных в целевой, содержательный, процессуальный, диагностический и результативный блоки. Каждый блок предполагает реализацию подробно изложенных действий на подготовительном, проектировочном, реализационном и обобщающем этапах, определяя ориентиры для деятельности муниципальных методических служб.

Такое описание позволяет предложить муниципальным методическим службам возможность реализации форм, методов и средств поддержки в зависимости от специфики условий, в которых находится конкретная общеобразовательная организация. При этом принимается во внимание важность инициативы муниципальных органов управления образованием в организации такого содействия в рамках своих полномочий.

Предоставляемая общеобразовательной организации помощь будет результативной только в том случае, если коллектив самой школы займет заинтересованную позицию и будет принимать управленческие решения, направленные на положительные изменения в практической деятельности достижения качества образования.

Стоит подчеркнуть, что адресная поддержка общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, осуществляется в краткосрочном режиме, для того чтобы запустить механизм необходимых изменений, реализуемый в дальнейшем общеобразовательной организацией самостоятельно.

Муниципальные модели разработаны авторским коллективом специалистов Челябинского института переподготовки и повышения квалификации работников образования. В создании муниципальной модели организации превентивной и адресной поддержки школам с низкими результатами обучения приняли участие Д. Ф. Ильясов, М. И. Солодкова, А. В. Ильина, А. В. Коптелов, А. В. Машуков, А. Г. Обоскалов. Авторами муниципальной модели организации превентивной и адресной поддержки

школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях, являются Д. Ф. Ильясов, И. Д. Борченко, К. С. Буров, А. Г. Донской, В. В. Кудинов, А. А. Севрюкова, Е. А. Селиванова, Н. Е. Скрипова.

Муниципальная модель организации превентивной и адресной поддержки школам с низкими результатами обучения

Современное российское законодательство определяет требования к качеству образования на всех его уровнях. В логике действующего законодательства и в контексте общего образования мы рассматриваем качество общего образования как комплексную характеристику 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 мы говорим о школах с разным уровнем качества результатов обучения, понимая под данным термином общеобразовательные организации, которые осуществляют образовательную деятельность с разной степенью соответствия федеральным государственным образовательным стандартам общего образования и (или) потребностям физических или юридических лиц, в интересах которых осуществляется указанная деятельность. На сегодняшний день в действующих нормативных документах федерального и регионального уровней, в частности в государственных программах развития образования Российской Федерации и Челябинской области до 2025 года выделяется такая категория общеобразовательных организаций как школы с низкими результатами обучения.

На территории Челябинской 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 результа-

тами обучения», установленных на федеральном уровне и обязательных для всех субъектов Российской Федерации.

Накопленный трехлетний опыт по организации адресной поддержки школ с низкими результатами обучения на региональном уровне явился предпосылкой для разработки вариантов его трансляции на муниципальный уровень. Данные основания вызвали необходимость разработки *муниципальной модели организации превентивной и адресной поддержки школам с низкими результатами обучения (далее – муниципальная модель).*

Муниципальная модель ориентирована на достижение основополагающей цели – обеспечение современного качества общего образования в школах, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения, на основе оказания им адресной/ превентивной поддержки с учетом выбранной стратегии. Реализация поставленной цели осуществляется поэтапно и предполагает последовательное достижение генеральной цели посредством достижения конкретных отдельных результатов на каждом этапе.

В качестве научных оснований, которые теоретически и методологически обеспечивают разработку и реализацию муниципальной модели, были определены следующие подходы: нормативный, тактико-ориентированный, ресурсный, персоналистский.

Нормативный подход обеспечивает разработку и функционирование муниципальной модели в нормативном поле с учетом действующего законодательства в сфере образования, позволяет определить полномочия органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, образовательных организаций, должностных лиц, иных участников реализации муниципальной модели.

Тактико-ориентированный подход мы рассматриваем как основание для управления процессами по проектированию и реализации муниципальной модели. В соответствии с данным подходом первоочередное значение имеет согласованность усилий всех участников, привлекаемых к реализации муниципальной модели, при принятии конкретных управленческих реше-

ний на разных этапах реализации модели, их преемственности и последовательности, а также планирования мероприятий и детализации процедур по оказанию адресной/превентивной поддержки школам с низкими результатами обучения.

Ресурсный подход отражает комплексный и целесообразный отбор необходимых ресурсов для оказания адресной/превентивной поддержки школ с низкими результатами обучения на муниципальном уровне, которые позволят обеспечить достижение основополагающей цели муниципальной модели. Данный подход позволяет осуществить концентрацию усилий по отбору, прежде всего, внутренних ресурсов муниципалитета.

Применение *персоналистского подхода* позволяет акцентировать внимание, во-первых, на тех школах, которые нуждаются в первую очередь в адресной/превентивной поддержке. Во-вторых, даст возможность принимать решения по оказанию адресной/превентивной поддержки данным школам 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/превентивной поддержки вышеназванным школам.

В основу организации адресной/превентивной поддержки школам с низкими результатами обучения посредством проектирования и реализации соответствующей муниципальной модели положены следующие принципы:

– аналогового моделирования поддержки школ с низкими результатами обучения;

– нормативного регулирования поддержки школ с низкими результатами обучения;

– превентивного характера поддержки школ, демонстрирующих отрицательную динамику по результатам обучения;

– адресного характера поддержки школ, стабильно демонстрирующих низкие результаты обучения;

– ресурсного многообразия поддержки школ с низкими результатами обучения;

– управленческого содействия как инструмента сопровождения деятельности школ с низкими результатами обучения;

– краткосрочности действия поддержки школ с низкими результатами обучения;

– мобильности и адаптивности поддержки школ с низкими результатами обучения.

При проектировании муниципальной модели организации превентивной и адресной поддержки школам с низкими результатами обучения использовался опыт имеющейся региональной практики по достижению современного качества общего образования.

Имеющиеся на территории Челябинской области результаты реализации федеральных инновационных проектов послужили методологическими предпосылками для реализации указанного направления по повышению качества образования, а именно:

– наличие моделей образовательных систем, обеспечивающих современное качество общего образования, в том числе модели государственно-общественного управления качеством образования на муниципальном уровне, разработанной и реализованной в рамках мероприятий Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 годы;

– наличие эффективной практики реализации образовательными организациями совместных научно-прикладных проектов, аккумулирующих организационно-управленческие, научно-методические, информационно-методические, кадровые ресурсы для обеспечения достижения современного качества образования;

– функционирование специально организованного виртуального пространства совместной деятельности образовательных организаций по разработке и продвижению инновационных образовательных продуктов, обеспечивающего разработку и продвижение продуктов совместной инновационной деятельности, а также возможность непрерывного повышения профессиональной компетентности педагогических работников образовательных организаций.

В 2016 году были разработаны три региональные модельные программы поддержки общеобразовательных организаций с низкими результатами общего образования и общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных

социальных условиях, отразивших различные варианты поддержки данных школ на региональном уровне. Первая модельная программа поддержки «Образовательный технопарк: новые возможности повышения качества образования» основывается на таком механизме, как вовлечение школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в социально неблагоприятных условиях, в технопарковое движение. Вторая модельная программа поддержки «Интерактивная площадка «Сетевой навигатор качества образования» в качестве ведущей идеи рассматривает объединение школ с разным уровнем качества результатов обучения на единой интерактивной площадке на основе сетевого взаимодействия. Третья модельная программа поддержки школ с низкими результатами обучения, реализующих общеобразовательные программы в очно-заочной форме обучения, в которой представлены подходы к формированию и (или) совершенствованию локальной нормативной базы общеобразовательных организаций при реализации основных общеобразовательных программ в очно-заочной форме обучения, а также подходы к выбору образовательных технологий, методик работы с обучающимися при такой форме обучения.

Кроме того, в рамках оказания поддержки школам с низкими результатами обучения на региональном уровне были успешно апробированы следующие механизмы адресной поддержки:

– Аудит качества управления в школах с низкими результатами обучения. Целью аудита является выявление наиболее актуальных проблем в управлении качеством образования и подготовка рекомендаций по совершенствованию системы управления в указанных школах.

– Мониторинг реализации адресных программ поддержки школ с низкими результатами обучения. Целью мониторинга является определение влияния мероприятий адресных программ поддержки школ на выравнивание возможностей получения учащимися в указанных школах качественного образования с точки зрения достижения критериев идентификации.

– Формирование и организация деятельности профессионально-экспертного сообщества, участники которого становятся на конкурсной основе членами Экспертного совета по апро-

бации и распространению моделей управления качеством образования в общеобразовательных организациях с низкими результатами общего образования и в общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Экспертный совет является совещательным органом и создается в целях получения объективных данных о состоянии управления в школах для принятия оптимальных решений по повышению качества образования в указанных общеобразовательных организациях, а также определения направлений оказания им адресной помощи.

– Формирование института школ-лидеров позволяет использовать потенциал сформировавшихся в них школьных команд, обеспечивающих качественную адресную поддержку. Причем их «лидерство» определялось наличием высоких результатов в части достижения качества образования в своих школах, а также наличием статуса региональных/федеральных инновационных площадок и опыта участия в различных инновационных проектах регионального уровня.

– Проведение широкого спектра мероприятий, обеспечивающих повышение профессиональной компетентности работников школ, которым оказывается поддержка, через обучение школьных команд по вопросам управления качеством образования, повышение квалификации учителей-предметников, проведение региональных мероприятий по обмену опытом между школами (установочный проектный семинар, фокус-группа, семинар-совещание, форум на интерактивной площадке).

Необходимо отметить, что сложившаяся региональная практика по вышеперечисленным направлениям была концептуализирована и представлена в различных публикациях федерального уровня, в том числе в журналах, входящих в перечень ВАК. Данная практика представляет технологические аспекты формирования и организации деятельности по адресной и превентивной поддержке на региональном уровне, которая может быть перенесена по аналогии на муниципальный уровень с учетом специфики конкретного муниципалитета, а также является основанием для определения стратегий поддержки и отбора механизмов реализации муниципальной модели.

Предлагаемая модель представлена совокупностью следующих взаимосвязанных и взаимообусловленных компонентов/блоков: целевого, содержательного, процессуального и результативного, которые будут подробно охарактеризованы при ее описании.

Изложение каждого из компонентов/блоков будет осуществляться поэтапно через подробную характеристику деятельности организаторов и участников муниципальной модели.

Первый этап – идентификационный – характеризуется описанием содержания деятельности процедур, инструментария выявления школ, нуждающихся в адресной/превентивной поддержке.

Второй проектировочный этап позволяет увидеть особенности разработки адресных/превентивных программ поддержки школ и отбора ресурсов с учетом выявленных профессиональных дефицитов руководителей и педагогов этих школ.

На третьем – реализационном этапе будет представлено описание возможных вариантов реализации адресных/превентивных программ с использованием как внешних, так и внутренних ресурсов муниципалитета и самой школы.

На четвертом – обобщающем этапе будут показаны возможности формирования уникальной практики адресной/превентивной поддержки школ с низкими результатами обучения и ее представления и транслирования на другие муниципальные системы.

Оказание превентивной и адресной поддержки осуществляется для двух групп школ:

1 группа – школы, демонстрирующие стабильно низкие результаты обучения;

2 группа – школы, демонстрирующие отрицательную динамику результатов обучения.

Рассматриваемый процесс для выделенных групп школ реализуется поэтапно и предполагает четыре этапа: подготовительный, проектный, реализационный и обобщающий.

Учитывая то, что общей целевой установкой оказания превентивной и адресной поддержки является обеспечение на муниципальном уровне современного качества общего образования в общеобразовательных организациях (далее – школах), в

т. ч. демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения, для каждого из выделенных этапов характерно:

– решение определенных задач достижения качества общего образования с опорой на конкретное содержание деятельности;

– выделение организационных форм деятельности, специфических методов и средств, используемых для обеспечения качества общего образования, исходя из реализуемых задач;

– достижение конкретных результатов.

Оказание превентивной и адресной поддержки осуществляется в ходе реализации на муниципальном уровне каскадной модели организации превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения (далее – модель), когда результаты каждого предыдущего этапа являются основаниями для реализации на последующих этапах целевых, содержательно-процессуальных и результативных компонентов. Соответственно в терминологии педагогического проектирования можно говорить о реализации идеи Л. С. Выготского о культурном восхождении.

В соответствии с логикой реализации модели, достижение общей целевой установки можно считать успешным в случае, если муниципальные программы развития, программы развития образовательных организаций будут содержать эффективные стратегии управления, обеспечивающие профилактику снижения результатов обучения на муниципальном и (или) институциональном уровнях.

В данном случае можно говорить о резонансном управлении, когда на всех уровнях управления осуществляется согласование целей, задач и направлений профилактики снижения результатов обучения. Это позволит консолидировать информационно-методические и организационные ресурсы для принятия управленческих решений по вопросам достижения требуемого качества общего образования и обеспечит возвратность указанных выше ресурсов.

К условиям функционирования на муниципальном уровне модели организации превентивной и адресной поддержки об-

щеобразовательных организаций, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения, отнесены:

1) адресность поддержки общеобразовательных организаций, демонстрирующих низкие результаты обучения, на основе данных идентификации;

2) превентивный характер поддержки общеобразовательных организаций, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения;

3) осуществление поддержки на основе компетентностной модели управления;

4) аккумулирование ресурсов, имеющихся на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, и внутренних возможностей подведомственных образовательных организаций для оказания адресной/превентивной поддержки общеобразовательных организаций, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения;

5) краткосрочность действия превентивной поддержки;

6) направленность на формирование практик управления, способствующих профилактике снижения результатов обучения в школах, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения.

Схематично модель организации превентивной и адресной поддержки на муниципальном уровне общеобразовательных организаций, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения, представлена на рисунке 1.

Раскроем содержание каждого этапа подобно.

На **подготовительном этапе** реализации модели предполагается описание деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, по определению и созданию таких организационных форм, которые обеспечивали бы координацию мероприятий по организации и реализации превентивных и адресных программ поддержки школ, выявленных в ходе идентификации. Особенностью данного этапа является определение перечня не только критериев идентификации,

но и их значений, что является важным для определения стратегий превентивной и/или адресной поддержки общеобразовательных организаций муниципалитета.

Выделенная специфика находит отражение в задачах рассматриваемого этапа, которые в свою очередь определяют конкретное содержание деятельности всех должностных лиц и организационных структур.

В качестве задач целесообразно выделить следующие:

– сформировать перечень критериев идентификации на основе федеральных/региональных (инвариантных) и муниципальных (вариативных) критериев, определить их значения с учетом специфики муниципального образования;

– выявить на основе установленных на муниципальном уровне критериев идентификации школы, демонстрирующие стабильно высокие результаты обучения;

– выявить на основе установленных на муниципальном уровне критериев идентификации школы, демонстрирующие стабильно низкие результаты обучения;

– выявить на основе установленных на муниципальном уровне критериев идентификации школы, демонстрирующие отрицательную динамику результатов обучения.

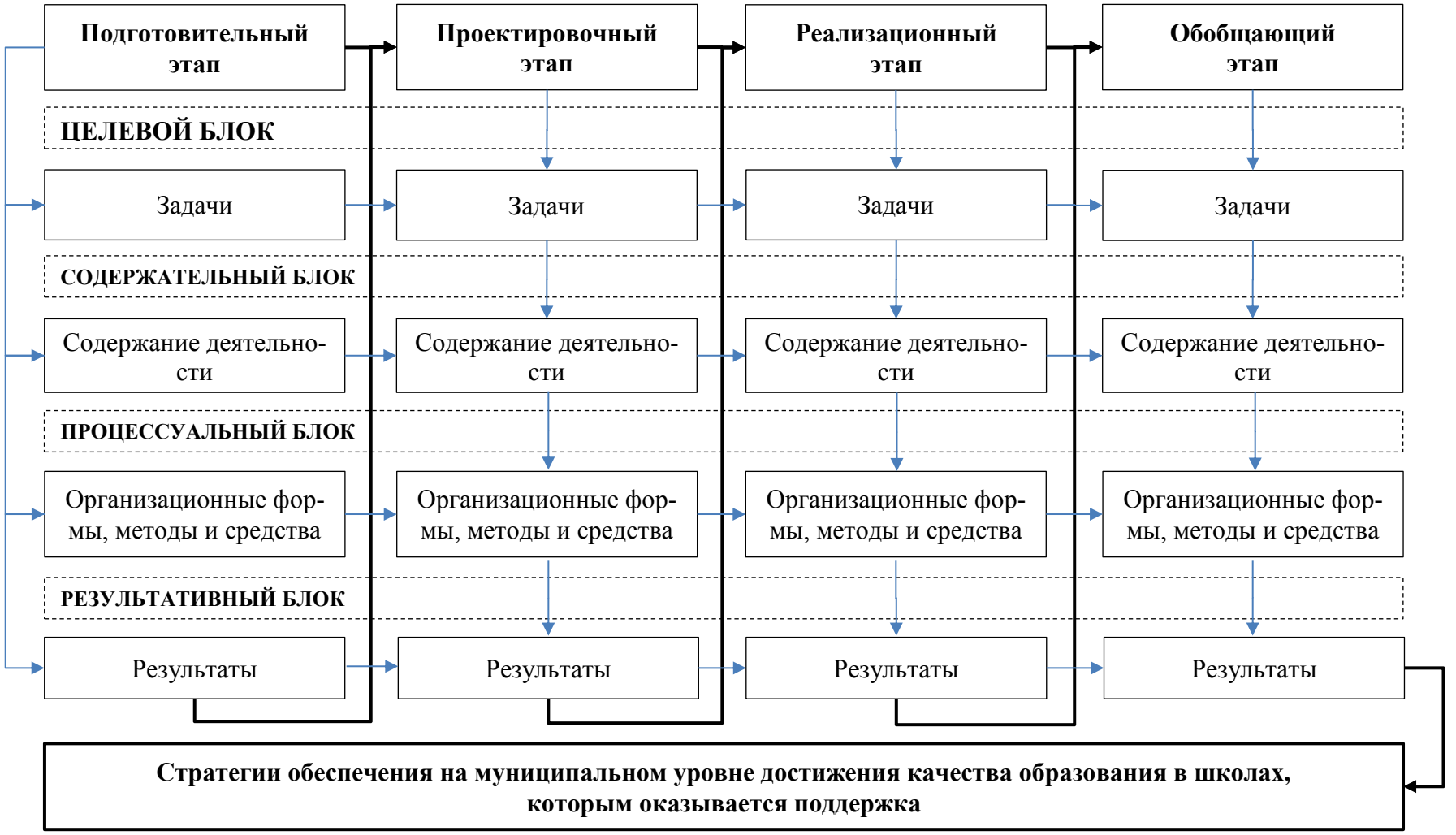


Рис. 1. Модель организации превентивной и адресной поддержки на муниципальном уровне общеобразовательных организаций, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения

Следует обратить особое внимание на решение первой задачи. Так, в качестве инвариантных критериев целесообразно использовать критерии идентификации, которые предложены Министерством просвещения Российской Федерации в конкурсной документации по проведению отбора региональных программ развития образования в целях представления бюджетам субъектов Российской Федерации субсидий на софинансирование расходов, возникающих при реализации государственных программ субъектов Российской Федерации, мероприятия которых направлены на повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространения их результатов в рамках ведомственной целевой программы «Развитие современных механизмов и технологий дошкольного и общего образования» государственной программы Российской Федерации «Развитие образования».

