

Министерство образования и науки Челябинской области  
Государственное бюджетное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации  
работников образования»

**КАСКАДНАЯ МОДЕЛЬ  
организации консультационного  
и тьюторского сопровождения повышения  
профессиональной компетентности педагогов школ,  
которым оказывается поддержка в рамках мероприятий,  
направленных на повышение качества образования  
в школах с низкими результатами обучения и школах,  
функционирующих в неблагоприятных  
социальных условиях**

*Практическое пособие*

Челябинск  
ЧИППКРО  
2020

*Составители:*

М. И. Солодкова, Д. Ф. Ильясов, А. В. Ильина, А. В. Коптелов,  
А. В. Машуков, А. Г. Обоскалов

*Рецензенты:*

**Л. М. Репета**, управляющий Управлением образования Верхнеуфалейского городского округа, кандидат педагогических наук

**В. Н. Маслакова**, директор МБОУ «Гимназия № 127 имени академика Е. Н. Аврорина» г. Снежинска, почетный работник общего образования РФ

В практическом пособии изложена каскадная технология адресной поддержки педагогических и руководящих работников общеобразовательных организаций с предоставлением им возможности использовать для своего профессионального развития (в том числе преодоления профессиональных дефицитов) всех возможных и доступных ресурсов, аккумулированных на различных уровнях управления образованием. Изложены стратегии реализации каскадной модели в условиях региональной образовательной системы, в том числе с использованием ресурсов регионального центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников.

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

# Содержание

<i>Введение</i> .....	4
1. Нормативно-правовые предпосылки построения каскадной модели .....	7
2. Научно-методические предпосылки построения каскадной модели .....	12
3. Ресурсное обеспечение для организации консультационного и тьюторского сопровождения повышения профессиональной компетентности педагогов и руководителей школ, которым оказывается поддержка в рамках мероприятий, направленных на повышение качества образования .....	17
4. Доступные формы поддержки педагогов и руководителей школ в рамках мероприятий, направленных на повышение качества образования .....	25
4.1. Реализация индивидуальных образовательных программ для отдельных категорий педагогов/руководителей .....	25
4.2. Командное наставничество .....	31
4.3. Система адресного консалтинга .....	39
4.4. Сетевые профессиональные сообщества педагогов .....	46
4.5. Региональные команды наставников .....	53
4.6. Тематическая консалтинговая сессия .....	57
4.7. Единый личный кабинет общеобразовательной организации, аккумулирующий актуальную статистическую информацию из всех используемых на территории Челябинской области информационных систем.....	61
4.8. Независимая оценка квалификации педагогов .....	65
5. Стратегии реализации каскадной модели в условиях региональной образовательной системы .....	69
5.1. Консультационное и тьюторское сопровождение повышения профессиональной компетентности педагогов/руководителей школ на основе региональных моделей поддержки школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.....	69
5.2. Технология сопровождения педагогов/руководителей с использованием ресурсов регионального центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников .....	74

## Введение

Разработка каскадной модели осуществляется в соответствии с Соглашением между Министерством образования и науки Челябинской области и ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования»<sup>1</sup> о предоставлении субсидии на иные цели для реализации мероприятий, направленных на повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространения их результатов от 06.03.2020 № 488, а также в соответствии с приказом ГБУ ДПО ЧИППКРО от 10.03.2020 № 147 «О регламенте исполнения Соглашения от 06.03.2020 № 488».

Каскадная модель представляет собой научно обоснованную и отвечающую современным нормативным требованиям систему организационно-управленческих действий, объединенных в специальные стратегии, которые могут быть предприняты и реализованы для обеспечения доступности педагогическим и руководящим работникам общеобразовательных организаций оперативной и компетентной поддержки (помощи) в части обеспечения современного качества общего образования на основе эффективного планирования и использования ресурсов на всех уровнях управления: региональном, муниципальном, институциональном.