К таким критериям относятся:

1) низкие результаты ЕГЭ, ОГЭ и ВПР за последние 3 года;

2) менее 60% учащихся, продолжающих обучение на уровне среднего общего образования;

3) количество выпускников 11-х классов, набравших по результатам ЕГЭ по предметам по выбору балл ниже минимально установленного значения;

4) менее 0,5% учащихся, за последние 3 года принимавших участие в региональных и всероссийских олимпиадах и конкурсах.

Показателями расчета низких результатов ЕГЭ является средний взвешенный балл общеобразовательной организации, средний тестовый балл по русскому языку и средний тестовый балл по математике на базовом уровне.

Показателями расчета низких результатов ОГЭ является средний первичный балл по русскому языку и математике, а также процент учащихся, получивших отметку «2» по данным предметам в ходе государственной итоговой аттестации.

Еще одним показателем расчета низких результатов обучения является доля обучающихся, не освоивших программы основного общего и среднего общего образования и соответ-

ственно не получивших аттестаты об основном общем и среднем общем образовании.

При расчете показателя низких результатов по итогам всероссийских проверочных работ следует учесть процент обучающихся 4 классов, получивших отметку «2» по русскому языку и математике.

Показателями расчета по критерию «Менее 0,5% учащихся, за последние 3 года принимавших участие в региональных и всероссийских олимпиадах и конкурсах» является процент учащихся, принявших участие в региональном этапе всероссийской олимпиады школьников.

Также к инвариантным критериям следует отнести критерии идентификации, включенные по решению Министерства образования и науки Челябинской области, такие как:

1) количество обучающихся, состоящих на учете в комиссии по делам несовершеннолетних (КДН) или подразделении по делам несовершеннолетних (ПДН);

2) уровень удовлетворенности субъектов образовательного процесса качеством предоставляемых общеобразовательными организациями образовательных услуг (на основании результатов независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности).

Первый критерий рассматривается как показатель достижения учащимися общеобразовательной организации личностных результатов образования. Второй критерий рассматривается как показатель доступности получения качественного образования.

Проанализировав инвариантный перечень критериев идентификации, муниципалитет формирует собственный перечень критериев идентификации и вправе включить в него вариативные (муниципальные) критерии с учетом специфики образовательной ситуации в муниципалитете.

Выделенные позиции позволяют говорить о том, что на подготовительном этапе основным содержанием деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, должен стать анализ практик идентификации, имеющихся на федеральном и региональном уровнях, а также образовательной ситуации в муниципальном образовании для определения как перечня идентификаторов, так и их

значений. Значение показателей и критериев идентификации может определяться в сравнении со средними значениями по области, если общеобразовательные учреждения по итогам идентификации на региональном уровне попадают в течение трех лет в категорию «школы с низкими результатами обучения». Там же, где школы не входят в данную категорию или это происходит не систематически, муниципалитет определяет значения показателей идентификации в соответствии со сложившейся образовательной ситуацией.

Кроме того, содержанием деятельности на подготовительном этапе, на наш взгляд, должен стать анализ муниципальных программ развития как одного из ресурсов повышения качества образования в школах, которым будет оказывать превентивная или адресная поддержка.

Следующим шагом в содержании деятельности должна стать идентификация образовательных организаций в соответствии со сформированным перечнем инвариантных и вариативных критериев с определенными для них значениями.

Организационной формой деятельности на подготовительном этапе может стать рабочая группа (проектная группа, Координационный совет, «проектный офис» и др.), созданная на муниципальном уровне, в состав которой могут входить специалисты органов местного самоуправления, органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования; муниципальных методических служб; представители органов государственно-общественного управления (Общественного совета и пр.); руководители образовательных организаций, демонстрирующих стабильно высокие результаты обучения.

Основными функциями рабочей группы на подготовительном этапе (проектной группы, Координационного совета, «проектного офиса» и др.) могут стать координация деятельности по анализу практик идентификации, имеющихся на федеральном и региональном уровнях, а также образовательной ситуации в муниципальном образовании, муниципальных программ развития; определение перечня критериев идентификации на основе федеральных/региональных (инвариантных) и муниципальных (вариативных) критериев и их значения с учетом специфики

муниципального образования, а также проведение идентификации общеобразовательных организаций.

Для достижения основной цели превентивной и адресной поддержки школ – повышения качества образования – рабочая группа может использовать метод идентификации, включающий анализ, систематизацию и обобщение данных служебной статистики (ЕГЭ, ОГЭ, ВПР и пр.); контент-анализ и др.

Для организации эффективной деятельности рабочей группы целесообразно разработать регламенты работ (Положение о рабочей группе, положение о проектной группе, Положение о «проектном офисе», Положение о Координационном совете и др.), планы исследований, проводимых в муниципалитете. В качестве средств идентификации могут использоваться данные служебной статистики, отчеты о самообследовании общеобразовательных организаций, а также информация, размещенная в открытых источниках.

Определение содержания деятельности и ее организация на подготовительном этапе в соответствии с поставленными задачами с применением обозначенных организационных форм, методов и средств позволит достичь определенных результатов, которые станут основой для разработки следующего проектировочного этапа организации в муниципалитете превентивной и адресной поддержки школ. К данным результатам будут относиться:

– созданные организационные формы (рабочая группа, проектная группа, Координационный совет, «проектный офис» и др.), обеспечивающие координацию мероприятий по организации и осуществлению превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций;

– перечень критериев идентификации и их значений, утвержденный на муниципальном уровне;

– сформированы перечни:

1) школ, демонстрирующих стабильно высокие результаты обучения (школы-лидеры);

2) школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения;

3) школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения.

Схематично структура и содержание деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, на подготовительном этапе организации на муниципальном уровне превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Структура и содержание деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, на подготовительном этапе организации на муниципальном уровне превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения

Структурные компоненты подготовительного этапа	Содержание структурных компонентов подготовительного этапа
Задачи	– сформировать перечень критериев идентификации на основе федеральных/региональных (инвариантных) и муниципальных (вариативных) критериев, определить их значения с учетом специфики муниципального образования; – выявить на основе установленных на муниципальном уровне критериев идентификации школы, демонстрирующие стабильно высокие результаты обучения; – выявить на основе установленных на муниципальном уровне критериев идентификации школы, демонстрирующие стабильно низкие результаты обучения; – выявить на основе установленных на муниципальном уровне критериев идентификации школы, демонстрирующие отрицательную динамику результатов обучения

Структурные компоненты подготовительного этапа	Содержание структурных компонентов подготовительного этапа
Содержание деятельности	– анализ практик идентификации, имеющихся на федеральном и региональном уровнях; образовательной ситуации в муниципальном образовании, муниципальных программ развития с целью формирования перечня критериев идентификации и определения их значений; – проведение идентификации школ на основе установленных критериев идентификации и их значений; – выделение группы школ, демонстрирующих стабильно высокие результаты обучения; – выделение группы школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения; – выделение группы школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения
Организационные формы деятельности	– рабочая группа (проектная группа, Координационный совет, «проектный офис» и др.) на муниципальном уровне, в состав которой входят специалисты органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования; муниципальных методических служб; представители органов государственно-общественного управления (Общественного совета и пр.); руководители образовательных организаций, стабильно высокие результаты обучения
Методы	– метод идентификации, включающий анализ, систематизацию и обобщение данных служебной статистики (ЕГЭ, ОГЭ, ВПР и пр.); контент-анализ и др.
Средства	– регламенты работ (Положение о рабочей группе, положение о проектной группе, Положение о «проектном офисе», Положение о Координационном совете и др.);

Структурные компоненты подготовительного этапа	Содержание структурных компонентов подготовительного этапа
	– планы исследования (дорожные карты); – служебная статистика (ЕГЭ, ОГЭ, ВПР и пр.); – профили школ
Результаты	– созданы организационные формы (рабочая группа, проектная группа, Координационный совет, «проектный офис» и др.), обеспечивающие координацию мероприятий по организации и осуществлению превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций; – определен перечень критериев идентификации и их значений, утвержденный на муниципальном уровне; – сформированы перечни: 1) школ, демонстрирующих стабильно высокие результаты обучения; 2) школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения; 3) школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения

Проектировочный этап предполагает детальное описание деятельности по разработке превентивных и адресных программ поддержки школ. Особенностью данного этапа является осуществление разработки конкретных стратегий поддержки школ, включающих конкретизированные планы (дорожные карты) и механизмы их реализации, разработанные на основе тщательного анализа и отбора имеющихся потенциальных ресурсов. Наличие разработанных конкретных стратегий поддержки школ позволяет довести их до уровня практического использования в реальной управленческой практике на муниципальном уровне.

Данная специфика этапа нашла отражение при определении его *задач*, которые в свою очередь обусловили конкретное содержание деятельности на проектировочном этапе всех должностных лиц и организационных структур. В качестве задач целесообразно выделить следующие:

– проанализировать имеющиеся на федеральном, региональном и муниципальном уровнях проектировочно-управленческие, компетентностно-управленческие и информационные ресурсы (далее – ресурсы);

– оценить возможности использования внешних и внутренних ресурсов и описать комплекс доступных ресурсов для осуществления адресной/превентивной поддержки;

– разработать стратегии адресной поддержки школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения, с учетом комплекса доступных ресурсов;

– разработать стратегии превентивной поддержки школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения, с учетом комплекса доступных ресурсов.

Необходимо обратить особое внимание на первую задачу, в рамках которой необходимо провести серьезную работу по тщательному анализу имеющихся потенциальных ресурсов для оказания превентивной/адресной поддержки нуждающимся школам.

По мнению авторов модели, целесообразно ресурсы, имеющиеся на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, разделить на три группы с учетом их конкретного применения при выборе стратегий превентивной/адресной поддержки.

Первая группа ресурсов – это *проектировочно-управленческие*. Под данным видом ресурсов понимается наличие ресурсов, сформировавшихся в результате проектной деятельности в системе образования на различных уровнях (от федерального до институционального) и которые могут быть использованы в качестве управленческого инструмента воздействия при превентивной/адресной поддержке школ по достижению качества общего образования.

В логике проектного менеджмента в качестве подобных ресурсов может стать любой результат/продукт, полученный в рамках реализации какого-либо проекта. Поскольку на сегодняшний день все реализуемые инновационные проекты в сфере общего образования (например, деятельность федеральных и региональных инновационных площадок) носят открытый характер и результаты их деятельности ориентированы на использование в широкой образовательной практике, то, соответственно, мы их рассматриваем как потенциальные ресурсы, которые могут быть использованы при разработке стратегии под-

держки конкретной школы на муниципальном уровне. Это могут быть алгоритмы и технологии управленческих действий, методические и дидактические разработки, апробированные модели управленческой и педагогической деятельности, рабочие программы курсов, дисциплин (модулей) и т. д.

Вторая группа ресурсов – это *компетентностно-управленческие*. В данном случае подразумевается использование потенциала органов власти, конкретных организационных структур и должностных лиц, наделенных в соответствии с действующим законодательством определенными компетенциями, которые могут быть эффективно применены при разработке стратегий поддержки школ. В частности, при выстраивании взаимодействия органа местного самоуправления, осуществляющего управление в сфере образования и муниципальной образовательной организации, наделенных законодательством соответствующими компетенциями, посредством определения возможных трудовых действий конкретных должностных лиц, например первого руководителя общеобразовательной организации. Возможные варианты применения данного вида ресурсов приведены в таблице 2.

Необходимо отметить, что обозначенные управленческие ресурсы характеризуются возможностью и способностью осуществлять воздействие на образовательную организацию с целью изменения ее состояния, изменения уровня ее функционирования, а также результатов деятельности в части достижения качества общего образования.

Третья группа ресурсов – *информационные ресурсы*, связанные как с ролью информации в управлении образовательной организацией, так и с внедрением современных информационно-коммуникационных, цифровых технологий, в том числе с использованием интернет-ресурсов и сетевых технологий. В данном случае речь идет о ресурсах, имеющихся как на федеральном и региональном уровнях, так и на муниципальном и институциональном (например, Российская электронная школа (https://resh.edu.ru/), Московская электронная школа (https://mes.mos.ru), «Сетевой город», Сеть Научно-прикладных проектов ГБУ ДПО ЧИППКРО (https://ikt.ipk74.ru/forum/group8/), сетевые сообщества учителей-предметников (https://ipk74.ru/projects/set-soob-ped/) и др.

Таблица 2

Компетентностно-управленческие ресурсы, используемые при оказании превентивной/адресной поддержки школам

№ п/п	Полномочия органов местного самоуправления в сфере образования в части оказания превентивной/ адресной поддержки школам[1]	Компетенции руководителя образовательной организации[2] по управлению качеством образования	Компетенции образовательной организации в части обеспечения надлежащего качества образования[3]
1.	Осуществление функций и полномочий учредителей муниципальных образовательных организаций [пп. 4 п. 1 ст. 9 № 273-ФЗ]: − согласовывают программы развития образовательной организации [пп. 7 п. 3 ст. 28 № 273-ФЗ]; В целях решения вопросов местного значения органы местного самоуправления поселений, муниципальных районов, городских округов, городских округов с внутригородским	*Трудовые действия:* – Организация деятельности по определению и согласованию с социальными партнерами, местным сообществом, другими образовательными организациями ключевых мероприятий и событий, позволяющих обеспечивать разработку и эффективную реализацию программы развития в части достижения качества образования.	– разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации [пп. 7 п. 3 ст. 28 № 273-ФЗ]

[1] В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее – № 273-ФЗ).

[2] На основании проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации».

[3] В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее – № 273-ФЗ).

№ п/п	Полномочия органов местного самоуправления в сфере образования в части оказания превентивной/ адресной поддержки школам[1]	Компетенции руководителя образовательной организации[2] по управлению качеством образования	Компетенции образовательной организации в части обеспечения надлежащего качества образования[3]
	делением и внутригородских районов обладают следующими полномочиями: – принятие и организация выполнения планов и программ комплексного социально-экономического развития муниципального образования, а также организация сбора статистических показателей, характеризующих состояние экономики и социальной сферы муниципального образования, и предоставление указанных данных органам государственной власти в порядке, установленном Правительством Российской Федерации [пп. 6 п. 1 ст. 17 № 131-ФЗ]	– Управление оперативной деятельностью организации по реализации программы развития в части достижения качества образования	
2.	Инициирование и проведение сравнительных оценочных процедур, в том числе НСОКО [пп. 12.1 п. 1 ст. 9 № 273-ФЗ]	*Трудовые действия:* – Формирование системы мониторинга образовательной деятельности, в т. ч. внутренней системы оценки качества образования.	– проведение самообследования, обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО) [пп. 13 п. 3 ст. 28 № 273-ФЗ]

№ п/п	Полномочия органов местного самоуправления в сфере образования в части оказания превентивной/ адресной поддержки школам[1]	Компетенции руководителя образовательной организации[2] по управлению качеством образования	Компетенции образовательной организации в части обеспечения надлежащего качества образования[3]
		– Организация проведения самообследования образовательной организации	
3.	– Организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования по основным общеобразовательным программам в муниципальных образовательных организациях [пп. 1 п. 1 ст. 9 № 273-ФЗ]. Осуществление функций и полномочий учредителей муниципальных образовательных организаций [пп. 4 п. 1 ст. 9 № 273-ФЗ]: – устанавливают порядок и сроки проведения аттестации кандидатов на должность руководителя муниципальной образовательной организации [п. 4 ст. 51 № 273-ФЗ]. Управление системой образования включает в себя подготовку и повы-	*Трудовые действия:* − Определение потребности и приоритетных направлений использования финансовых средств образовательной организации и распределение их между статьями бюджета, планирование процессов распределения финансово-экономических, материальных, нематериальных, кадровых, методических, информационных ресурсов деятельности организации. − Формирование системы оценки качества кадрового ресурса и организация процесса подбора и аттестации кадров, формирование штатного расписания деятельности организа-	– установление штатного расписания, если иное не установлено нормативными правовыми актами Российской Федерации [пп. 4 п. 3 ст. 28 № 273-ФЗ]; – прием на работу работников, заключение с ними и расторжение трудовых договоров, если иное не установлено настоящим Федеральным законом, распределение должностных обязанностей, создание условий и организация дополнительного профессионального образования работников [пп. 5 п. 3 ст. 28 № 273-ФЗ]

№ п/п	Полномочия органов местного самоуправления в сфере образования в части оказания превентивной/ адресной поддержки школам[1]	Компетенции руководителя образовательной организации[2] по управлению качеством образования	Компетенции образовательной организации в части обеспечения надлежащего качества образования[3]
	шение квалификации работников органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, руководителей и педагогических работников образовательных организаций [пп. 8 п. 2 ст. 89 № 273-ФЗ]	ции, организация разработки и утверждение должностных инструкций. – Формирование системы мотивации и стимулирования, руководство работой по совершенствованию профессионализма и лидерских качеств педагогов и иных работников образовательной организации	
4.	– организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования по основным общеобразовательным программам в муниципальных образовательных организациях [пп. 1 п. 1 ст. 9 № 273-ФЗ]	*Трудовые действия:* – Определение субъектов и форматов взаимодействия в зависимости от ожидаемых результатов, в том числе, сетевого взаимодействия. *Необходимые знания:* – Принципы и механизмы организации сетевого взаимодействия образовательной организации.	– разработка и утверждение образовательных программ образовательной организации (в части кадровых условий) [пп. 6 п. 3 ст. 28 № 273-ФЗ]; – использование и совершенствование методов обучения и воспитания, образовательных технологий, электронного обучения [пп. 12 п. 3 ст. 28 № 273-ФЗ];

№ п/п	Полномочия органов местного самоуправления в сфере образования в части оказания превентивной/ адресной поддержки школам[1]	Компетенции руководителя образовательной организации[2] по управлению качеством образования	Компетенции образовательной организации в части обеспечения надлежащего качества образования[3]
		– Нормативные документы, регулирующие сетевое взаимодействие образовательной организации	– педагогические работники обязаны применять педагогически обоснованные и обеспечивающие высокое качество образования формы, методы обучения и воспитания [пп. 5 п. 1 ст. 48 № 273-ФЗ]
5.	Управление системой образования включает в себя: 5) информационное и методическое обеспечение деятельности федеральных государственных органов, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования [пп. 5 п. 2 ст. 89 № 273-ФЗ]	*Трудовые действия:* – Формирование системы методической и организационно-массовой деятельности как составляющей образовательной деятельности организации	– организация научно-методической работы, в том числе организация и проведение научных и методических конференций, семинаров [пп. 20 п. 3 ст. 28 № 273-ФЗ]

Используя *методы анализа, систематизации и обобщения данных* обо всех имеющихся потенциальных ресурсах, при организации деятельности на данном этапе будет проведена их оценка с точки зрения их эффективного использования для повышения качества образования в школах, которые нуждаются в поддержке.

Кроме того, муниципалитет, применив широко распространенный в практике управленческой деятельности метод анализа – *SWOT-анализ*, получит объективную картину о слабых, сильных сторонах конкретной школы, которая нуждается в поддержке, а также о ее скрытых возможностях и предполагаемых рисках (угрозах).