Специфика предлагаемого подхода заключается в повсеместном и более широком охвате адресной поддержкой педагогических и руководящих работников общеобразовательных организаций с предоставлением им возможности использовать для своего профессионального развития (в том числе преодоления профессиональных дефицитов) всех возможных и доступных ресурсов, аккумулированных на различных уровнях управления. Предполагается, что сложившая практика адресной поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, будет синхронизирована со стратегиями поддержки конкретных педагогов и руководителей, которые, возможно, не охвачены соответствующей поддержкой или не получают ее в требуемой мере, но при этом являются замотивированными на изменения.

В модели будут:

- определены и охарактеризованы все возможные ресурсы превентивной и адресной поддержки, а также формы ее организации, в том числе на основе соответствующих ресурсов;
- представлены управленческие и организационно-педагогические стратегии доступа отдельных педагогов и руководителей или их групп к ресурсам и формам поддержки на различных уровнях управления.

---

<sup>1</sup> Далее – ГБУ ДПО ЧИППКРО.

Каскадная модель позволит преодолеть (в полной мере или частично) те слабые места, которые имеются в складывающейся практике реализации региональных моделей поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях:

1) отсутствие эффективных механизмов поддержки школ, продолжающих оставаться в «зоне риска», несмотря на полученную ранее адресную поддержку (помощь) в рамках участия в региональном проекте по повышению качества образования;

2) наличие профессиональных дефицитов и, как следствие, потребности в использовании ресурсов адресной поддержки (помощи) у педагогов и руководителей общеобразовательных организаций, по результатам идентификации не отнесенных к категории школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

3) проявляющееся в реальной образовательной практике сопротивление отдельных руководителей и отдельных педагогов школ к получению адресной поддержки (помощи) в связи с возможными, по их мнению, репутационными издержками;

4) неинформированность отдельных руководителей и педагогов школ о возможности получения адресной поддержки (помощи) за счет ресурсов различных уровней в рамках реализации мероприятий по повышению качества образования;

5) отсутствие в отдельных муниципальных образованиях (отдельных общеобразовательных организациях) нормативно закреплённых комплексов мероприятий по повышению качества общего образования;

б) дефицит имеющихся в распоряжении руководителей муниципальных органов управления образованием и/или руководителей общеобразовательных организаций для систематического осуществления мероприятий по повышению качества общего образования.

Поскольку концентрация ресурсов и форм адресной поддержки (помощи) осуществляется на всех уровнях управления (региональном, муниципальном, институциональном), то для обеспечения эффективности и непрерывности процесса повышения качества общего образования все управленческие решения должны быть объединены в единую «технологическую цепь», подходящую под описание «схема каскада». Задача «каскада» заключается в максимальном извлечении полезного компонента. В нашем случае функцию такого полезного компонента осуществляют ресурсы адресной поддержки (помощи), аккумулированные на различных уровнях управления: региональном, муниципальном, институциональном.

Реализуемая в регионе система мероприятий по повышению качества общего образования обогащается за счет:

– оптимального использования ресурсов поддержки, аккумулированных на различных уровнях управления;

– целесообразного использования форм поддержки, осуществляемых на основе имеющихся ресурсов;

– более полного охвата различными формами поддержки педагогических и руководящих работников школ, имеющих профессиональные дефициты.

В технологическом плане предлагаемая модель предусматривает выполнение комплекса процедур, каждая из которых должна завершиться полностью следующей, что оправдывает название каскадной модели.