Тем самым будет проведена оценка внешних и внутренних ресурсов, которая предполагает количественное и качественное определение ценности (возможности использования) ресурсов с экономической, социальной, административной, технологической точек зрения. Применив широкий спектр методов анализа и получив данные из различных источников, будет получена возможность провести отбор комплекса доступных ресурсов для превентивной/адресной поддержки школ.

Деятельность по анализу, оценке и отбору комплекса доступных и необходимых ресурсов позволит осуществить следующее управленческое действие по организации поддержки школам, а именно: по разработке *стратегий адресной поддержки* школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения, и *превентивной поддержки* школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения. При этом необходимо отметить, что под стратегией поддержки в данной модели понимается комплекс организационных действий по отношению к школам, которые демонстрируют стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения. Эти действия направленны на достижение основополагающей цели – повышения в данных школах качества образования. Содержанием стратегии служит набор правил принятия управленческих решений, используемый для определения основных направлений деятельности по оказанию поддержки. Можно

выделить несколько видов стратегий: управленческая, методическая, педагогическая. *Управленческие стратегии* предполагают выделение полномочий участников муниципальной модели в соответствии с действующим законодательством, их нормативное закрепление соответствующими актами на муниципальном уровне, а также отбор наиболее действенных управленческих механизмов и необходимых ресурсов. *Методические стратегии* будут отражать особенности совершенствования методической работы на муниципальном уровне, направленной на достижение результатов, связанных с профессиональным развитием педагогов. *Педагогические стратегии* будут ориентированы на отбор и использование психолого-педагогических технологий при организации образовательного процесса со сложным контингентом обучающихся.

Немаловажное значение для получения положительного результата по реализации стратегий превентивной/адресной поддержки школам, демонстрирующим стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения, на муниципальном уровне будет иметь *разработка процедур аттестации руководителей образовательных организаций*.

Проведение данных процедур является полномочием органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, если он является учредителем общеобразовательной организации. В соответствии с пунктом 4 статьи 51 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»[4] учредитель устанавливает порядок и сроки проведения аттестации кандидатов на должность руководителя муниципальной образовательной организации.

В данном случае орган местного самоуправления, осуществляющего управление в сфере образования, может в полном праве, применяя компетентностно-управленческий ре-

[4] Статья 51. Правовой статус руководителя образовательной организации. Президент образовательной организации высшего образования [Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»].

сурс, установить в качестве одного из критериев оценки деятельности руководителей их успешность и результативность по обеспечению надлежащего качества образования и управлению персоналом.

На проектировочном этапе в качестве приоритетной *организационной формы деятельности* будет оставаться *рабочая группа*, сформированная на первом – подготовительном – этапе для организации координационной деятельности по осуществлению превентивной и адресной поддержки школам. В качестве новых форм деятельности на данном этапе выступают такие, как:

– *Сетевое сообщество школ*, демонстрирующих стабильно высокие результаты обучения; школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения; школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения. Сетевое сообщество представляет собой форму взаимовыгодной совместной деятельности представителей вышеназванных школ по отбору и освоению адресных эффективных приемов, средств и технологий, обеспечивающих выравнивание возможностей по достижению качества общего образования в школах, которым оказывается превентивная/адресная поддержка, в том числе с использованием возможностей телекоммуникационной сети интернет.

– *Фокус-группы* – исследование небольшой группой специалистов, в том числе представителей сформированной муниципальной рабочей группы, проблемы оказания превентивной/адресной поддержки конкретной школе. В рамках данного исследования осуществляется детальное обсуждение предполагаемой стратегии поддержки.

– *Проектные сессии* – деятельность руководителей и педагогов общеобразовательных организаций по разработке и запуску проектов, обеспечивающих надлежащее качество образования. Основными задачами организации и проведения проектных сессий являются: создание условий командам общеобразовательных организаций для оперативного (в режиме реального времени) продвижения в практической работе по преодолению проблем достижения надлежащего качества образования; обеспечение условий для профессио-

нального роста компетентности руководящих и педагогических работников по достижению надлежащего качества образования.

На проектировочном этапе для достижения поставленных задач может использоваться широкий спектр *средств*, позволяющих более качественно провести анализ, оценку и отбор ресурсов, а также разработать стратегии превентивной/ адресной поддержки школ. Прежде всего, необходимо обратить внимание, что в *перечень региональных показателей оценки деятельности органов местного самоуправления* городских округов и муниципальных районов по реализации задач государственной политики в сфере образования и молодежной политики, установленных Министерством образования и науки Челябинской области, включен показатель «Доля муниципальных общеобразовательных организаций, отнесенных по результатам идентификации к категории школ с низкими результатами обучения, в общем количестве муниципальных общеобразовательных организаций». Наличие данного показателя, утвержденного на региональном уровне, позволяет использовать потенциал одного из компетентностно-управленческих ресурсов органов местного самоуправления для более качественного проектирования стратегий поддержки школ, позволяющих обеспечить в них достижение повышения результатов обучения.

Аналогично, используя компетентностно-управленческие ресурсы, органы местного самоуправления могут влиять на повышение качества образования в школах, которым оказывается поддержка, посредством установления *муниципального задания* и контроля его выполнения. Кроме того, еще одним действенным средством должны стать *программы развития* общеобразовательных организаций, которые согласовываются с учредителем и, следовательно, это позволяет изначально на муниципальном уровне определять генеральные направления стратегий поддержки конкретных школ.

Еще одним эффективным средством, определяющим стратегии поддержки, могут стать *результаты самообследования* общеобразовательных организаций. Данная процедура является обязательной для всех образовательных организаций и регла-

ментирована на федеральном уровне соответствующими нормативными документами[5]. Количественные и качественные результаты, полученные в ходе самообследования, являются одним из оснований для принятия управленческих решений относительно выбора той или иной стратегии превентивной / адресной поддержки школам.

Средствами реализации выбранных стратегий поддержки школ будут являться *дорожные карты* осуществления поддержки, утвержденные на муниципальном уровне, а также сами *адресные*, либо *превентивные программы поддержки*. Под дорожной картой понимается детальный комплексный план достижения поставленной цели, выбранной в результате исследований по идентификации школ, комплексного анализа сложившейся ситуации и имеющихся ресурсов. Основан на построении связной сети действий (мероприятий), направленной во времени. Узлы сети обозначают этапы развития технологий или моменты принятия стратегических управленческих решений[6]. Программа поддержки, в свою очередь, представляет собой перечень мероприятий организационного, методического (научно-методического), психолого-педагогического, информационного и иного плана, реализуемых совместно с успешными школами, а также с использованием всех необходимых и возможных ресурсов, отобранных по результатам их анализа и оценки. Адресные программы поддержки направлены на повышение качества образования в школах, которые демонстрируют стабильно низкие результаты обучения. Превентивные программы поддержки – в школах, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения.

---

[5] Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации № 462 от 14.06.2013 «Об утверждении порядка проведении самообследования в образовательной организации»; Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.12.2013 № 1324 «Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию».

[6] На основе определения, данного в «Программе развития наноиндустрии в Российской Федерации до 2015 года» (одобрено Правительством РФ 17.01.2008).

Для отслеживания результативности реализации разработанных стратегий поддержки целесообразно применять экспертные карты (листы), которые могут быть разработаны и нормативно закреплены на уровне муниципалитета. Они могут быть универсальными для всех стратегий и отражать специфические особенности их реализации в конкретном муниципалитете.

Определение содержания деятельности и ее организации на проектировочном этапе в соответствии с поставленными задачами с применением обозначенных организационных форм, методов, средств позволят достичь определенных *результатов*, которые станут основой для детальной разработки содержания реализационного этапа организации на муниципальном уровне превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения. К данным результатам будут относиться следующие:

– наличие сформированного комплекса доступных ресурсов для осуществления поддержки выделенных групп школ;

– наличие перечня возможных управленческих решений, позволяющих осуществлять реализацию выбранных стратегий поддержки выделенных группам школ;

– в стратегиях адресной/превентивной поддержки будут:

1) определены механизмы осуществления поддержки;

2) разработаны и утверждены на муниципальном уровне дорожные карты оказания поддержки выделенным группам школ с учетом комплекса доступных ресурсов;

3) определены приоритетные направления развития профессиональных компетенций руководящих и педагогических работников.

Схематично структура и содержание деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, на проектировочном этапе организации на муниципальном уровне превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения, представлены в таблице 3.

Таблица 3

Структура и содержание деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, на проектировочном этапе организации на муниципальном уровне превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения

Структурные компоненты проектировочного этапа	Содержание структурных компонентов проектировочного этапа
Задачи	– проанализировать имеющиеся на федеральном, региональном и муниципальном уровнях проектировочно-управленческие, компетентностно-управленческие и информационные ресурсы (далее – ресурсы); – оценить возможности использования внешних и внутренних ресурсов и описать комплекс доступных ресурсов для осуществления адресной/превентивной поддержки; – разработать стратегии адресной поддержки школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения, с учетом комплекса доступных ресурсов; – разработать стратегии превентивной поддержки школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения, с учетом комплекса доступных ресурсов
Содержание деятельности	– анализ проектировочно-управленческих, компетентностно-управленческих и информационных ресурсов, имеющихся на федеральном, региональном и муниципальном уровнях; – оценка возможности использования внешних и внутренних ресурсов; – отбор комплекса доступных для осуществления поддержки выделенных групп школ ресурсов; – разработка стратегий адресной поддержки школ, демонстрирующих стабильно низкие

Структурные компоненты проектировочного этапа	Содержание структурных компонентов проектировочного этапа
	результаты обучения, с учетом комплекса доступных ресурсов; – разработка стратегий превентивной поддержки школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения, с учетом комплекса доступных ресурсов; – разработка процедур аттестации руководителей образовательных организаций
Организационные формы деятельности	– рабочая группа (проектная группа, Координационный совет, «проектный офис» и др.) на муниципальном уровне; – сетевое сообщество школ, демонстрирующих стабильно высокие результаты обучения; школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения; школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения; – фокус-группы; – проектные сессии
Методы	– методы анализа, систематизации и обобщения данных о ресурсах (SWOT-анализ); – метод проектирования; – методы экспертизы, в том числе с привлечение профессионально-педагогической общественности
Средства	– показатели оценки деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Челябинской области по реализации задач государственной политики в сфере образования и молодежной политики; – служебная статистика; – экспертные карты (листы) для оценки разработанных стратегий; – дорожная карта осуществления поддержки выделенных групп школ, утвержденная на муниципальном уровне;

Структурные компоненты проектировочного этапа	Содержание структурных компонентов проектировочного этапа
	– аттестация руководителей; – муниципальное задание; – программы развития школ; – результаты самообследования; – адресная программа поддержки / программа превентивной поддержки
Результаты	– сформирован комплекс доступных ресурсов для осуществления поддержки выделенных групп школ; – определен перечень возможных управленческих решений, позволяющих осуществлять реализацию выбранных стратегий поддержки выделенных группам школ; – в стратегиях адресной/превентивной поддержки: 1) определены механизмы осуществления поддержки; 2) разработаны и утверждены на муниципальном уровне дорожные карты оказания поддержки выделенным группам школ с учетом комплекса доступных ресурсов; 3) определены приоритетные направления развития профессиональных компетенций руководящих и педагогических работников

Для определения содержания деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, на **реализационном этапе** оказания превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения, необходимо первоначально выделить задачи этапа.

На предыдущем этапе были проанализированы имеющиеся на федеральном, региональном и муниципальном уровнях ресурсы (проектировочно-управленческие, компетентностно-управленческие и информационные); проведена оценка воз-

можности их использования; выявлен комплекс доступных для осуществления поддержки выделенных групп школ ресурсов, а также разработаны стратегии адресной поддержки школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения и превентивной поддержки школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения, с учетом комплекса доступных ресурсов.

Наглядным воплощением разработанных стратегий являются дорожные карты адресной/превентивной поддержки школ.

Соответственно, на этапе реализации для участников проекта можно обозначить следующие задачи:

– реализовать дорожную карту адресной поддержки школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения;

– реализовать дорожную карту превентивной поддержки школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения.

Кроме того, основываясь на анализе ресурсов (проведен на предыдущем этапе) тех организаций, которые могут и готовы участвовать в адресной/превентивной поддержке школ, участвующих в проекте, определить потенциальных участников сетевого сообщества проекта. Необходимо еще раз уточнить соответствие ресурсов, имеющихся у иных организаций с задачами, определенными дорожными картами, и заключить соглашения о сотрудничестве (договоры) с организациями, обладающими ресурсами для осуществления адресной/превентивной поддержки (ФИП, РИП, бизнес сообщество и др.).

Для формирования в муниципальном образовании системы работы по исполнению дорожных карт и ее эффективной реализации необходимо простроить этапы деятельности всех участников.

Так, для всех участников проекта необходимо определить основные направления деятельности, которые могут быть такими, как:

– исполнение регламентов оказания поддержки выделенным группам школ в соответствии с полномочиями;

– проведение мероприятий адресной поддержки школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения;

– проведение мероприятий по превентивной поддержке школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения;

– использование ресурсов, предоставленных организациями для осуществления адресной/превентивной поддержки (ФИП, РИП, бизнес сообщество и др.);

Считаем также необходимым использовать для достижения целей проекта проведение аттестации руководителей образовательных организаций, что позволит усилить эффективность управленческого ресурса. Кроме того, использование в инициативном порядке персонифицированного повышения квалификации руководящих и педагогических работников также должно сыграть роль «стимула» для достижения запланированных показателей.

Значимую роль, на наш взгляд, должна сыграть информационная и методическая поддержка сетевого сообщества школ, демонстрирующих стабильно высокие результаты обучения; школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения; школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения. Здесь важное место должно быть отведено не только образовательным организациям, имеющим ресурс (РИП, ФИП), но и муниципальным методическим службам, районным (городским) методическим объединениям, которые имеют не только методический и информационный ресурсы, но и могут использовать частично управленческий ресурс, в т. ч. и в сетевом сообществе, особенно на муниципальном уровне.

Для эффективности реализации проекта необходимо отобрать соответствующие организационные формы деятельности и спланировать работу всех участников проекта. Возможно использование в работе по проекту на этапе его реализации следующих форм:

– рабочая группа (проектная группа, Координационный совет, «проектный офис» и др.) на муниципальном уровне;

– интеграция сетевых сообществ школ, демонстрирующих стабильно высокие результаты обучения; школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения; школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения;

– формальное и неформальное повышение квалификации;

– фокус-группы;

– проектные сессии.

Способы их формирования и деятельности представлены на сайте ГБУ ДПО ЧИППКРО.

Для эффективной реализации проекта и определения достижения запланированных показателей мы рекомендуем использовать следующие методы:

– аудит качества управления в выделенных группах школ;

– методы анализа, систематизации и обобщения информации (исполнение мероприятий дорожных карт поддержки выделенных групп школ; информации, размещенной в открытых источниках и др.);

– мониторинг;

– консалтинг (индивидуальный, групповой);

– командное наставничество;

– метод интеграции.

Кроме того, можно использовать промежуточные и итоговые результаты проведения проекта на региональном уровне. Эти материалы представлены на сайте ГБУ ДПО ЧИППКРО в разделе «Сеть НПП».

Для осуществления проекта на муниципальном уровне рекомендуем сформировать необходимый и достаточный «пакет» средств, используемых на разных этапах. Так, например, в этот перечень могут входить:

– дорожная карта осуществления поддержки;

– аттестация руководителей;

– муниципальное задание;

– карта аудита качества управления;

– программы развития школ;

– результаты самообследования;

– адресная программа поддержки;

– программа превентивной поддержки;

– мониторинг реализации адресных программ поддержки (программ превентивной поддержки);

– персонифицированные программы повышения квалификации руководящих и педагогических работников.

Безусловно, этот перечень может добавляться с учетом специфики муниципальной образовательной системы и варьироваться.

На этапе реализации проекта очень важным является достижение результатов, запанированных на предыдущих этапах. Результаты должны быть конкретными, подтверждены мониторинговыми исследованиями, соответствовать запланированным показателям и позициям, сформулированным в дорожных картах проектов. Так, в качестве результатов рассматриваемого этапа можно рассматривать следующие позиции:

– повысился уровень компетентности руководящих и педагогических работников школ, которым оказывалась поддержка в части управления образовательными организациями; выстраивания системы преподавания;

– сформирована мотивационная готовность к быстрому обмену знаниями у всех участников проекта – школ, демонстрирующих стабильно высокие результаты обучения; школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения; школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения;

– оказана поддержка школам, демонстрирующим стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения, на основе высокой профессиональной готовности руководящих и педагогических работников школ, демонстрирующих стабильно высокие результаты обучения;

– сформирован пакет персонифицированных программ повышения квалификации руководящих и педагогических работников по вопросам достижения современного качества общего образования;

– школы, которым оказывалась поддержка, демонстрируют стабильную положительную динамику результатов обучения (в течение последующих 3-х лет).

Схематично структура и содержание деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, на реализационном этапе организации на муниципальном уровне превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения, представлены в таблице 4.

Таблица 4

Структура и содержание деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, на реализационном этапе организации на муниципальном уровне превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения

Структурные компоненты реализационного этапа	Содержание структурных компонентов реализационного этапа
Задачи	– реализовать дорожную карту адресной поддержки школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения; – реализовать дорожную карту превентивной поддержки школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения; – заключить соглашения о сотрудничестве (договоры) с организациями, обладающими ресурсами для осуществления адресной/ превентивной поддержки (ФИП, РИП, бизнес-сообщество и др.)
Содержание деятельности	– исполнение регламентов оказания поддержки выделенным группам школ в соответствии с полномочиями; – проведение мероприятий адресной поддержки школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения; – проведение мероприятий по превентивной поддержке школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения; – использование ресурсов, предоставленных организациями для осуществления адресной/ превентивной поддержки (ФИП, РИП, бизнес-сообщество и др.); – проведение аттестации руководителей образовательных организаций;

Структурные компоненты реализационного этапа	Содержание структурных компонентов реализационного этапа
	– инициирование персонифицированного повышения квалификации руководящих и педагогических работников; – информационная и методическая поддержка сетевого сообщества школ, демонстрирующих стабильно высокие результаты обучения; школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения; школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения
Организационные формы деятельности	– рабочая группа (проектная группа, Координационный совет, «проектный офис» и др.) на муниципальном уровне; – интеграция сетевых сообществ школ, демонстрирующих стабильно высокие результаты обучения; демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения; демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения; – формальное и неформальное повышение квалификации; – фокус-группы; – проектные сессии
Методы	– аудит качества управления в выделенных группах школ; – методы анализа, систематизации и обобщения информации (исполнение мероприятий дорожных карт поддержки выделенных групп школ; информации, размещенной в открытых источниках и др.); – мониторинг; – консалтинг (индивидуальный, групповой); – командное наставничество; – метод интеграции
Средства	– дорожная карта осуществления поддержки; – аттестация руководителей; – муниципальное задание; – карта аудита качества управления; – программы развития школ;

Структурные компоненты реализационного этапа	Содержание структурных компонентов реализационного этапа
	– результаты самообследования; – адресная программа поддержки; – программа превентивной поддержки; – мониторинг реализации адресных программ поддержки (программ превентивной поддержки); – персонифицированные программы повышения квалификации руководящих и педагогических работников
Результаты	– повысился уровень компетентности руководящих и педагогических работников школ, которым оказывалась поддержка в части управления образовательными организациями; выстраивания системы преподавания; – сформирована мотивационная готовность к быстрому обмену знаниями у всех участников проекта – школ, демонстрирующих стабильно высокие результаты обучения; школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения; школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения; – оказана поддержка школам, демонстрирующим стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения, на основе высокой профессиональной готовности руководящих и педагогических работников школ, демонстрирующих стабильно высокие результаты обучения; – сформирован пакет персонифицированных программ повышения квалификации руководящих и педагогических работников по вопросам достижения современного качества общего образования; – школы, которым оказывалась поддержка, демонстрируют стабильную положительную динамику результатов обучения (в течение последующих 3-х лет)

Нами ранее было отмечено, что оказание превентивной и адресной поддержки осуществляется в ходе реализации на муниципальном уровне каскадной модели, когда результаты каждого предыдущего этапа являются основаниями для реализации на последующих этапах целевых, содержательно-процессуальных и результативных компонентов.

Рассматривая заключительный этап моделирования – **обобщающий этап**, отметим его значимость, так как именно на данном этапе на основе полученных результатов могут быть определены основания для проектирования развития муниципальной образовательной системы на среднесрочную перспективу.

В связи с этим на обобщающем этапе важно решить следующие задачи:

– выявить эффективные стратегии управления, способствующие профилактике снижения результатов обучения в школах;

– сформировать эффективные практики адресной/превентивной поддержки школ, демонстрирующих низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения;

– представить эффективные практики адресной/превентивной поддержки школ, демонстрирующих низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения в рамках методических (научно-методических) мероприятий.

В рассматриваемом контексте существенное внимание следует уделить:

– отбору и обобщению эффективных практик управления, способствующих профилактике снижения результатов обучения в школах;

– инициированию разработки практико-ориентированных инновационных продуктов, отражающих эффективные практики управления, способствующие профилактике снижения результатов обучения в школах;

– инициированию профессионально-общественной экспертизы инновационных продуктов, отражающих эффективные практики управления, способствующие профилактике снижения результатов обучения в школах;

– распространению эффективных практик управления, способствующих профилактике снижения результатов обучения в школах.

Для осуществления выделенной деятельности, безусловно, потребуется обращение к ранее утвержденным на муниципальном уровне критериям и показателям эффективности оказания адресной/превентивной поддержки. Кроме того, немаловажную роль на данном этапе играют такие организационные формы, как рабочая группа (проектная группа, Координационный совет, «проектный офис» и др.) на муниципальном уровне; сетевые сообщества школ, демонстрирующих стабильно высокие результаты обучения; школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения; школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения; фокус-группы; проектные сессии. Именно они за счет аккумулирования разнообразных ресурсов позволяют выделить эффективные стратегии управления или технологии, обеспечивающие профилактику снижения результатов обучения в школах.

В то же время использование таких организационных форм, как стажировки на базе муниципальных образований или разнообразных форм методического (научно-методического) характера (конкурсы профессионального мастерства; конференции и пр.), позволяет обеспечить распространение на федеральном и региональном уровнях выделенных эффективных практик профилактики снижения результатов обучения в школах.

Бесспорно, указанная выше деятельность осуществляется с использованием соответствующих методов. Среди наиболее эффективных нам представляется использование таких методов, как:

– методы анализа, систематизации и обобщения результатов поддержки;

– методы презентации практик управления, способствующих профилактике снижения результатов обучения в школах;

– методы проектирования и прогнозирования;

– методы экспертизы, в том числе с привлечением профессионально-педагогической общественности.

Выделенные эффективные стратегии управления или технологии, обеспечивающие профилактику снижения результатов обучения в школах, могут быть презентованы как в форме публикаций научного (методического) характера в различных изданиях, так и служить основанием для разработки и реализации

муниципальных программ развития; программ развития образовательных организаций.

Иными словами, орган местного самоуправления, осуществляющий управление в сфере образования, получает пул StartUp (новых проектов) для развития муниципальной образовательной системы. При этом реализация этих новых проектов (например, через муниципальную программу развития, программы развития образовательных организаций и др.) в среднесрочной перспективе позволит муниципальной образовательной системе оперативно реагировать на изменения как внутри самой системы, так и оперативно реагировать на новые тенденции, которые могут потенциально появиться в системе общего образования.

Схематично структура и содержание деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, на обобщающем этапе организации на муниципальном уровне превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения, представлены в таблице 5.

Таблица 5

Структура и содержание деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, на обобщающем этапе организации на муниципальном уровне превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения

Структурные компоненты реализационного этапа	Содержание структурных компонентов реализационного этапа
Задачи	– выявить эффективные стратегии управления, способствующие профилактике снижения результатов обучения в школах; – сформировать эффективные практики адресной/превентивной поддержки школ, де-

Структурные компоненты реализационного этапа	Содержание структурных компонентов реализационного этапа
	монстрирующих низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения; – представить эффективные практики адресной/превентивной поддержки школ, демонстрирующих низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения в рамках методических (научно-методических) мероприятий
Содержание деятельности	– отбор и обобщение эффективных практик управления, способствующих профилактике снижения результатов обучения в школах; – инициирование разработки практико-ориентированных инновационных продуктов, отражающих эффективные практики управления, способствующие профилактике снижения результатов обучения в школах; – инициирование профессионально-общественной экспертизы инновационных продуктов, отражающих эффективные практики управления, способствующие профилактике снижения результатов обучения в школах; – распространение эффективных практик управления, способствующих профилактике снижения результатов обучения в школах
Организационные формы деятельности	– рабочая группа (проектная группа, Координационный совет, «проектный офис» и др.) на муниципальном уровне; – интеграция сетевых сообществ школ, демонстрирующих стабильно высокие результаты обучения; школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения; школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения; – фокус-группы; – проектные сессии;

Структурные компоненты реализационного этапа	Содержание структурных компонентов реализационного этапа
	– стажировки на базе муниципальных образований; – формы методического (научно-методического) характера: конкурсы профессионального мастерства; конференции и пр.
Методы	– методы анализа, систематизации и обобщения результатов поддержки; – методы презентации практик управления, способствующих профилактике снижения результатов обучения в школах; – методы проектирования и прогнозирования; – методы экспертизы, в том числе с привлечение профессионально-педагогической общественности
Средства	– презентации, публикации; – муниципальная программа развития; – программы развития образовательных организаций
Результаты	– представлены эффективные стратегии управления, технологии, обеспечивающие профилактику снижения результатов обучения в школах; – сформирован пул StartUp для развития муниципальной образовательной системы; – определены основания для разработки муниципальной программы развития, программ развития образовательных организаций на среднесрочную перспективу

В приложении приведено реальное воплощение модели на примере деятельности Управления образования Администрации города Магнитогорска по организации на муниципальном уровне превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения.

Приложение

Структура и содержание деятельности Управления образования Администрации г. Магнитогорска по организации на муниципальном уровне превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения

1 – подготовительный этап

На данном этапе Управлением образования администрации города Магнитогорска была создана рабочая группа, обеспечивающая координацию мероприятий по организации и осуществлению превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций.

В состав рабочей группы вошли специалисты Управления образования администрации города Магнитогорска; МУ ДПО «Центр повышения квалификации и информационно-методической работы»; руководители общеобразовательных организаций, находящихся в тех же условиях, но демонстрирующие стабильные или стабильно высокие результаты обучения.

Деятельность рабочей группы была регламентирована Приказом управления образования «О профилактике неуспешности общеобразовательных учреждений «группы риска».

Рабочей группой был определен и утвержден перечень критериев идентификации и их значений, в соответствии с которыми была проведена идентификация общеобразовательных организаций на основании служебной статистики (ЕГЭ, ОГЭ, ВПР и пр.).

По итогам идентификации были сформированы три группы школ:

1) школы, находящиеся в одинаковых социально-экономических условиях, но демонстрирующие стабильные или стабильно высокие результаты обучения;

2) школы, демонстрирующие стабильно низкие результаты обучения;

3) школы, демонстрирующие отрицательную динамику результатов обучения

2 – проектировочный этап

На данном этапе рабочей группой были проанализированы имеющиеся на федеральном, региональном и муниципальном уровнях проектировочно-управленческие, компетентностно-управленческие и информационные ресурсы (далее – ресурсы).

Была проведена оценка возможности использования внешних и внутренних ресурсов и сформирован комплекс доступных ресурсов для осуществления поддержки выделенных групп школ.

Для определения стратегий (адресной или превентивной поддержки) были проанализированы муниципальные задания школ, их программы развития, результаты самообследования. В итоге с учетом комплекса доступных ресурсов были разработаны:

– стратегия поддержки школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения;

– стратегия поддержки школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения.

На основании стратегий были разработаны и утверждены на муниципальном уровне дорожные карты адресной или превентивной поддержки выделенных групп школ с учетом комплекса доступных ресурсов. Для разработки стратегий и дорожных карт адресной или превентивной поддержки были привлечены:

– сетевое сообщество школ, находящихся в тех же условиях, но демонстрирующие стабильные результаты обучения; школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения; школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения;

– городские методические объединения учителей-предметников;

– городские проблемно-творческие группы (ПТГ);

– «Школа заместителя директора по УВР».

Разработка стратегий и дорожных карт адресной или превентивной поддержки осуществлялась в формате проектных сессий

3 – реализационный этап

На данном этапе осуществлен комплекс мероприятий адресной поддержки школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения, и превентивной поддержки школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения в соответствии с утвержденными регламентами.

С целью определения результативности достижения качества образования на муниципальном уровне были проведены: аудит качества управления в выделенных группах школ на основе информации, размещенной в открытых источниках (сайтах школ), мониторинг, консалтинг (индивидуальный, групповой).

Для оказания эффективной поддержки были заключены соглашения о сотрудничестве (договоры) с организациями, обладающими ресурсами для осуществления адресной/превентивной поддержки («Центр повышения квалификации и информационно-методической работы», «Центр психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи», общеобразовательные организации – региональные инновационные площадки г. Магнитогорска).

Также было инициировано персонифицированное повышение квалификации руководящих и педагогических работников, включающее в себя формальное и неформальное повышение квалификации (например, проектировочные, обучающие семинары).

На протяжении всего этапа осуществлялась информационная и методическая поддержка со стороны сетевого сообщества школ, демонстрирующих стабильные результаты обучения, школам, демонстрирующим стабильно низкие результаты обучения, и школам, демонстрирующим отрицательную динамику результатов обучения

4 – обобщающий этап

На данном этапе были обобщены эффективные практики управления, способствующие профилактике снижения результатов обучения в школах. Данные практики были представлены в рамках проектных сессий, стажировок на базе общеобразовательных организаций, конкурсов профессионального мастерства; городских конференций и пр.

Эффективные практики представляют собой практико-ориентированные инновационные продукты (например, комплекты локальных нормативных актов; комплекты сценариев методических мероприятий и др.), направленные на профилактику снижения результатов обучения в школах. Все практико-ориентированные продукты прошли профессионально-общественную экспертизу с целью их дальнейшего продвижения.

Рабочей группой были представлены эффективные стратегии управления, технологии, обеспечивающие профилактику снижения результатов обучения в школах.

Полученные результаты реализации муниципальной модели адресной и превентивной поддержки позволили сформировать пул StartUp для развития муниципальной образовательной системы и определить основания для разработки муниципальной программы развития, программ развития образовательных организаций на среднесрочную перспективу

Муниципальная модель организации превентивной и адресной поддержки школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях

Введение

Неизменным атрибутом развития отечественного образования является ориентация на обеспечение доступности качественного образования для всех категорий обучающихся. В нормативной трактовке качество образования определяется как комплексная характеристика профессиональной деятельности, направленной на реализацию федеральных государственных образовательных стандартов, а также образовательной деятельности, в ходе которой осуществляется достижение всеми обучающимися планируемых результатов образовательных программ.

Стратегические документы, характеризующие развитие системы отечественного образования (Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования», Государственная программа Челябинской области «Развитие образования в Челябинской области»), нацеливают на объединение усилий всех заинтересованных субъектов для достижения обучающимися планируемых результатов освоения основных образовательных программ. Так, для региональной системы образования определены показатели по повышению качества образования в общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в общем количестве муниципальных образований Челябинской области. В связи с этим актуальным становится оказание поддержки данной группе школ в обеспечении качества образования.

Современная образовательная практика свидетельствует о неоднородности результатов, демонстрируемых обучающимися различных общеобразовательных организаций. Формируется мнение, в соответствии с которым школы, находящиеся в неблагоприятных социальных условиях, непременно показывают низкие результаты обучения школьников, то есть являются аутсайдерами. Данное мнение базируется на наличии объективных обсто-

ятельств. Такие школы находятся на периферии, в зоне повышенной миграционной активности, удалены от социальных инфраструктурных объектов. Неблагоприятные факторы обусловливают обострение личностных проблем родителей, для которых остро стоит проблема трудовой занятости. Для многих семей характерными становится низкий уровень материального достатка, асоциальный образ жизни, невысокий уровень притязаний к качеству образования. Увеличивается доля обучающихся со специальными образовательными потребностями, с отклоняющимся поведением, состоящих на учете в отделах по делам несовершеннолетних. Можно говорить о негативном влиянии указанных обстоятельств на психологический статус, поведенческие, когнитивные навыки детей, снижение познавательных потребностей и учебных результатов обучающихся.

Вместе с тем эмпирические исследования, проведенные в последние годы, показали, что существуют организационно-педагогические механизмы, которые могут нивелировать последствия воздействия неблагоприятных факторов. Более того, в зарубежной практике имеются примеры успешного образования детей в школах, находящихся в неблагоприятном социальном контексте. Этот опыт подтверждает верность положения о том, что «сложные обстоятельства не являются оправданием низких ожиданий».

Изучение отечественного и зарубежного научно-педагогического опыта функционирования школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях, сфокусировало внимание педагогического сообщества Челябинской области на идее изучения степени влияния неблагоприятных факторов на качество образования. Выделено 14 факторов, определяющих неблагоприятный социальный контекст. Проведены исследования, показывающие, что ряд школ Челябинской области находятся в потенциальной зоне снижения качества образования. Поскольку педагогам необходимо отвечать на новые вызовы, возникает необходимость системного содействия коллективам школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Следовательно, целесообразно сосредоточить усилия на поиске эффективных форм, методов и средств, обеспечивающих качество образования.

Исходя из разнородности влияния факторов, специфики контингентов обучающихся, предлагается использование адресного управленческого содействия как эффективного средства поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. В качестве ориентира предлагается специально разработанная муниципальная модель организации превентивной и адресной поддержки школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях. Она разработана на основе положительного опыта сопровождения специалистами ГБУ ДПО ЧИППКРО общеобразовательных организаций Челябинской области, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Данная модель предназначена муниципальным органам управления образованием. Результатом ее реализации станет освоение стратегий превентивной и адресной поддержки школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях. К таким стратегиям отнесены:

Управленческие стратегии. Они подразумевают создание нормативно-правовой базы, организационных условий на уровне муниципалитета, способствующих эффективной реализации модели. С другой стороны, на институциональном уровне управленческие стратегии будут освоены и реализованы с учетом потребностей конкретной общеобразовательной организации. Как следствие, управление на муниципальном и институциональных уровнях выйдет на качественно новый уровень.

Стратегии, направленные на совершенствование методической (научно-методической) работы. Процесс повышения профессиональной компетентности управленческих и педагогических работников может происходить:

– путем обмена знаниями между учителями общеобразовательных организаций;

– средствами участия в педагогических сообществах;

– на основе использования ресурсов сетевого взаимодействия, в том числе в рамках профессиональных интернет-сообществ;

– в процессе создания банков методических продуктов и трансляции педагогического опыта и т. д.

Педагогические стратегии. Они обеспечат системное использование психолого-педагогических знаний в педагогической работе со сложным контингентом детей. Предполагается, что в результате освоения таких стратегий учителя смогут осуществлять эффективное взаимодействие с обучающимися по следующим направлениям:

– активизация познавательных мотивов школьников из семей с низким уровнем требований к качеству образования;

– формирование системы духовных ценностей у школьников из семей с низким уровнем материального достатка;

– преодоление заниженной самооценки и склонности к фрустрационному поведению у школьников из депривированных и неполных семей,

– регуляция состояния тревожности у детей из неполных семей, в которых родители потеряли работу;

– преодоление склонности к моделям иждивенческого поведения школьников из семей, в которых родители ведут асоциальный образ жизни;

– преодоление склонности к агрессии у школьников с отклоняющимся поведением;

– выход из негативных сценариев школьников с авитальным поведением и подростков, находящихся на учете в подразделениях ОВД по делам несовершеннолетних;

– развитие потенциала и способностей личности детей с ограниченными возможностями здоровья;

– развитие коммуникативных и социальных навыков у детей, для которых русский язык не является родным и детей из семей мигрантов.

Методологическую основу для проектирования модели задают исследования зарубежных и отечественных авторов.

Основополагающей идеей для разработки предлагаемой муниципальной модели выступили труды авторов, доказывающие наличие статистически значимой вероятности снижения качества образования в школах, находящиеся в неблагоприятных социальных условиях, то есть входящих в своеобразную «зону риска» (С. Ю. Новоселова, Т. В. Потемкина, Л. Ю. Грачев).

Идея об отсутствии непременной устойчивой связи между неблагоприятным социальным окружением школы и низким

уровнем образовательных результатов отражена в трудах таких авторов, как A. Flintham, K. Racherbäumer, I. Van Ackeren, Ph. Smith и L. Bell. В них утверждается, что сложные обстоятельства не являются оправданием низких ожиданий. Приводятся доказательства наличия успешных стратегий повышения качества работы школ, которые, несмотря на очевидные неблагоприятные условия, достигли хороших результатов в обучении детей.

О наличии потенциальной возможности обеспечивать современный уровень качества образования абсолютно любой школой, в том числе пребывающей в «сложных социальных контекстах», говорит Т. А. Поцукова.

Более того, И. А. Вальдман отстаивает положение о том, что традиционная ориентация на лидеров в образования, будучи затратной по своему содержанию и организации, далеко не всегда оправдывает себя.

Опора на выводы научно-прикладных исследований (М. А. Пинская, С. Г. Косарецкий, И. Д. Фрумин, К. М. Зайнетдинова, С. Б. Миронова, И. Акерен, К. Рахербоймер, Э. Д. Кляйн) дает возможность разработки технологий идентификации общеобразовательных организаций, находящихся в неблагоприятных социальных условиях.

При осуществлении идентификации можно опираться на предложенную В. С. Черепановым технологию использования экспертных методов в педагогических исследованиях.

Методологическую основу для разработки адресных программ поддержки составляют концептуальные обобщения в сфере управленческого содействия, а именно: создание условий, необходимых для благоприятного или качественного осуществления какого-либо процесса; совместное действие, соучастие (Г. Н. Сериков, Б. А. Куган, С. А. Репин).

В терминологический аппарат теории адресной поддержки школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях, включены следующие понятия: качество образования, неблагоприятные социальные условия, превентивная и адресная поддержка, адресная программа; программа адресного консалтинга.