# 1. Нормативно-правовые предпосылки построения каскадной модели

Мероприятия по улучшению качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, осуществляются в рамках реализации национальной стратегии, направленной на создание условий для получения всеми детьми качественного образования независимо от социального, экономического и культурного уровня их семей. Реализация данной национальной стратегии в настоящее время регламентируется государственной программой Российской Федерации «Развитие образования»<sup>2</sup>, а также входящей в ее структуру ведомственной целевой программой «Развитие современных механизмов и технологий дошкольного и общего образования»<sup>3</sup>. С социально-педагогической точки зрения такая направленность государственной образовательной политики поддерживает наметившуюся тенденцию на выравнивание шансов детей на получение качественного образования. Эта тенденция соответствует устоявшимся мировым традициям и опыту многих западных стран, где оказание помощи и поддержки слабым школам и школам-аутсайдерам получило законодательное закрепление и характер национальной образовательной инициативы.

В рамках вышеназванной ведомственной целевой программы «Развитие современных механизмов и технологий дошкольного и общего образования» целевые установки каскадной модели опираются на отдельно выделенное направление – мероприятие 2 – «Поддержка региональных проектов по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях». Здесь в качестве целевого индикатора применяется такой параметр, как «увеличением доли региональных систем общего образования, в которых разработаны и реализуются мероприятия по повышению качества образования в общеобразовательных организациях, показавших низкие образовательные результаты по итогам учебного года, и в общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в общем количестве региональных систем общего образования»<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 (ред. от 29.03.2019) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» (ред. 04.04.2020).

<sup>3</sup> Распоряжение Минпросвещения России от 15.02.2019 № Р-8 «Об утверждении ведомственной целевой программы „Развитие современных механизмов и технологий дошкольного и общего образования“».

<sup>4</sup> Установленные значения параметра: в 2020 году – 60%; в 2021 году – 68%; в 2022 году – 76%; в 2023 году – 84%; в 2024 году – 92%; в 2025 году – 100%.

В конечном счете осуществление мероприятий по поддержке школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, нацелено на достижение современного качества общего образования, которое, с одной стороны, задается на методологическом уровне в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» (ст. 2, п. 29)<sup>5</sup>, а с другой стороны, определяется современными трендами российского образования, изложенными в федеральных проектах национального проекта «Образование». По сути, приоритизация целей государственной программой Российской Федерации «Развитие образования» находит отражение в федеральных проектах национального проекта «Образование»<sup>6</sup>: «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Поддержка семей, имеющих детей», «Цифровая образовательная среда», «Учитель будущего», «Молодые профессионалы», «Новые возможности для каждого», «Социальная активность», «Экспорт образования», «Социальные лифты для каждого».

Целевая направленность предлагаемой каскадной модели, а именно осуществление консультационного и тьюторского сопровождения повышения профессиональной компетентности педагогов, которым оказывается поддержка в рамках мероприятий по повышению качества общего образования, обеспечивается требованиями профессиональных стандартов: педагога (учителя, воспитателя)<sup>7</sup>, специалиста в области воспитания<sup>8</sup>, педагога-психолога<sup>9</sup>, педагога дополнительного образования<sup>10</sup>. В случае применения положений и установок каскадной модели по отношению к руководителям общеобразовательных организаций осуществляется опора на проект профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации»<sup>11</sup>. В них определе-

---

<sup>5</sup> Качество образования – комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы.

<sup>6</sup> Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. № 16)).

<sup>7</sup> Приказ Минтруда России от 18.10.2013 № 544н (ред. от 05.08.2016) «Об утверждении профессионального стандарта „Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)“».

<sup>8</sup> Приказ Минтруда России от 10.01.2017 № 10н «Об утверждении профессионального стандарта „Специалист в области воспитания“».

<sup>9</sup> Приказ Минтруда России от 24.07.2015 № 514н «Об утверждении профессионального стандарта „Педагог-психолог (психолог в сфере образования)“».

<sup>10</sup> Приказ Минтруда России от 05.05.2018 № 298н «Об утверждении профессионального стандарта „Педагог дополнительного образования детей и взрослых“».

<sup>11</sup> Проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ «Об утверждении проекта профессионального стандарта „Руководитель образовательной организации“» (подготовлен Минтрудом России 23.06.2016).