Поддержка школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях, может осуществляться с использованием специ-

альных адресных программ. Адресные программы поддержки представляют собой систему управленческих и педагогических решений, которые разрабатываются для обеспечения равных шансов детей на получение качественного образования независимо от того, в каких социальных условиях они проживают.

Превентивная и адресная поддержка школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, оказывается в соответствии со следующими принципами:

– оценка потенциального риска действия неблагоприятных факторов (превентивность);

– приоритетная направленность на такие стороны работы школы, которые в большей степени подвержены влиянию неблагоприятных социальных условий (адресность);

– разработка мер поддержки в строгом соответствии с данными служебной статистики и результатами экспертизы (научно-прикладная обоснованность);

– оперативный характер и относительно короткий срок действия адресной программы (краткосрочность);

– наличие в программе обоснованных мер поддержки, не позволяющих создавать иждивенческие настроения среди учителей и руководителей школы (коллективная ответственность);

– целесообразное и экономное использование временных, кадровых, информационных и финансовых ресурсов при разработке мер поддержки (экономичность);

– полная поддержка стремления и желания школы самостоятельно решать свои проблемы (опора на самоуправление);

– непрерывность профессионального совершенствования учителя на основе интеграции различных форм образования (формального, неформального и информального) и приобретения дополнительных компетенций педагогических и руководящих работников образования (интеграция);

– создание условий, обеспечивающих развитие у педагогов мотивов профессионального роста в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (повышение мотивации).

При разработке муниципальной модели принимались во внимание результаты успешных отечественных практик, среди которых: научно-прикладные проекты Высшей школы эконо-

мики, позитивный опыт, реализующийся в различных субъектах Российской Федерации с 2015 года.

Так, в Ярославской области при реализации регионального комплексного проекта «Региональная стратегия поддержки школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях, при переходе в эффективный режим работы» акцент сделан на организационно-педагогические меры. Проблема решается путем формирования организационных структур, осуществляющие функции методического, экспертно-консультационного сопровождения программ улучшения результатов и перехода в эффективный режим работы школы. Реализуются меры по поддержке школ, работающих в сложных социальных условиях, на региональном и муниципальном уровнях.

Краснодарский край реализует проект, направленный на обеспечение равного доступа к получению качественного общего образования, учебной успешности каждого ребенка независимо от места жительства, социального статуса и материального положения семей школьников через внедрение региональной стратегии поддержки школ, работающих в сложных социальных условиях. Большое внимание уделяется управленческим аспектам, таким, как разработка муниципальных дорожных карт по повышению качества образования, разработка и реализация школьных программ перехода в эффективный режим функционирования и развития, повышение качества управления, обучения и условий организации деятельности.

Свердловская область обращает внимание на свой проект, транслируя свой опыт на интернет-портале «Поддержка школ Свердловской области, работающих в неблагоприятных социальных условиях» (http://fcpro-svo.irro.ru/). Идея данного проекта – создание условий для преодоления разрыва в образовательных возможностях и достижениях обучающихся, обусловленных социально-экономическими, территориальными факторами и сложностью контингента, за счет повышения педагогического и ресурсного потенциала школ.

В Курганской области реализуется региональный проект «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях». В рамках данного проекта апробирована и

проходит внедрение организационно-функциональная модель, подчеркивающая важность сетевого педагогического взаимодействия и создание специально организованного образовательного и методического пространства.

В Вологодской области особенностью работы со школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях, стало создание минимально необходимых условий для повышения качества образования, реализованных в целенаправленной модели поддержки школ. Среди базовых принципов называлась ответственность руководителя и исполнителей за внедрение проекта; осознание коллективом необходимости и своевременности внедрения проекта; системная мотивация персонала, участвующего в реализации проекта; планирование, мониторинг и анализ каждого этапа реализации проекта как руководителем, так и исполнителями; важность конечных, а не промежуточных результатов.

С 2016 года в Челябинской области разворачивается проект по управлению качеством образования. С 2018 года поддержка школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, реализуется как отдельное направление. Пилотное исследование проводилось дважды: в 2017 и 2018 годах. При этом использовался специально разработанный инструментарий, который опирался на современные методы социально-педагогических исследований, экспертные методы и методы математической статистики. Исследование указало на необходимость своевременной идентификации характера влияния неблагоприятных социальных условий на качество образования в школе и осуществления соответствующих мер адресной поддержки.

Ученые и педагоги-практики, занимаясь поиском эффективных решений преодоления разрыва в образовательных возможностях и достижениях детей из школ «зоны риска», предложили результативные средства решения данной задачи. Обобщение данного опыта позволяет реализовывать его не только на уровне региона, но и в муниципальных системах образования. В частности, были разработаны и реализуются обобщенные модели поддержки общеобразовательных организаций с низкими результатами общего образования и общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социаль-

ных условиях (Сетевой навигатор, Образовательный технопарк, Очно-заочная форма обучения).

Технология оказания адресной и превентивной поддержки будет представлена нами в виде модели организации превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Адресность реализуемой поддержки обеспечивается за счет:

– комплексного подхода к реализации соответствующих мероприятий: мониторинг результативности программ поддержки; региональные мероприятия установочного, методического и совещательного характера; реализация программ повышения квалификации в форме стажировок и проектных сессий;

– реализации мероприятий по актуальным запросам руководителей и педагогов школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях;

– реализации инновационной практики адресного консалтинга для коллективов школ, которым оказывается поддержка.

Данная модель предлагает описание процедур адресной и превентивной поддержки, сгруппированных в целевой, содержательный, процессуальный, диагностический и результативный блоки.

Каждый блок предполагает реализацию процедур через подготовительный, проектировочный, реализационный и обобщающий этапы, определяя ориентиры для деятельности муниципальных методических служб.

Целевой блок отражает основные стратегические установки, обеспечивающие современный уровень качества образования в школе, функционирующей в неблагоприятном социальном контексте. Представлены задачи, уточняющие приоритеты деятельности на каждом этапе реализации модели.

Содержательный блок включает основания влияния неблагоприятных социальных условий на качество образования, нормативно-правовые, психолого-педагогические и методические знания и умения (действия), позволяющие руководящим и педагогическим работникам принимать управленческие, педагогические, методические решения в различных ситуациях профессиональной деятельности, обусловленных влиянием неблагоприятных социальных условий. В данном блоке имеется

описание ориентировочных стратегий (управленческие, педагогические, методические), технологий сетевого взаимодействия, способов использования внутренних ресурсов.

Процессуальный блок содержит перечень потенциальных форм, методов и средств реализации управленческих, педагогических, методических стратегий на подготовительном, проектировочном, реализационном и обобщающем этапах реализации муниципальной модели.

Диагностический блок обеспечивает руководящих и педагогических работников инструментарием для идентификации школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, и отслеживания происходящих изменений. На основе диагностики появляется возможность внесения корректирующих процедур на каждом этапе реализации модели.

Результативный блок обозначает системные эффекты, эффекты общеэкономического, социального, структурно-организационного характера. Описание данных эффектов предполагает их сопоставление с намеченными целями и задачами, определение перспектив дальнейшей поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Такое описание позволяет предложить муниципальным методическим службам возможность реализации форм, методов и средств поддержки в зависимости от специфики условий, в которых находится конкретная общеобразовательная организация. При этом стоит принимать во внимание важность инициативы муниципальных органов управления образованиям в организации такого содействия в рамках своих полномочий. Предоставляемая общеобразовательной организации помощь будет результативной только в том случае, если коллектив самой школы займет заинтересованную позицию и будет принимать управленческие решения, направленные на положительные изменения в практической деятельности достижения качества образования. Стоит подчеркнуть, что адресная поддержка общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, осуществляется в краткосрочном режиме, для того чтобы запустить механизм необходимых изменений, реализуемый в дальнейшем общеобразовательной организацией самостоятельно.

Целевой блок муниципальной модели организации превентивной и адресной поддержки школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях

Цель организации превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, состоит в краткосрочном управленческом содействии коллективам школ для обеспечения ими современного качества общего образования путем освоения следующих стратегий:

а) управленческих, подразумевающих создание нормативно-правовой базы, организационных условий, включающих меры поддержки, которые направлены на развитие правовой культуры учителей и руководителей школы;

б) направленных на совершенствование методической (научно-методической) работы для повышения профессиональной компетентности управленческих и педагогических работников;

в) педагогических, обеспечивающих системное использование психолого-педагогических знаний, дающих возможность учителям осуществлять эффективное взаимодействие со сложным контингентом детей.

Задачи осуществления превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, определяются логикой развертывания процесса работы со школой на подготовительном, проектировочном, реализационном и обобщающем этапах.

1. На подготовительном этапе:

– определение характера влияния неблагоприятных условий на качество образования в каждой образовательной организации муниципалитета;

– отбор оснований для определения содержания, форм, методов адресной поддержки образовательным организациям муниципалитета, исходя из характера неблагоприятных условий и степени их влияния на качество образования.

2. На проектировочном этапе:

– создание нормативно-правовой базы, необходимой для поддержки общеобразовательных организаций;

– определение содержания управленческих, методических и педагогических стратегий для реализации в конкретной образовательной организации;

– поиск и отбор имеющихся ресурсов, отражающих возможности муниципалитета, в том числе на основе межсетевого взаимодействия с возможными партнерами;

– согласование сроков реализации этапов адресной поддержки и определение полномочий возможных исполнителей со стороны муниципалитета и образовательных организаций;

– формирование индикаторов и показателей эффективности деятельности по снижению остроты проблемы влияния неблагоприятных условий на качество образования в каждой образовательной организации муниципалитета;

– проведение профессиональной экспертизы разработанного проекта адресной поддержки педагогическим сообществом муниципалитета.

3. На реализационном этапе:

– оказание информационного, консультационного и научно-методического сопровождения участников образовательных отношений образовательной организации, которой оказывается адресная поддержка в ходе осуществления управленческих, методических и педагогических стратегий;

– реализация управленческих и педагогических инициатив коллектива общеобразовательной организации на основе межпроектного взаимодействия, в том числе функционирующих моделей очно-заочного обучения, Технопарка и Сетевого навигатора;

– проведение мониторинга промежуточных результатов поддержки и внесение изменений и дополнений в содержательные, процессуальные, организационные, управленческие средства реализации адресной поддержки образовательной организации;

– информирование общественности о ходе реализации превентивной и адресной поддержки общеобразовательных орга-

низаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

4. На обобщающем этапе:

– осуществление системного анализа реализации превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

– оценка эффективности оказанных мер поддержки, в том числе с точки зрения их устойчивости;

– проектирование перспектив адресной поддержки общеобразовательных организаций, находящихся в неблагоприятных социальных условиях;

– выявление и презентация уникальных практик, отражающих реализацию управленческих, методических и педагогических стратегий.

При определении цели и задач поддержки общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, необходимо опираться на приоритетную установку обеспечения современного уровня качества образования. Целесообразно учитывать принятый в образовательной системе Челябинской области подход, при котором в комплексной характеристике качества образования акцентируются личностные результаты, ориентированные на удовлетворение потребностей региона.

В случае отсутствия прямого влияния неблагоприятных факторов на качество образования имеет смысл организовать превентивную поддержку тех образовательных организаций, в которых могут развиваться негативные сценарии из-за недооценки опасности имеющегося социального фона.

Поскольку обеспечение качества образования подразумевает выбор действенного инструмента, предлагается использование адресного управленческого содействия как эффективного средства поддержки школ из неблагоприятного социального контекста. При этом стоит принимать во внимание важность инициативы муниципальных органов управления образованиям в организации такого содействия в рамках своих полномочий.

На каждом этапе реализации модели (подготовительном, проектировочном, реализационном, обобщающем) принимается во внимание необходимость развития нормативно-правовой культуры; расширения педагогических и психологических знаний в области взаимодействия со сложными контингентами детей. Это находит отражение в логике проектирования и реализации предлагаемых управленческих, методических, педагогических стратегий.

Управленческие стратегии направлены на создание нормативно-правовой базы, организационных условий. Они включают меры поддержки, которые способствуют развитию правовой культуры учителей и руководителей школы.

Методические стратегии окажут влияние на повышение профессиональной компетентности управленческих и педагогических работников.

В свою очередь освоение педагогических стратегий позволит возможность учителям осуществлять эффективное взаимодействие со сложным контингентом детей.

На подготовительном этапе задачи уточняются исходя из необходимости определения характера влияния неблагоприятных условий на качество образования в каждой образовательной организации муниципалитета. Здесь осуществляется отбор оснований для определения содержания, форм, методов адресной поддержки образовательным организациям муниципалитета. Муниципалитету предлагается самому выбрать методы изучения характера влияния неблагоприятных условий на качество образования в школах.

Задачи проектировочного этапа отражают логику проектирования. Важно определиться с перечнем необходимых документов, обеспечивающих реализацию данного проекта. Это может быть создание новых документов, либо внесение изменений, дополнений в существующие. Кроме этого, важно разработать совместно с коллективами общеобразовательных организаций управленческие, методические и педагогические стратегии, которые обеспечат качество образования.

Предлагается обратиться к рассмотрению возможности использования имеющихся в муниципалитете ресурсов, в том числе реализуемых проектов: региональных моделей очно-

заочного обучения, Технопарка и Сетевого навигатора. Обозначаются сроки и ответственные исполнители. Данный этап подразумевает разработку индикаторов и показателей эффективности мер поддержки и обязательное проведение общественной экспертизы спроектированного продукта.

На реализационном этапе задачи содержат установку на осуществление различных управленческих, методических и педагогических стратегий, актуальных для конкретных образовательных организаций.

Предоставляемая общеобразовательной организации помощь будет результативной только в том случае, если коллектив самой школы займет заинтересованную позицию и будет принимать управленческие решения, направленные на положительные изменения в практической деятельности по обеспечению качества образования. Стоит подчеркнуть, что адресная поддержка общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, осуществляется в краткосрочном режиме, для того чтобы запустить механизм необходимых изменений, реализуемый в дальнейшем общеобразовательной организацией самостоятельно.

Реализации муниципальной модели организации превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, подразумевает проведение промежуточного мониторинга и широкое информирование общественности.

Задачи обобщающего этапа направлены на подведение итогов организации превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Рассматриваются достигнутые результаты, их устойчивость и перспективный характер. Полезно выявить позитивные педагогические практики, презентовать их общественности и определить способы их распространения в муниципалитете и за его пределами.

Сформулированные цели и задачи предлагаемой муниципальной модели носят ориентировочный характер. Они могут быть детализированы, изменены, дополнены при реализации модели в муниципалитете.

Содержательный блок муниципальной модели организации превентивной и адресной поддержки школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях

Содержательный блок является основанием для определения механизмов реализации адресной поддержки школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях. В каждом муниципалитете объем и содержание оказываемой поддержки могут быть различными, в зависимости от существующих ресурсов муниципалитета и выбранного временного периода поддержки.

Основания для формирования содержательного раздела выступают следующие пять линий:

– психолого-педагогические и социокультурные основания влияния неблагоприятных социальных условий на качество образования;

– нормативно-правовые, психолого-педагогические и методические знания, умения и действия, позволяющие руководящим и педагогическим работникам общеобразовательных организаций, принимать управленческие/педагогические/методические решения в различных ситуациях профессиональной деятельности, в том числе обусловленных влиянием неблагоприятных социальных условий;

– стратегии (управленческие, педагогические, методические), позволяющие руководящим и педагогическим работникам общеобразовательных организаций снизить влияние неблагоприятных социальных условия на качество образования;

– технологии и ресурсы сетевого взаимодействия, применяемые для совместного решения задачи повышения качества образования (обеспечения современного качества образования) в общеобразовательных организациях, находящихся в неблагоприятных социальных условиях;

– способы использование внутренних ресурсов общеобразовательных организаций, находящихся в неблагоприятных социальных условиях, для повышения качества образования.

Данные содержательные линии соответствуют этапам реализации модели: подготовительному этапу, проектировочному этапу, реализационному этапу, обобщающему этапу.

Подготовительный этап предполагает учет причинно-следственных связей между сложившимися социальными условиями и их влиянием на качество образования. Он включает первую содержательную линию.

1. Психолого-педагогические и социокультурные основания влияния неблагоприятных социальных условий на качество образования.

Неблагоприятный социальный контекст существенным образом оказывает воздействие на образовательные результаты и поведение учащихся. Асоциальный образ жизни родителей, употребление алкоголя, их безработица сказываются на всех аспектах развития личности ребенка. Школьники, воспитывающиеся в неблагополучных семьях, менее успешны по сравнению со своими сверстниками из благополучных семей. У них отмечаются те или иные нарушения не только в познавательной и эмоциональной, но и волевой, коммуникативной и мотивационной сферах личности. Родители, ведущие асоциальный образ жизни, слабо мотивируют ребенка на качественное образование. Отсутствие с их стороны контроля за учебным процессом школьника, поддержки ребенка, приводит к снижению учебной мотивации школьника. Такая мотивация определяет усердие ученика и характеризует качество его образовательных результатов. Представленные социально-психологические факторы влияют на качество образования в общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Кроме того, школьники из семей, ведущих асоциальный образ жизни либо демонстрирующих низкий уровень притязаний к качеству обучения и воспитания, недостаточно ориентированы на успех. Как правило, у ребенка формируется заниженная самооценка, он испытывает трудности в коммуникации с различными людьми. Это также влияет на поведение ребенка в школе и его стремление к саморазвитию. Не всегда педагоги принимают во внимание все эти тенденции, характеризующие ребенка из семьи, находящейся в сложном социальном контек-

сте. В школе предъявляются одинаковые требования к учащемуся из благополучной и неблагополучной семьи. Многие педагоги используют одинаковые методы мотивации и коммуникации с такими школьниками или предъявляют завышенные требования к такому неуспевающему ученику. Это в свою очередь и приводит к конфликтным ситуациям в школе, агрессивным и даже девиантным формам поведения учащихся, в результате чего также снижается качество образования. Исходя из этого, основным принципом является учет социального контекста при определении содержания оказываемой поддержки.

Проектировочный этап предполагает отбор содержания поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Он включает комплекс знаний, умений и действий, необходимых для управленческих и педагогических решений (вторая линия).

2. Нормативно-правовые, психолого-педагогические и методические знания, умения и действия, позволяющие руководящим и педагогическим работникам общеобразовательных организаций принимать управленческие/педагогические/методические решения в различных ситуациях профессиональной деятельности, в том числе обусловленных влиянием неблагоприятных социальных условий.

Содержание адресной поддержки должно быть направлено на развитие нормативно-правовых, психолого-педагогических и методических знаний руководящих и педагогических работников общеобразовательных организаций, в том числе обусловленных влиянием неблагоприятных социальных условий. Это позволит осуществить принятие руководящими и педагогическими работниками общеобразовательных организаций управленческие, педагогические и методические решения. На основе выявленных у них профессиональных дефицитов осуществляется выбор смысловых линий адресной поддержки школ.

В первую очередь, целесообразно затронуть аспект совершенствования правовой культуры руководителей и педагогов школы. Это является объективным основанием для улучшения качества педагогической работы со сложным контингентом обучающихся. Важное значение имеет раскрытие положений нормативных документов, учитывающих права и ад-

министративную ответственность участников образовательных отношений.

Также в программы адресной поддержки целесообразно включать современные нормативно-правовые основания работы педагогов (в том числе с семьей обучающихся):

– Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273;

– Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»;

– Концепция государственной семейной политики на период до 2025 года;

– международные документы, связанные с проблемами защиты прав детей (Всеобщая декларация прав человека 1948 г., Конвенция ООН о правах ребенка 1989 г. и др.).

На основе положения данных документов педагоги и руководители школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, могут принимать соответствующие педагогические и управленческие решения.

Кроме нормативно-правовых знаний, умений, для эффективной реализации программы адресной поддержки необходима разработка и реализация ряда документов, регламентирующих деятельность всех участников на муниципальном уровне. В частности, положение о формировании группы специалистов, сопровождающих реализацию программы адресной поддержки, включая муниципального координатора программы и тьюторов-консультантов, оказывающих методическую и организационную поддержку школам-участницам.

Особую значимость при взаимодействии со сложным контингентом обучающихся приобретают психолого-педагогические знания. К ним относится учет возрастных особенностей обучающихся, кризисных периодов развития, индивидуальных особенностей личности.

Необходимо сделать акцент на совершенствовании коммуникации педагогов, умениях предупреждать или грамотно разрешать ситуации столкновений между учащимися, учащимися и педагогами. Целесообразно освоить навыки актив-

ного слушания, эмоциональной саморегуляции, коррекции эмоционального состояния и поведения школьников из неблагополучных семей. В рамках приоритетных направлений развития образовательной политики важно учитывать особенности развития учебной мотивации, создание ситуации успеха для учащихся и технологии работы с родителями. Руководителю и учителю вместе с тем необходимо освоить приемы убеждения в работе с неблагополучными родителями школьников.

Предполагается, что в результате освоения таких знаний педагоги смогут проводить эффективную работу со сложными детьми по целому ряду направлений: активизация познавательных мотивов школьников из семей с низким уровнем требований к качеству образования; формирование системы духовных ценностей; развитие самооценки, профилактика агрессии, фрустационного поведения.

Кроме прочего, важно развивать и методические знания, умения и навыки у руководящих и педагогических работников. Они предполагают накопление и дальнейшую переработку нормативных и психолого-педагогических знаний. Важно учитывать сложившиеся в регионе апробированные проекты:

– очно-заочное обучение;

– «Образовательный технопарк: новые возможности повышения качества образования»;

– «Сетевой навигатор качества образования»;

– региональная сетевая школа консультантов по достижению современного качества образования;

– практика реализации совместных с образовательными организациями научно-прикладных проектов.

Указанные проекты аккумулируют организационно-управленческие, научно-методические, информационно-методические, кадровые ресурсы для обеспечения достижения современного качества образования.

Меры поддержки общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, могут осуществляться в различных формах, таких, например, как: адресные программы поддержки, программы адресный консалтинг, межпроектное взаимодействие в рамках привлечения спе-

циалистов региональных и федеральных инновационных площадок, привлечение школ-лидеров.

Однако целесообразной формой поддержки является адресная программа поддержки, так как она аккумулирует основные, актуальные для общеобразовательной организации мероприятия. Любая программа поддержки школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях, является комплексной и предполагает как интеграцию действий различных уровней управления образованием, так и взаимодействие различных служб и институтов системы образования.

Реализационный этап включает в себя реализацию выбранных форм поддержки общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Осуществляя адресную поддержку школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, необходимо предложить педагогическим работникам различные стратегии: управленские, педагогические и методические.

3. Стратегии (управленческие, педагогические, методические), позволяющие руководящим и педагогическим работникам общеобразовательных организаций снизить влияние неблагоприятных социальных условия на качество образования.

Управленческие стратегии рассматриваются на двух уровнях: муниципалитета и общеобразовательной организации.

Для эффективной реализации адресной программы поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, необходима разработка нормативных документов. Они будут регламентировать деятельность всех участников адресной программы поддержки на муниципальном уровне.

1. Положение о формировании группы специалистов, сопровождающих реализацию адресной программы, включая муниципального координатора программы и тьюторов-консультантов, оказывающих методическую и организационную поддержку школам-участницам.

2. Персонифицированные программы профессионального развития педагогов, отвечающие задачам работы с контингентом повышенной сложности и обеспечивающие освоение необходимых для этого форм и методов преподавания.

3. Критерии мониторинга динамики учебных достижений и качества образовательного процесса в школах, участвующих в муниципальной программе адресной поддержки.

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

5. План мероприятий по созданию и развитию различных форм профессионального взаимодействия в муниципальном образовании: профессиональных сообществ директоров, педагогов, ассоциаций, территориальных предметных педагогических объединений (межшкольных предметных «кафедр»).

На уровне общеобразовательной организации управленческие стратегии могут быть обозначены следующими направлениями:

– нормативное закрепление в локальных нормативных актах мероприятий, направленных на повышение качества образования в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

– выстраивание эффективной кадровой политики:

а) совершенствование управленческих приемов директора по мотивированию учителей к повышению качества работы;

б) использование ресурсов внутриорганизационного обучения, в том числе в рамках персонифицированных программ повышения квалификации;

– создание насыщенной учебной программы, включающей внеурочную образовательную активность и возможность углубленного изучения предметов на профильном уровне;

– привлечение родителей, которые заинтересованы в образовательных результатах своих детей и выстраивание адресной работы с неблагополучными семьями.

Таким образом, важно ориентировать руководителей образовательных организаций на активизацию собственных ресурсов, что составляет базовую стратегию эффективного управления школой.

Среди педагогических стратегий важно определить такие, которые позволяют снизить влияние неблагоприятных социаль-

ных условий на качество образования. К ним можно отнести следующие:

– активизация познавательных мотивов школьников из семей с низким уровнем требований к качеству образования;

– формирование системы духовных ценностей у школьников из семей с низким уровнем материального достатка;

– коррекция заниженной самооценки и склонности к фрустационному поведению у школьников из семей, в которых родители потеряли работу;

– преодоление склонности к моделям иждивенческого поведения у школьников из семей, в которых родители ведут асоциальный образ жизни;

– регуляции агрессии у школьников с отклоняющимся поведением;

– выход из негативных сценариев путем развития личностной активности;

– развитие потенциала и способностей личности в урочной и внеурочной деятельности;

– тайм-менеджмент для обучающихся;

– профилактика девиантного и авитального поведения путем формирования позитивного мировосприятия;

– развитие коммуникативных навыков и командообразования;

– нивелирование влияния асоциального прошлого на процесс обучения.

Программа адресной поддержки предполагает и методические стратегии, позволяющих руководящим и педагогическим работникам общеобразовательных организаций, снизить влияние неблагоприятных социальных условия на качество образования.

В рамках методических стратегий педагогам важно усвоить арсенал методов и средств при работе с обучающимися из неблагоприятных социальных условий:

– популяризация примеров достижений успеха людей, воспитывающихся в депривационных условиях;

– развитие различных мотивов учения школьников из неблагополучных семей (познавательные, социальные, волевые, эмоциональные);

– использование потенциала уроков гуманитарного цикла (истории, обществознания, литературы), содержащих ценностный смысл определенных поступков исторических личностей;

– формирование ценностного отношения к семье, родному краю, родине через внеурочную деятельность (в рамках разных конкурсов, выставок, проектов);

– привлечение родителей обучающихся для выстраивания совместной работы в направлении дети – родители и родители – дети.

Среди используемых методов можно перечислить следующие: кинопедагогика, работа с текстами новой природы, экскурсионно-познавательные маршруты.

Некоторые из представленных методов разрабатываются и реализуются в образовательных организациях Челябинской области. Поэтому в рамках сетевого взаимодействия с другими школами возможно осуществление обмена знаниями.

4. Важную роль имеют **технологии и ресурсы сетевого взаимодействия, применяемые для совместного решения задачи повышения качества образования (обеспечения современного качества образования) в общеобразовательных организациях, находящихся в неблагоприятных социальных условиях.**

В основе проектирования превентивной и адресной поддержки общеобразовательным организациям положены принципы управления качеством общего образования, раскрывающие способы объединения усилий субъектов образовательных отношений для улучшения качества работы школы. Региональный опыт подтверждает эффективность организации совместного действия педагогических коллективов, то есть тех, кто оказывает помощь, и тех, кто такую помощь получает. Организация сетевого взаимодействия должна учитывать адресное целесообразное расходование ресурсов (управленческих, кадровых, временных, информационных, методических, финансовых) при осуществлении мер поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных условиях.

В частности важно выстраивать стратегии социального партнерства со школами, реализующими инновационные проекты. Практически в каждом муниципальном образовании Че-

лябинской области функционируют школы, являющиеся региональными инновационными площадками. Часть из них вышли на уровень федеральных инновационных площадок. Это позволяет органам местного самоуправления осуществлять привлечение ресурсов таких школ к адресной поддержке школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Существуют практики, когда общеобразовательная организация из статуса школы, находящейся в неблагоприятных социальных условиях, стала региональной инновационной площадкой. Так, МОУ ООШ № 4 Кыштымского городского округа Челябинской области, которая находилась в статусе неблагоприятных социальных условий, на данный момент является региональной инновационной площадкой. Ее руководитель имеет опыт работы со сложным контингентом учащихся и их родителей.

Стратегии социального партнерства могут осваиваться руководителями школ не только с общеобразовательными организациями, но и с другими учреждениями и предприятиями. Они, в свою очередь, могут выступать в роли наставников, спонсоров, площадок для организации профессиональных проб, социальной активности учащихся.

Особое внимание необходимо уделить взаимодействию школы с органами опеки и попечительства, инспекцией по делам несовершеннолетних. Это важно для своевременного выявления и проведения профилактических мероприятий в работе с детьми из неблагополучных семей.

На **обобщающем этапе** реализации адресной поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, следует сделать акцент на возможностях самой школы.

5. Способы использования внутренних ресурсов общеобразовательных организаций, находящихся в неблагоприятных социальных условиях, для повышения качества образования.

Использование возможностей внутриорганизационного обучения является одной из задач по достижению качества образования. Руководителю общеобразовательной организации целесообразно аккумулировать ресурсы школы и реализовывать уже

самостоятельно освоенные управленческие, психолого-педагогические и методические стратегии.

Для осуществления управленческих стратегий на уровне школы предполагается реализовать перечисленные ниже меры:

– внести в локальные нормативные акты образовательной организации мероприятия по повышению качества образования, с учетом влияния неблагоприятного социального контекста;

– включить в систему оценки качества общеобразовательной организации анализ школьного контекста и характеристик контингента: социально-экономического и культурного статуса семей обучающихся, категорий детей с проблемами обучения и поведения;

– принять локальным нормативным актом общеобразовательной организации форму социального паспорта обучающихся как инструмента сбора данных по контекстным показателям и др.

В рамках педагогических стратегий целесообразно использовать направления по повышению самооценки школьников из неблагополучных семей, развития их коммуникативной сферы, ценностных ориентаций, учебной мотивации.

Имеет смысл сделать акцент на внутренние ресурсы как образовательной организации (кадровые, материально-технические, финансово-экономические, методические условия), так и личности самого обучающегося (его мотивации, ценностных установок, способностей и т. д.). Иными словами, поддержка предполагает ориентацию педагогов на поиск внутренних ресурсов участников образовательных отношений и создания условий для их реализации в учебной и внеучебной деятельности.

Педагогам рекомендуется в рамках самообучения освоить вопросы, связанные с семейной психологией, психологией общения, возрастной психологией. В процессе взаимопосещения занятий целесообразно обмениваться освоенными современными образовательными технологиями. На педагогических советах необходимо обсуждать эффективные решения педагогических ситуаций, возникающих при взаимодействии учителя с учащимися.

Важно понимать, что формирование психолого-педагогической компетентности педагогов можно осуществлять в различных формах работы с освоением инструментов оказания адресной помощи различному контингенту обучающихся.

Таким образом, основная идея адресной поддержки школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях, заключается в снижении влияния таких условий на качество образования.

Процессуальный блок муниципальной модели организации превентивной и адресной поддержки школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях

Процессуальный блок подчеркивает деятельностную природу организации муниципальной методической службой превентивной и адресной поддержки общеобразовательным организациям, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях.

Муниципальная методическая служба может организовать взаимодействие в контексте реализации программ адресного консалтинга как «Муниципальная сетевая площадка» в различных инновационно-функциональных структурах (одноуровневых/двухуровневых) с учетом особенностей функционирования и развития муниципального образования («школа-лидер – школа, функционирующая в неблагоприятных социальных условиях»; «методический десант»; «межшкольное взаимодействие», «научно-прикладной проект», «сетевой проект»).

Формат реализации адресного консалтинга предполагает вариативность используемых форм, методов и средств потенциальных пользователей – школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Аккумулированные в данном блоке организационно-управленческие, научно-методические средства и педагогические инструменты:

а) отвечают задачам обеспечения качества образования, минимизируя при этом влияние неблагоприятных социальных факторов;

б) характеризуются последовательностью и целесообразностью подбора форм, методов, средств организации работы с педагогическими коллективами общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

в) описывают процесс взаимодействия в этапном разрешении, с одной стороны, предусматривающий реализацию подготовительного, проектировочного, реализационного и обобщающего этапа, с другой стороны, отражающий логику целостного процесса взаимодействия. Обозначенные выше этапы не имеют однозначно устойчивых сроков.

Подготовительный этап предполагает как выявление/определение школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, так и определение динамики в наличии данных общеобразовательных организаций в муниципальной системе образования.

На проектировочном этапе организуются разнообразные проектировочные мероприятия, направленные на организацию адресного консалтинга школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях.

Реализационный этап подразумевает организацию мероприятий, направленных на взаимодействие участников образовательных отношений общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и инновационно-функциональных структур.

Обобщающий этап предполагает, несомненно, обобщение и подведение итогов, выявление причин, обусловивших как динамику результатов, так и их стагнацию или появление отрицательного результата.

План действий определен исходя из сформулированных выше целей и задач и представлен в таблице 6.

План действий по организации превентивной и адресной поддержки общеобразовательным организациям, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях, возможно использовать в качестве конструктора действий.

Таблица 6

План действий
по организации превентивной и адресной поддержки общеобразовательным организациям, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях

Этапы	Формы	Методы	Средства
1. Подготовительный	Исследование (социологическое исследование; исследование данных служебной статистики; данные различных муниципальных служб: центр соцзащиты, ПММК; служба занятости и др.). Мониторинг влияния возможностей ММС на положительную динамику качества образования в ОО, функционирующих в неблагоприятных условиях; мониторинг качества образования, удовлетворенности субъектов образовательного процесса качеством предоставляемых ОО образовательных услуг	Метод педагогической экспертизы; изучение данных служебной статистики; данных мониторинга; работа с документами, анкетирование, тестирование, анализ статистических данных, классификация. Метод измерения, сравнения и сопоставления. Метод анализа	Экспертный лист; протоколы, заполняемые экспертным сообществом; данные служебной статистики. Анкета (опросник, содержащий открытые и закрытые вопросы). Тест
2. Проектировочный	Проектирование в образовании,	Метод итераций (последо-	Нормативно-правовые до-

Этапы	Формы	Методы	Средства
	управленческое содействие; адресная консультационная помощь; тьюторское сопровождение; практика социального партнерства; «новые» практики социального партнерства; активные формы продуктивного взаимодействия с родителями; творческая группа ОО; проектные сессии; фокус-группы; круглые столы; установочные совещания	вательного приближения), метод мозгового штурма, метод конструирования, методы экспертизы, в том числе с привлечением профессионально-педагогической общественности, организационно-управленческие технологии; метод абстрагирования; метод моделирования. Проектно-целевой метод. Метод индукции и дедукции. Метод идеализации, формализации, восхождения от абстрактного к конкретному. Метод программирования	кументы, регламентирующие реализацию системы адресной поддержки ОО, находящимся в неблагоприятных социальных условиях, карта адресной поддержки; экспертные карты (листы) для оценки качества разработанных программ адресной помощи (поддержки) (программ адресного консалтинга); локальная нормативная база; научно-прикладной проект; сетевые сообщества, программа адресной и превентивной поддержки
3. Реализационный	Организационно-управленческое,	Методы мотивации, методы	Нормативно-правовые до-

Этапы	Формы	Методы	Средства
	кадровое (психолого-педагогическое), программно-методическое, информационное, консультационное и научно-методическое сопровождение	сетевого взаимодействия, аудит качества управления, мониторинг реализации программ адресной помощи (поддержки); методы информационного сопровождения реализации программ адресной помощи (поддержки) (программ адресного консалтинга), технологий обмена знаниями и практиками, обеспечивающих адресность оказания консультационной помощи и (или) тьюторского сопровождения руководящим и педагогическим работникам школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Педагогический эксперимент,	кументы, регламентирующие реализацию системы адресной поддержки общеобразовательным организациям, находящимся в неблагоприятных социальных условиях, экспертные карты (листы) для оценки качества разработанных программ адресной помощи (поддержки) (программ адресного консалтинга), персонифицированные программы повышения квалификации. Технология, методика, система оценки качества, методические рекомендации

Этапы	Формы	Методы	Средства
		метод абстрагирования, теоретизирования	
4. Обобщающий	Концептуализации практики (опыта); адресная оперативная помощь руководящим и педагогическим работникам школ; взаимоподдержка (передача опыта и консультирование со стороны успешных школ, использование их программно-методических, кадровых, информационных и иных ресурсов); ориентация на сотрудничество; мониторинг влияния ресурсных возможностей «Муниципальной сетевой площадки» на положительную динамику качества образования. Программа (урочной и внеурочной деятельности, дополнительного профессионального образования,	Метод обобщения, моделирования, идеализации, аксиоматизации, концептуализации, нивелирования; системный анализ реализации программ адресной помощи (поддержки) (программ адресного консалтинга)	Нормативно-правовые документы, регламентирующие реализацию системы адресной поддержки ОО, находящимся в неблагоприятных социальных условиях. Презентация практик реализации программ адресной помощи (поддержки, выявление уникальных практики), проектирование перспектив адресной поддержки ОО, находящихся в неблагоприятных социальных условиях. Научная статья, коллективная монография, итоговая конференция

Этапы	Формы	Методы	Средства
	дополнительного образования и т. д.). Модель (поведения, безопасности, воспитания, управления и т. д.). Среда (информационная, акмеологическая и т. д.). Сборник методических материалов и рекомендаций. Технология или комплекс технологий. Обучающий или развивающий квест. Система оценки качества (обучения, воспитания, развития, формирования и т. д. Методология написания научных работ, программ, концепций, локальных образовательных стандартов и уставов образовательных организаций). Система деятельности. Коллективная монография и т. д.		

Диагностический блок муниципальной модели организации превентивной и адресной поддержки школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях

Диагностический блок модели направлен на описание диагностических процедур, осуществляемых муниципалитетом для оценки качества образования в общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Данный блок предполагает реализацию четырех этапов: подготовительного, проектировочного, реализационного, обобщающего.

Основаниями для формирования диагностического раздела выступают следующие две линии:

а) выявление общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, которым требуется превентивная и адресная поддержка (исходя из характера влияния условий);

б) определение результативности превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

На **подготовительном этапе** органами муниципального управления образования осуществляется определение критериев и показателей, по которым формируется диагностический инструментарий.