ны необходимые для обеспечения качественного общего образования трудовые функции, трудовые действия, а также поддерживающие их знания и умения. Актуализация механизмов выявления и преодоления профессиональных дефицитов педагогических работников, непрерывного и планомерного повышения их квалификации с использованием различных ресурсов, в том числе аккумулированных в профессиональных ассоциациях, программах обмена опытом, сети центров непрерывного профессионального мастерства, осуществляется в уже названном федеральном проекте «Учитель будущего», входящем в структуру национального проекта «Образование». В случае руководителей общеобразовательных организаций актуализация механизмов их профессионального развития в области управленческих компетенций также предусмотрена федеральным проектом «Учитель будущего», в частности через формирование Национальной системы профессионального роста, включающей в себя мероприятия по разработке и внедрению системы аттестации руководителей общеобразовательных организаций. Комплекс мероприятий призван обеспечить достижение таких результатов, как формирование эффективной системы отбора кандидатов на должность руководителей, а также систему кадрового резерва; повышение эффективности деятельности общеобразовательных организаций через разработку и реализацию программ развития; выявление приоритетных направлений повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и кандидатов на должность руководителя общеобразовательной организации и др.

В региональной образовательной системе (Челябинская область) целевая направленность и эффективность реализации мероприятий по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, регламентируются положениями государственной программы Челябинской области «Развитие образования в Челябинской области» на 2018–2025 годы<sup>12</sup>. В данном случае также применяется целевой индикатор – «доля муниципальных образований Челябинской области, в которых разработаны и реализуются мероприятия по повышению качества образования в общеобразовательных организациях, показавших низкие образовательные результаты по итогам учебного года, и в общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в общем количестве муниципальных образований Челябинской области (в процентах)»<sup>13</sup>.

Конкретизация оснований для осуществления поддержки педагогов и руководителей общеобразовательных организация осуществляется в си-

---

<sup>12</sup> Постановление Правительства Челябинской области от 28 декабря 2017 г. № 732-П «О государственной программе Челябинской области „Развитие образования в Челябинской области“» (с изменениями на 21 ноября 2019 года).

<sup>13</sup> Установленное значение для показателя конечного результата – 100%.

стеме критериев и показателей, которые являются принятыми в рамках реализации регионального проекта по повышению качества общего образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

При этом в соответствии с конкурсной документацией открытого федерального конкурса<sup>14</sup> применяются два интегральных критерия: а) устойчивые низкие результаты обучения учащихся на всех ступенях образования, ведущие к дезадаптации учащихся и препятствующие продолжению их образовательной и профессиональной траектории; б) школы, обучающие наиболее сложные категории обучающихся и работающие в сложных территориях, как правило, в условиях ресурсных дефицитов.

В практике управление реализацией мероприятий по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в Челябинской области данные интегральные критерии конкретизированы и утверждаются приказом регионального министерства образования и науки<sup>15</sup>. Причем предлагаемые для данных критериев показатели выходят за рамки демонстрируемых обучающимися школы результатов государственной итоговой аттестации и затрагивают сферу удовлетворенности участников образования качеством предоставляемых школой образовательных услуг, а также характером педагогического сопровождения детей, склонных к асоциальному поведению. Кроме того, показатели второго интегрального критерия детализируют параметры окружающей социальной среды, потенциально обладающие влиянием на снижение качества образования, что определяет региональную специфику при отнесении общеобразовательных организаций к категории школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Кроме того, в соответствии с вышеуказанным приказом Министерства образования и науки Челябинской области применяется еще один критерий – «школы, обучающие которых показали низкие результаты обуче-

---

<sup>14</sup> Объявление о проведении отбора на 2020 год региональных программ развития образования в целях предоставления бюджетам субъектов РФ субсидий на софинансирование расходов, возникающих при реализации государственных программ субъектов РФ, мероприятия которых направлены на повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и 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 РФ «Развитие образования» от 25.04.2019 № 04-02-09.

<sup>15</sup> В частности в 2020 г. – Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 10.03.2020 № 01/719 «Об организации и проведении идентификации группы школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в 2020 году».

ния по результатам государственной итоговой аттестации (ГИА) и всероссийских проверочных работ (ВПР) в сравнении с другими школами муниципалитета». Это позволяет устанавливать общеобразовательные организации, в которые отдельные педагоги (учителя-предметники) испытывают профессиональные дефициты при подготовке обучающихся к ГИА и ВПР.

## 2. Научно-методические предпосылки построения каскадной модели

Проектирование и реализации модели консультационного и тьюторского сопровождения повышения профессиональной компетентности педагогов школ осуществляется в соответствии каскадной методологией. В связи с этим данная модель и получила название каскадной. Возможность и целесообразность обращения к каскадному проектированию определяется наличием практики его результативного применения, в том числе и в системе дополнительного профессионального образования<sup>16</sup>.

Каскадная модель (Waterfall Model) относится к числу фундаментальных методологий, которые успешно применяются в проектной деятельности. Применение каскадной модели предполагает осуществление проектной деятельности в соответствии с прохождением последовательных стадий, каждая из которых начинается осуществление только при условии завершения предыдущей. Оправданность такого подхода объясняется наличием у разработчиков возможности фиксировать количество задач, требований и изменений. Считается, что на каждом этапе создается конечный набор проектной документации, которые удовлетворяют требованиям полноты и согласованности. Кроме того, осуществляемые в логической последовательности этапы проектирования дают возможность прогнозировать сроки завершения всех работ и необходимые для этого ресурсы<sup>17</sup>. При этом, однако, имеется важное ограничение в применении каскадной методологии: наибольший эффект она будет обеспечивать в проектах,

---

<sup>16</sup> Волобуева Т. Б. Каскадная модель повышения квалификации: интерактивное продвижение нововведений // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2018. № 2 (35). С. 31–37; Канянина Т. И. Каскадная модель повышения квалификации педагогов в условиях современного образования // Преподавание информатики и информационных технологий в условиях развития информационного общества. 2017. С. 81–85; Коптелов А. В., Баранова Ю. Ю. Сетевая школа консультантов как ресурс достижения современного качества общего образования // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 3. С. 216–216; Кузнецова А. Г. Создание и реализация уровневой модели повышения квалификации, ориентированной на обеспечение готовности педагогических и руководящих работников системы образования к введению ФГОС // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2011. № 5. С. 72–74; Синенко В. Я. Каскадная (циклическая) система повышения квалификации работников образования // Вестник образования. 2012. № 20. С. 11–14; Чечета М. В. Каскадная модель повышения квалификации: опыт работы Российской Федерации // Физическая культура как важнейший компонент стратегии устойчивого развития Республики Беларусь : материалы Межд. научно-практ. конф. Витебск : УО ВГАВМ, 2019. С. 168–171.

<sup>17</sup> Степанюк А. В., Сарапулова Т. В. Использование каскадной модели для составления и оптимизации календарных планов работ при ограниченности ресурсов // Сборник материалов IX Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых с международным участием «Россия молодая». 2017.

обладающих заранее определенными требованиями и конкретными способами их достижения.

Субъекты проектирования, обращавшиеся к каскадной модели, отмечают ряд условий, повышающих эффективность применения каскадных моделей: а) наличие конкретных требований, их понятность и фиксированность; б) отсутствие противоречивых требований; в) наличие квалифицированных разработчиков (проектировщиков)<sup>18</sup>.

Исследователи часто сравнивают каскадную модель со своеобразной инструкцией, так как модель очень четко фиксирует все этапы проектируемого процесса и их последовательность, разработка осуществляется в непродолжительные сроки, которые, как и стоимость работ, заранее определены. При обращении к каскадному проектированию принципиально важное значение имеет составление конкретного и четкого плана-графика осуществления мероприятий (работ) и неукоснительное следование ему.