При определении перечня школ, которым требуются меры поддержки, органы муниципального управления могут воспользоваться критериями, утвержденными Министерством образования и науки Челябинской области критериями (приказ МОиН Челябинской области от 09.04.2019 № 01/1299).

Выделены 14 критериев, направленных на определение степени влияния неблагоприятных социальных условий на качество образования:

1. Труднодоступная местность (низкий уровень привлекательности территории для проживания и работы).

2. Неразвитость инфраструктуры (в том числе качество доступа к интернету).

3. Наличие обучающихся из семей, испытывающих проблемы с трудовой занятостью.

4. Наличие обучающихся из маргинальных семей (находящихся на границе различных социальных групп, систем, культур и испытывающих влияние их противоречащих друг другу норм, ценностей).

5. Наличие обучающихся из семей с низким образовательным уровнем (как следствие низкий уровень притязаний к качеству образования детей).

6. Наличие обучающихся из малообеспеченных семей.

7. Наличие обучающихся из неполных семей.

8. Наличие обучающихся со специальными образовательными потребностями (в том числе обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья).

9. Наличие обучающихся из семей, в которых хотя бы один из родителей ведет асоциальный образ жизни.

10. Наличие обучающихся, для которых русский язык не является родным.

11. Наличие обучающихся с девиантным поведением.

12. Наличие депривированных обучающихся (лишенных тех или иных условий, необходимых для обучения и воспитания).

13. Наличие обучающихся, состоящих на учете в комиссии по делам несовершеннолетних или подразделении по делам несовершеннолетних.

14. Наличие обучающихся из семей мигрантов (как внешней, так и внутренней миграции).

Однако муниципалитет может использовать другие основания для определения школ, которым требуется адресная поддержка:

– удовлетворенность субъектов образовательной деятельности качеством предоставляемых общеобразовательными организациями образовательных услуг (на основании результатов независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности);

– количество обучающихся, состоящих на учете в комиссии по делам несовершеннолетних (КДН) или подразделении по делам несовершеннолетних (ПДН);

– проведение аудита качества управления в школах, находящихся в неблагоприятных социальных условиях;

– предметные результаты обучающихся (ЕГЭ, ОГЭ, ВПР);

– личностные результаты обучающихся (мотивация, коммуникация, адаптация);

– количество учащихся в общеобразовательных организациях, не получивших аттестаты на уровне основного общего образования и др.

На **проектировочном этапе** муниципалитет осуществляет выбор критериев, по которым будет определен:

а) перечень школ, нуждающихся в мерах поддержки;

б) характер реализуемой адресной поддержки выбранным школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях.

Исходя из представленных выше оснований, муниципалитет разрабатывает диагностический инструментарий: мониторинговые карты, карты аудита, анкеты, экспертные листы, карты наблюдения и др. Это позволяет определить:

а) количество школ, которым требуется превентивная и адресная поддержка;

б) эффективность спланированных мероприятий поддержки данных школ.

На **реализационном этапе** проводятся диагностические процедуры. При необходимости формируется экспертное сообщество, которое осуществляет экспертизу выбранных критериев. Муниципалитетам рекомендуется составить программу исследования, включающую цели, задачи, инструментарий, исполнителей, сроки, объекты диагностики.

В зависимости от длительности реализуемых адресных программ целесообразно предусмотреть промежуточную диагностику для контроля и необходимой коррекции образовательной деятельности школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях, на основе разработанных диагностик. В том числе допускается разработка дополнительных диагностических процедур с целью определения достигнутых промежуточных результатов адресной поддержки. Для получения достоверных и надежных данных возможно использование комплексной диагностики.

На **обобщающем этапе** анализируются полученные данные в сравнении с результатами предыдущих диагностик (начальной, промежуточной, итоговой).

Делаются выводы:

– о степени влияния неблагоприятных социальных условий на результаты обучения в общеобразовательных организациях;

– динамике уровня компетентности (управленческой, педагогической, методической) педагогических и руководящих работников, работающих с детьми «группы риска»;

– качестве образовательных предметных результатов учащихся (ЕГЭ, ОГЭ, ВПР);

– сформированности личностных результатов обучающихся (мотивация, коммуникация, адаптация).

Предметом отдельного внимания могут быть школы, контингент обучающихся которых предрасположен к агрессивному и противоправному поведению. А также школы, в которых обучается большой процент детей с ограниченными возможностями здоровья.

Результативный блок муниципальной модели организации превентивной и адресной поддержки школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях

Исходя из целевых характеристик Муниципальной модели организации превентивной и адресной поддержки школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях, заключающихся в краткосрочном управленческом содействии коллективам школ, основным результатом реализации данной модели является обеспечение современного качества общего образования. Прежде чем перейти к определению главного планируемого результата, целесообразно периодически обращаться к целевому блоку муниципальной модели для установления соответствия между поставленными задачами и полученными итогами на каждом этапе ее функционирования: подготовительном, проектировочном, реализационном и обобщающем.

1. На подготовительном этапе получаемые результаты будут связаны с формированием представления о характере влияния неблагоприятных условий на качество образования.

На уровне муниципалитета значимым результатом будет получение данных, которые позволят муниципалитету судить о наличии, степени проявления и характере влияния неблагоприятных условий на качество образования в муниципалитете. На основании этих данных будет осуществлено определение вида и перечня мер превентивной и адресной поддержки, которые возможно оказать образовательным организациям муниципалитета, исходя из характера неблагоприятных условий и степени их влияния на качество образования. Комплексным результатом можно считать формирование устойчивой готовности муниципалитета к адекватному социальной ситуации отбору оснований для определения стратегий, содержания, форм, методов адресной поддержки образовательным организациям муниципалитета, исходя из характера влияния неблагоприятных условий.

Образовательные организации в результате анализа данных получат возможность судить о специфике влияния неблагоприятных условий на качество образования обучающихся, анализировать риск проявления наиболее острых проблем, обосновать запросы на оказание адресной помощи.

2. На проектировочном этапе ключевым результатом будет разработка проектов реализации превентивной и адресной поддержки школам, а также управленческих, методических и педагогических стратегий, развертываемых на уровне образовательной организации.

*На уровне муниципалитета з*начимым формализованным результатом следует считать разработку проекта реализации превентивной и адресной поддержки, которую возможно оказать образовательным организациям муниципалитета. Кроме этого, будет проанализирована и при необходимости разработана нормативно-правовая база, необходимая для превентивной адресной поддержки общеобразовательных организаций. Важным результатом следует считать создание финансовых, кадровых, материально-технических условий и ресурсов, на которые может опираться муниципалитет при оказании превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, находящихся в неблагоприятных социальных условиях. Еще одним результатом следует считать привлечение субъектов муниципа-

литета, обладающих полномочиями, намерениями или потребностями во взаимодействии с образовательными организациями по снижению остроты проблемы влияния неблагоприятных условий на качество образования. Как результат можно рассматривать формирование и применение механизма экспертизы разработанного проекта адресной поддержки педагогическим сообществом муниципалитета. Комплексным результатом выступает развитие «деловой репутации» муниципалитетов, образовательных организаций и экспертных сообществ как субъектов проектировочной деятельности.

На уровне образовательной организации результатами выступает разработка проектов реализации управленческих, методических и педагогических стратегий, развертываемых образовательным организациям муниципалитета, исходя из характера неблагоприятных условий и степени их влияния на качество образования, фиксацию временных, ресурсных ограничениях в реализации данных проектов. Для каждой образовательной организации важным результатом будет создание финансовых, кадровых, материально-технических и иных условий, обеспечивающих реализацию основных образовательных программ в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов общего образования, а также привлечение социальных партнеров и инвесторов из бизнес-сообщества муниципалитета для обеспечения функционирования и развития образовательной организации. Для организации также значимо в качестве результата рассматривать разработку индикаторов и показателей эффективности проектов по снижению остроты проблемы влияния неблагоприятных условий на качество образования в каждой образовательной организации муниципалитета. Комплексным результатом можно считать развитие устойчивой готовности администрации и педагогов образовательных организаций к определению содержания управленческих, методических и педагогических стратегий для реализации их в конкретной образовательной организации. Немаловажным результатом будет формирование положительного имиджа и «деловой репутации» образовательной организации, выражающегося в повышении привлекательности образовательных услуг.

3. На реализационном этапе основные результаты связаны с освоением коллективами школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, стратегий различной направленности, среди которых:

– *Управленческие стратегии*. На институциональном уровне они будут освоены и реализованы с учетом потребностей конкретной общеобразовательной организации. Будут разработаны новые нормативно-правовые документы (внесены изменения в прежние), позволяющие сгладить влияние неблагоприятных социальных условий на качество образования. Исходя из этого, управление выйдет на новый более высокий уровень.

– *Стратегии, направленные на совершенствование методической (научно-методической) работы*. Важным результатом выступит повышение профессиональной компетентности управленческих и педагогических работников. Можно вести речь о развитии их методической культуры в целом. Устойчивыми результатами станет активный обмен знаниями между учителями внутри школы и за ее пределами, в том числе в педагогических сообществах (интернет-сообществах); возросшая потребность педагогов в расширении методических продуктов и трансляции профессионального опыта.

– *Педагогические стратегии.* В качестве достижения станет системное использование психолого-педагогических знаний в педагогической работе со сложным контингентом детей. Учителя смогут осуществлять эффективное взаимодействие с обучающимися по следующим направлениям:

– активизация познавательных мотивов школьников из семей с низким уровнем требований к качеству образования;

– формирование системы духовных ценностей у школьников из семей с низким уровнем материального достатка;

– преодоление заниженной самооценки и склонности к фрустрационному поведению у школьников из депривированных и неполных семей;

– регуляция состояния тревожности у детей из неполных семей, в которых родители потеряли работу;

– преодоление склонности к моделям иждивенческого поведения школьников из семей, в которых родители ведут асоциальный образ жизни;

– преодоление склонности к агрессии у школьников с отклоняющимся поведением;

– выход из негативных сценариев школьников с авитальным поведением и подростков, находящихся на учете в подразделениях ОВД по делам несовершеннолетних;

– развитие потенциала и способностей личности детей с ограниченными возможностями здоровья;

– развитие коммуникативных и социальных навыков у детей, для которых русский язык не является родным, и детей из семей мигрантов.

Кроме того, очевидным результатом реализационного этапа станет расширение сетевого взаимодействия. Примером может служить интеграция проекта поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, и функционирующих региональных моделей очно-заочного обучения, Технопарка и Сетевого навигатора.

В числе заметных итогов этапа целесообразно назвать проведение мониторинга промежуточных результатов поддержки, что дает возможность скорректировать курс адресного управленческого содействия школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях.

Одним из мощных эффектов данного этапа будет повышение уровня осведомленности населения муниципалитета, прежде всего родительской общественности о ходе реализации превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

4. На обобщающем этапе результат найдет свое выражение в комплексном анализе реализации превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Аналитический продукт предложит вывод об эффективности оказанных мер поддержки, о снижении влияния неблагоприятного социального контекста на качество образования. Логичным продолжением будет созданный проект, определяющий перспективы адресной поддержки общеобразовательных организаций, находящихся в неблагоприятных социальных условиях.

Значительными результатами обобщающего этапа можно назвать выявление и представление уникальных практик, в которых найдут отражение управленческие, методические и педагогические стратегии поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Серьезными доказательствами успешности проекта могут стать публикации, видеоролики, телесюжеты, «круглые столы», конференции, семинары, социальные «эстафеты», ярмарки идей, форумы, фестивали достижений, выставки.

Системные эффекты реализации Муниципальной модели

Было уже отмечено, что основным результатом реализации данной модели является обеспечение современного качества общего образования. Вместе с тем в ходе реализации данной модели на всех ее этапах возможно возникновение так называемых системных эффектов. Системный эффект – это некая условная разница между текущей ценностью ожидаемых результатов и величиной затраченных при этом усилий (Д. Ф. Ильясов). При этом достижение школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях, современного качества общего образования само по себе еще не является системным эффектом.

Системный эффект отражает качество работы системы в целом, т. е. эффективность использования элементов системы и эффективность управляющих связей. Ключевым признаком системного эффекта является появление нового свойства для системы, элементы которой этим свойством не обладают. Системные эффекты реализации данной модели в той или иной мере могут затрагивать как саму систему, так и ее внешнее окружение, поэтому они могут касаться, в первую очередь, как самой образовательной организации, педагогов, обучающихся и их родителей, так и социального пространства вокруг нее и самого муниципалитета. Обозначим некоторые системные эффекты.

1. В отношении образовательной организации:

– формирование положительного имиджа образовательной организации, выражающегося в привлекательности для сотрудников и потребителей образовательных услуг;

– создание и привлечение финансовых, кадровых, материально-технических и иных условий, обеспечивающих реализацию основных образовательных программ в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов общего образования;

– развертывание в образовательной организации эффективных практик реализации инновационных проектов муниципального, регионального и федерального уровней;

– реализация более широкого спектра курсов внеурочной деятельности и дополнительных общеобразовательных программ;

– привлечение социальных партнеров и инвесторов из бизнес-сообщества муниципалитета для обеспечения функционирования и развития образовательной организации.

2. В отношении педагогического коллектива:

– повышение уровня предметных, методических психолого-педагогических и коммуникативных компетенций, позволяющих осуществлять образовательную деятельность с разными контингентами обучающихся;

– повышения уровня конфликтологической культуры педагогических работников, позволяющей осуществлять профилактику девиаций у обучающихся в образовательной деятельности;

– распространение инновационного опыта на уровне методических объединений, увеличения публикационной активности, участия в других инновационных проектах и конкурсах педагогического мастерства.

3. В отношении обучающихся:

– улучшение социально-психологического климата в классном коллективе;

– повышение результатов образовательной деятельности, в том числе по итогам участия в национальных исследованиях качества образования, результатах прохождения государственной итоговой аттестации;

– увеличение количества обучающихся, поступивших на бюджетные места на обучение по программам высшего образования;

– повышение значимости и ценности образовательной деятельности.

4. В отношении родителей (законных представителей) обучающихся:

– снижение количества конфликтов с образовательной организацией по вопросам взаимодействия со сложным контингентом обучающихся;

– повышение удовлетворенности качеством образовательных услуг, предоставляемых образовательной организацией;

– развитие родительской компетенции в воспитании детей и подростков, в том числе с девиациями в поведении.

5. В отношении социума:

– формирование социально-культурной среды, положительно влияющей на развитие личности ребенка;

– снижение уровня детской и подростковой преступности.

6. В отношении муниципалитета:

– повышение инвестиционной привлекательности территории муниципалитета;

– формирование положительного образа муниципалитета и его привлекательности для проживания и работы.

Вместе с тем, наряду с описанными положительными системными эффектами, могут иметь место возможные **риски**:

1. В отношении образовательной организации:

– стагнация развития образовательной организации и отсутствие положительной динамики по завершении активной фазы оказания поддержки.

2. В отношении педагогического коллектива:

– формирование потребительского отношения к социальному сообществу и муниципалитету;

– снижение внимания к проблемам детей и подростков не входящим в рассматриваемую группу риска.

3. В отношении обучающихся:

– формирование искаженного преставления о допустимом уровне проявления негативного поведения и тиражирование отрицательных образцов для привлечения внимания со стороны взрослых.

4. В отношении родителей (законных представителей) обучающихся:

– формирование иждивенческой позиции в отношении деятельности образовательной организации;

– отсутствие изменений в развитии родительской компетентности и, как следствие, существенных изменений в достижении образовательных результатов обучающимися.

5. В отношении социума:

– рассмотрение образовательной организации как единственно возможного социокультурного пространства для решения проблем проведения досуга и формирования всесторонне развитой личности.

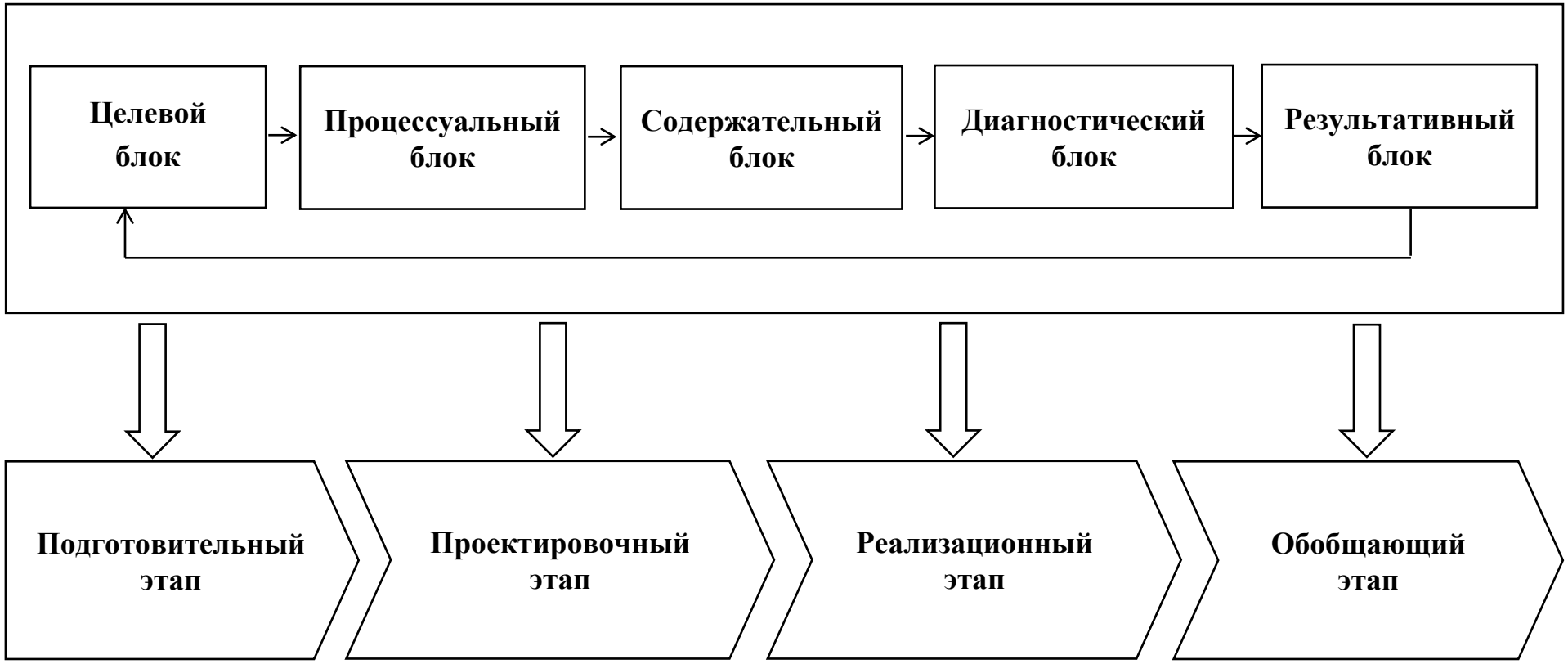
6. В отношении муниципалитета:

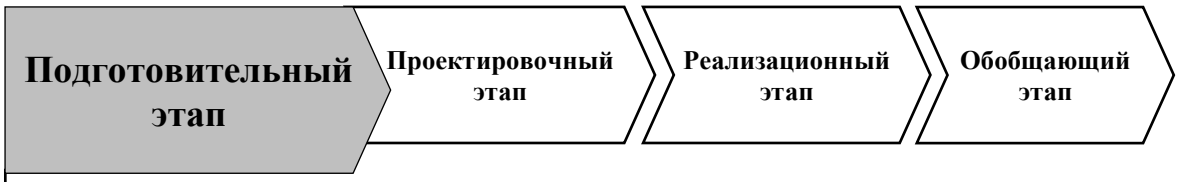
– неэффективность использования имеющихся ресурсов (нормативно-правовых, финансовых, материально-технических, информационных и т. д.) при достижении минимальных или незначительных результатов в деятельности образовательной организации по достижению современного качества образования.