Результативную практику применения каскадной методологии в дополнительном профессиональном образовании демонстрирует В. Я. Синенко<sup>19</sup>. Предложенная им модель включает четыре основных компонента (самоопределение педагогов; актуализация компетенций; обратная связь; непрерывное образование), которые находят воплощение в циклическом (каскадном) построении системы дополнительного профессионального образования. Здесь выделяются три этапа проектирования непрерывного профессионального развития педагогов: предкурсовой, курсовой и внедренческий.

На предкурсовом этапе осуществляется изучение уровня профессионализма педагогических работников. Этап завершается разработкой проекта по обеспечению роста профессионализма педагогического работника. На втором этапе осуществляется обсуждение и при необходимости корректировка проекта, а также разработка программы по его реализации. При этом В. Я. Синенко подчеркивается роль руководителя курсов на этапе совместного с педагогом составления проекта. Результатами данного этапа служат: разработанный проект, программа его реализации, а также результаты защиты.

На внедренческом этапе акцент делается на ознакомление педагогического сообщества общеобразовательной организации с результатами прохождения курсовой подготовки, определение способов и путей внедрения педагогов результатов курсового повышения квалификации; на установление не устраненных или вновь выявленных проблемных зон в педагогическом профессионализме педагога вследствие практической деятельности. Результата-

---

<sup>18</sup> Королёв Е.А. Каскадная модель информационных процессов в системе управления // *Journal of new economy*. 2010. № 4 (30). С. 5–22; Назиков Б. А., Гибадуллина Э. А., Смоленцева Л. В. Сравнение каскадной и гибкой методологий разработки ПО // *Научные исследования: теория, методика и практика*. 2018. С. 234–235; Назиков Б. А., Гибадуллина Э. А., Смоленцева Л. В. Сравнение каскадной и гибкой методологий разработки ПО // *Научные исследования: теория, методика и практика*. 2018. С. 234–235.

<sup>19</sup> Синенко В. Я. Каскадная (циклическая) система повышения квалификации работников образования // *Вестник образования*. 2012. № 20. С. 11–14.

ми данного этапа, по мнению В. Я. Синенко, должны стать: отчет педагога перед коллективом своей общеобразовательной организации о результатах прохождения курсовой подготовки в приемлемой форме (семинар и др.); мастер-классы в рамках разработанного проекта; активное участие в конференциях, семинарах и т. п.

Опираясь на предложенный В. Я. Синенко подход, М. В. Чечета обосновывает каскадную модель повышения квалификации и выделяет в ней три основных модуля, реализация которых представляет собой своеобразную «дорожную карту» профессионального развития специалиста<sup>20</sup>.

Авторы настоящей работы также имеют опыт использования каскадной модели на примере организации деятельности сетевой школы консультантов в региональной образовательной системе Челябинской области<sup>21</sup>. Они, в частности, исходят из преимуществ каскадной модели, а именно ее возможности в реализации модульно-накопительный принцип повышения квалификации, в обосновании которого ранее принимал участие также В. Я. Синенко. Однако, в отличие от В. Я. Синенко, авторы данной модели обращают внимание на использование разработанных ресурсов и механизмов сетевого взаимодействия консультантов, в частности в форме дополнительных профессиональных программ повышения квалификации (ресурс ГБУ ДПО ЧИППКРО), педагогических сообществ, школьных команд и т. п. Кроме того, по мнению разработчиков каскадной модели организации деятельности сетевой школы консультантов, ее эффективность заметно возрастает при соблюдении ряда требований. В их числе: стимулирование всех участников к активной работе; систематический и непрерывный анализ полученной информации; практическая направленность приобретаемых знаний; наличие четких инструкций и материалов; детализация планирование мероприятий.