Реализация муниципальной модели организации превентивной и адресной поддержки школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях, не гарантирует воплощение указанных системных эффектов, но создает благоприятную среду для их формирования. При этом краткосрочное управленческое содействие коллективам школ со стороны муниципалитета служит пусковым механизмом системных изменений в образовательных организациях, педагогических кадрах, обучающихся и их родителей (законных представителей), социуме и самом муниципалитете.

Приложение

Схема модели организации превентивной и адресной поддержки школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях





Целевой блок

Задачи подготовительного этапа:

– определение характера влияния неблагоприятных условий на качество образования в каждой образовательной организации муниципалитета;

– отбор оснований для определения содержания, форм, методов адресной поддержки образовательным организациям муниципалитета, исходя из характера неблагоприятных условий и степени их влияния на качество образования

Содержательный блок

Психолого-педагогические и социокультурные основания влияния неблагоприятных социальных условий на качество образования, определение содержания оказываемой поддержки

Процессуальный блок

Формы	*Методы*	*Средства*
Исследование (социологическое исследование; исследование данных служебной статистики; данные различных муниципальных служб: центр соцзащиты, ПММК; служба занятости и др.); мониторинг влияния возможностей ММС на положительную динамику качества образования в ОО, функционирующих в неблагоприятных условиях; мониторинг качества образования, удовлетворенности субъектов образовательного процесса качеством предоставляемых ОО образовательных услуг	Метод педагогической экспертизы; изучение данных служебной статистики; данных мониторинга; работа с документами, анкетирование, тестирование, анализ статистических данных, классификация; метод измерения, сравнения и сопоставления; метод анализа	Экспертный лист; протоколы, заполняемые экспертным сообществом; данные служебной статистики; анкета (опросник, содержащий открытые и закрытые вопросы)

Диагностический блок

Проведение и анализ данных комплексной начальной диагностики для определения влияния неблагоприятных факторов (в том числе неблагоприятных социальных факторов) на устойчивость качества образовательных результатов

Результативный блок

Получение данных о характере влияния неблагоприятных условий на качество образования в муниципалитете в целом. Получение данных о специфике неблагоприятных условий на качество образования в каждой образовательной организации муниципалитета. Представление о мерах превентивной и адресной поддержки, которые возможно оказать образовательным организациям муниципалитета исходя из характера неблагоприятных условий и степени их влияния на качество образования. Потенциальная способность муниципалитета к отбору оснований для определения стратегий, содержания, форм, методов адресной поддержки образовательным организациям муниципалитета, исходя из характера неблагоприятных условий и степени их влияния на качество образования

Подготовительный этап | **Проектировочный этап** | **Реализационный этап** | **Обобщающий этап**

Целевой блок

Задачи проектировочного этапа:
– создание нормативно-правовой базы, необходимой для поддержки общеобразовательных организаций;
– определение содержания управленческих, методических и педагогических стратегий для реализации в конкретной образовательной организации;
– поиск и отбор имеющихся ресурсов, отражающих возможности муниципалитета, в том числе на основе межсетевого взаимодействия с возможными партнерами;
– согласование сроков реализации этапов адресной поддержки и определение полномочий возможных исполнителей со стороны муниципалитета и образовательных организаций;
– формирование индикаторов и показателей эффективности деятельности по снижению остроты проблемы влияния неблагоприятных условий на качество образования в каждой образовательной организации муниципалитета;
– проведение профессиональной экспертизы разработанного проекта адресной поддержки педагогическим сообществом муниципалитета

Содержательный блок

Нормативно-правовые, психолого-педагогические и методические знания, умения и действия, позволяющие руководящим и педагогическим работникам общеобразовательных организаций принимать управленческие/педагогические/методические решения в различных ситуациях профессиональной деятельности, в том числе обусловленных влиянием неблагоприятных социальных условий. Эффективные практики реализации управленческих, методических, педагогических стратегий, позволяющих руководящим и педагогическим работникам общеобразовательных организаций снизить влияние неблагоприятных социальных условия на качество образования

Процессуальный блок

Формы	*Методы*	*Средства*
Проектирование в образовании, управленческое содействие; адресная консультационная помощь; тьюторское сопровождение; практика социального партнерства; «новые» практики социального партнерства; активные формы продуктивного взаимодействия с родителями; творческая группа ОО; проектные сессии; фокус-группы; круглые столы; установочные совещания	Метод итераций (последовательного приближения), метод мозгового штурма, метод конструирования, методы экспертизы, в том числе с привлечением профессионально-педагогической общественности, организационно-управленческие технологии; метод абстрагирования; метод моделирования; проектно-целевой метод; метод индукции и дедукции; метод идеализации, формализации, восхождения от абстрактного к конкретному; метод программирования	Нормативно-правовые документы, регламентирующие реализацию системы адресной поддержки ОО, находящимся в неблагоприятных социальных условиях, карта адресной поддержки; экспертные карты (листы) для оценки качества разработанных программ адресной помощи (поддержки) (программ адресного консалтинга); локальная нормативная база; научно-прикладной проект; сетевые сообщества, программа адресной и превентивной поддержки

Диагностический блок

Проведение и анализ данных комплексной начальной диагностики для определения характера реализуемой адресной поддержки выбранным школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях. Разработка дополнительных диагностических процедур с целью формирования индикаторов и показателей эффективности деятельности по снижению остроты проблемы влияния неблагоприятных условий на качество образования в каждой образовательной организации муниципалитета

Результативный блок

Разработка нормативно-правовой базы, необходимой для превентивной адресной поддержки общеобразовательных организаций. Готовность муниципалитетов к определению содержания управленческих, методических и педагогических стратегий для реализации их в конкретной образовательной организации. Отбор ресурсов, на которые может опираться муниципалитет при оказании превентивной и адресной поддержки. Определение субъектов муниципалитета, обладающих полномочиями, намерениями или потребностями во взаимодействии с образовательными организациями. Разработка проекта реализации превентивной и адресной поддержки; наличие проектов реализации управленческих, методических и педагогических стратегий, развертываемых образовательными организациями муниципалитета. Представление о временных, ресурсных ограничениях в реализации данных проектов; наличие индикаторов и показателей эффективности проектов. Определение механизма экспертизы разработанного проекта адресной поддержки педагогическим сообществом муниципалитета. Развитие «деловой репутации» муниципалитетов, образовательных организаций и экспертных сообществ как субъектов проектировочной деятельности

Проектировочный этап → **Проектировочный этап** → **Реализационный этап** → **Обобщающий этап**

Целевой блок

Задачи реализационного этапа:
– оказание информационного, консультационного и научно-методического сопровождения участников образовательных отношений образовательной организации, которой оказывается адресная поддержка в ходе осуществления управленческих, методических и педагогических стратегий;
– реализация управленческих и педагогических инициатив коллектива общеобразовательной организации на основе межпроектного взаимодействия;
– проведение мониторинга промежуточных результатов поддержки и внесение изменений и дополнений в содержательные, процессуальные, организационные, управленческие средства реализации адресной поддержки образовательной организации;
– информирование общественности о ходе реализации превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях

Содержательный блок

Стратегии (управленческие, педагогические, методические), позволяющие руководящим и педагогическим работникам общеобразовательных организаций снизить влияние неблагоприятных социальных условия на качество образования. Технологии и ресурсы сетевого взаимодействия, применяемые для совместного решения задачи повышения качества образования (обеспечения современного качества образования) в общеобразовательных организациях, находящихся в неблагоприятных социальных условиях

Процессуальный блок

Формы	*Методы*	*Средства*
Организационно-управленческое, кадровое (психолого-педагогическое), программно-методическое, информационное, консультационное и научно-методическое сопровождение	Методы мотивации, методы сетевого взаимодействия, аудит качества управления, мониторинг реализации программ адресной помощи (поддержки); методы информационного сопровождения реализации программ адресной помощи (поддержки) (программ адресного консалтинга), технологий обмена знаниями и практиками, обеспечивающих адресность оказания консультационной помощи и (или) тьюторского сопровождения руководящим и педагогическим работникам школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях; педагогический эксперимент, метод абстрагирования, теоретизирования	Нормативно-правовые документы, регламентирующие реализацию системы адресной поддержки общеобразовательным организациям, находящимся в неблагоприятных социальных условиях; экспертные карты (листы) для оценки качества разработанных программ адресной помощи (поддержки) (программ адресного консалтинга); персонифицированные программы повышения квалификации; технология, методика, система оценки качества, методические рекомендации

Диагностический блок

Проведение и анализ данных комплексной промежуточной диагностики для контроля и необходимой коррекции образовательной деятельности школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях, на основе разработанных диагностик. Разработка дополнительных диагностических процедур с целью определения достигнутых промежуточных результатов адресной поддержки

Результативный блок

Освоение коллективами школ управленческих стратегий, стратегий, направленных на совершенствование методической (научно-методической) работы, педагогических стратегий. Повышение профессиональной компетентности управленческих работников. Развитие методической культуры и педагогических работников. Системное использование психолого-педагогических знаний в педагогической работе со сложным контингентом детей. Расширение сетевого взаимодействия образовательных организаций. Повышение уровня осведомленности населения муниципалитета, прежде всего родительской общественности, о ходе реализации превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях

Подготовительный этап → **Проектировочный этап** → **Реализационный этап** → **Обобщающий этап**

Целевой блок

Задачи обобщающего этапа:
– осуществление системного анализа реализации превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;
– оценка эффективности оказанных мер поддержки, в том числе с точки зрения их устойчивости;
– проектирование перспектив адресной поддержки общеобразовательных организаций, находящихся в неблагоприятных социальных условиях;
– выявление и презентация уникальных практик, отражающих реализацию управленческих, методических и педагогических стратегий

Содержательный блок

Способы использования внутренних ресурсов общеобразовательных организаций, находящихся в неблагоприятных социальных условиях, для повышения качества образования

Процессуальный блок

Формы	*Методы*	*Средства*
Концептуализации практики (опыта); адресная оперативная помощь руководящим и педагогическим работникам школ; взаимоподдержка (передача опыта и консультирование со стороны успешных школ, использование их программно-методических, кадровых, информационных и иных ресурсов); ориентация на сотрудничество; мониторинг влияния ресурсных возможностей на положительную динамику качества образования; программа; система деятельности; модель (поведения, безопасности, воспитания, управления и т. д.); среда (информационная, акмеологическая и т. д.); технология или комплекс технологий; система оценки качества; телесюжеты, «круглые столы», конференции, семинары, социальные «эстафеты», ярмарки идей, форумы, фестивали достижений, выставки и т. д.	Метод обобщения, моделирования, идеализации, аксиоматизации, концептуализации, нивелирования. Системный анализ реализации программ адресной помощи (поддержки) (программ адресного консалтинга)	Нормативно-правовые документы, регламентирующие реализацию системы адресной поддержки ОО, находящимся в неблагоприятных социальных условиях. Презентация практик реализации программ адресной помощи (поддержки, выявление уникальных практики), проектирование перспектив адресной поддержки ОО, находящихся в неблагоприятных социальных условиях. Информация или видеосюжет в СМИ. Научная статья, коллективная монография, итоговая конференция, научная публикация

Диагностический блок

Проведение и анализ данных комплексной итоговой диагностики и дополнительных диагностик для получения представления:
– о степени влияния неблагоприятных социальных условий на результаты обучения в общеобразовательных организациях;
– динамике уровня компетентности (управленческой, педагогической, методической) педагогических и руководящих работников, работающих с детьми «группы риска»;
– качестве образовательных предметных результатов учащихся (ЕГЭ, ОГЭ, ВПР); сформированности личностных результатов обучающихся (мотивация, коммуникация, адаптация)

Результативный блок

Комплексный анализ реализации превентивной и адресной поддержки общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, дающий представление об эффективности оказанных мер поддержки, о снижении влияния неблагоприятного социального контекста на качество образования. Выявление и представление уникальных практик, в которых найдут отражение управленческие, методические и педагогические стратегии поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Публикации, видеоролики, телесюжеты, «круглые столы», конференции, семинары, социальные «эстафеты», ярмарки идей, форумы, фестивали достижений, выставки и т. д. Разработка проекта, определяющего перспективы адресной поддержки общеобразовательных организаций, находящихся в неблагоприятных социальных условиях

Заключение

Практическое пособие «Муниципальные модели организации превентивной и адресной поддержки школам с низкими результатами обучения и школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях» адресовано руководителям муниципальных органов управления образованием, педагогическим и руководящим работникам образовательных организаций, специалистам учреждений дополнительного профессионального образования. Оно предлагает эффективные способы достижения основополагающей цели – обеспечение современного качества общего образования в школах, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения, а также в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на основе оказания им адресной/превентивной поддержки с учетом выбранной стратегии.

В книге показано, как поставленная цель осуществляется поэтапно и предполагает последовательное достижение генеральной цели посредством достижения конкретных отдельных результатов на каждом этапе: подготовительном, проектировочном, реализационном и обобщающем. Разработанная модель представлена совокупностью следующих взаимосвязанных и взаимообусловленных компонентов/блоков: целевого, содержательного, процессуального и результативного, которые подробно охарактеризованы при ее описании. Имеющиеся в практическом пособии таблицы, схемы помогают детально представить процесс превентивной и адресной поддержки школам.

Реализация модели в конкретном муниципалитете предполагает ее творческое применение за счет отбора необходимых средств, подходящих для той или иной общеобразовательной организации, имеющихся ресурсов и обстоятельств. При этом стоит подчеркнуть важность проявления инициативы муниципальным органом управления образования для инициирования процесса адресной поддержки школ.

Библиографический список

1. Flintham A. What's good about leading schools in challenging circumstances? – 2006.

2. Racherbäumer K. et al. Schuleffektivitätsforschung und die Frage nach guten Schulen in schwierigen Kontexten / Bildungskontexte, Springer VS, Wiesbaden, 2013, pp. 239–267.

3. Smith P., Bell L. Leading schools in challenging circumstances: Strategies for success. A&C Black, 2014.

4. Акерен, И. Социальное происхождение и успех в учебе – эффективные школы в неблагоприятных социоэкономических условиях / И. ван Акерен, К. Рахербоймер, Э. Д. Кляйн // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия «Социальные науки». – 2014. – № 1 (33). – С. 7–13.

5. Вальдман, И. А. Поддержка сильных и забвение слабых: не пора ли менять приоритеты? / И. А. Вальдман // Народное образование. – 2012. – № 5. – С. 36–43.

6. Зайнетдинова, К. М. К вопросу о стратификации образовательных организаций кластера риска / К. М. Зайнетдинова, С. Б. Миронова // Известия Саратовского университета. Сер. Философия. Психология. Педагогика. – 2017. – Т. 17. – Вып. 1. – С. 104–110.

7. Ильясов, Д. Ф. Разработка адресных программ поддержки школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты и находящихся в неблагоприятных социальных условиях / Д. Ф. Ильясов, В. Н. Кеспиков, М. И. Солодкова, Т. А. Данельченко // European Social Science Journal. – 2017. – № 10. – С. 238–246.

8. Ильясов, Д. Ф. Проектирование адресных программ поддержки школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях, но не являющихся аутсайдерами / Д. Ф. Ильясов, В. Н. Кеспиков, М. И. Солодкова, Е. А. Селиванова // Казанский педагогический журнал. – 2018. – № 6 (131). – С. 151–155.

9. Ильясов, Д. Ф. Идентификация общеобразовательных организаций, осуществляющих деятельность в неблагоприятных социальных условиях / Д. Ф. Ильясов, В. Н. Кеспиков, М. И. Солодкова, Т. А. Данельченко, О. А. Ильясова // Казанский педагогический журнал. – 2017. – № 3 (122). – С. 22–28.

10. Куган, Б. А. Управление образовательной системой: Взаимодействие субъектов регионального и муниципального уровней / Б. А. Куган, Г. Н. Сериков. – М. : ВЛАДОС, 2002. – 632 с.

11. Новоселова, С. Ю. Аналитический обзор международной практики поддержки школ с низкими результатами обучения / С. Ю. Новоселова, Т. В. Потемкина, Л. Ю. Грачева // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2016. – № 5. – С. 55–60.

12. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов : сб. информац.-методических материалов для директоров школ и школьных команд / сост. М. А. Пинская. – М. : Изд. дом НИУ ВШЭ, 2013.

13. 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.

14. 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.

15. Поцукова, Т. А. Повышение качества образования в школах со стабильно низкими образовательными результатами / Т. А. Поцукова // Сибирский учитель. – Сентябрь – октябрь 2017. – № 5 (114). – С. 26–35.

16. Репин, С. А. Программно-целевой принцип управления образованием : монография / С. А. Репин. – Челябинск : Изд-во ЧГПУ, 1999. – 221 с.

17. Сериков, Г. Н. Управление образованием: системная интерпретация / Г. Н. Сериков. – Челябинск : Изд-во ЧГПУ «Факел», 1998. – 664 с.

18. Черепанов, В. С. Экспертные методы в педагогике : учебное пособие / В. С. Черепанов. – Пермь : ПГПИ, 1988. – 84 с.

19. Солодкова, М. И. Эффективные стратегии педагогической работы с детьми из семей, проживающих в неблагоприятных социальных условиях / М. И. Солодкова, Д. Ф. Ильясов, Е. А. Селиванова, И. Д. Борченко // Современное педагогическое образование. – 2018. – № 6. – С. 93–98.

20. Эффективные практики поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях [Электронный ресурс] : сборник материалов / В. Н. Кеспиков, Е. А. Коузова, Е. А. Тюрина и др. – Челябинск : ЧИППКРО, 2017. – 100 с. // ipk74.ru : сайт ГБУ ДПО ЧИППКРО. – Режим доступа: https://ipk74.ru/upload/iblock/262/26248de92349c2b185173f30319a1aa8.pdf (дата обращения: 20.05.2019).

Производственно-практическое издание

Муниципальные модели организации превентивной и адресной поддержки школам с низкими результатами обучения и школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях

Практическое пособие

Авторы:
Ильясов Динаф Фанильевич
Солодкова Марина Ивановна
Коптелов Алексей Викторович
Севрюкова Алла Александровна
Борченко Ирина Дмитриевна
Буров Константин Сергеевич
Донской Алексей Геннадьевич
Ильина Анна Владимировна
Кудинов Владимир Валерьевич
Машуков Александр Васильевич
Обоскалов Александр Георгиевич
Селиванова Елена Анатольевна
Скрипова Надежда Евгеньевна

ГБУ ДПО «Челябинский институт
переподготовки и повышения квалификации
работников образования»
454091, г. Челябинск, ул. Красноармейская, д. 88