Реализация каскадной модели предусматривает повышение квалификации консультантов по вполне определенной проблематике, например по вопросам повышения качества общего образования, которые в свою очередь становятся инициаторами и организаторами обучения школьных команд в конкретных общеобразовательных организациях. Последние становятся ресурсными центрами методического сопровождения педагогических и руководящих работников на муниципальном и региональном уровнях. По существу, сетевая школа консультантов, опирающаяся на каскадную методологию, обеспечивает «формирование и расширение состава участников регионального сетевого профессионального сообщества»<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Чечета М. В. Каскадная модель повышения квалификации: опыт работы Российской Федерации // Физическая культура как важнейший компонент стратегии устойчивого развития Республики Беларусь : материалы Межд. научно-практ. конф. Витебск : УО ВГАВМ, 2019. С. 168–171.

<sup>21</sup> Коптелов А. В., Баранова Ю. Ю. Сетевая школа консультантов как ресурс достижения современного качества общего образования // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 3. С. 216–216.

<sup>22</sup> Там же, с. 215.

А. Г. Кузнецова отмечает, что каскадная технология обучения «позволяет за короткое время обучить максимальное количество специалистов». Предложенный ею механизм командно-сетевое каскадного обучения включает три ступени. На первой ступени осуществляется обучение муниципальных команд, которые в дальнейшем осуществляют тьюторские функции, в частности в процессе обучения специалистов на следующих уровнях каскадной модели. На второй ступени каскада муниципальная команда обучает школьные команды муниципалитета: города или района. Причем обучения осуществляется в форме «модельного семинара». На третьей ступени каскада подготовленная школьная команда организует и проводит подобный «модельный семинар» для всего педагогического коллектива<sup>23</sup>. На каждом этапе каскада, как уже было отмечено, организуется и реализуется «образовательное событие». Обучение учителей в рамках такого «образовательного события», по замыслу А. Г. Кузнецовой, осуществляется на трех этапах:

- индивидуальный дистанционный, предполагающий выполнение докурсового задания на основе знакомства и освоения нормативных документов и научных теоретических источников;
- очный групповой, поддерживаемый технологией «Интенсивная школа»;
- сетевой коллективно распределенный, связанный с выполнением послекурсового задания с использованием ресурсов сетевых сообществ и интернет-конференций.

Имеются и иные практики применения каскадной методологии в проектировании дополнительного профессионального образования. При этом в поле зрения авторов исследований с разной степенью полноты удерживаются фундаментные основания каскадного проектирования, а именно: прохожде-ние последовательных стадий, каждая из которых начинает осуществление только при условии завершения предыдущей, а также четкость и однозначность требований к конкретным результатам и способам их достижения.

Обобщая практики применения каскадной методологии проектирования, можно сделать следующие выводы:

- каскадная модель предполагает построение прозрачной и однозначно трактуемой последовательности действий и этапов для обеспечения непрерывного профессионального развития педагогов и руководителей общеобразовательных организаций, в частности с использованием механизмов консультационного и тьюторского сопровождения;
- инструментом для осуществления консультационного и тьюторского сопровождения повышения профессиональной компетентности педагогов и руководителей школ в условиях принятой каскадной методологии является проект непрерывного профессионального роста (развития);

---

<sup>23</sup> Кузнецова А. Г. Создание и реализация уровневой модели повышения квалификации, ориентированной на обеспечение готовности педагогических и руководящих работников системы образования к введению ФГОС // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2011. № 5. С. 72–74.

– данный проект педагог/руководитель разрабатывает и реализует самостоятельно, но ему необходима помощь (консультационная/тьюторская) в его разработке и реализации;

– в содержательном плане этапы каскадного проектирования включают последовательно выполняемые действия по: а) анализу и определению требований; б) проектированию сценариев непрерывного профессионального развития педагога/руководителя и обоснование их целесообразности; в) разработке планов и программ на основе выбранного варианта сценария развития событий; г) экспертизе программы реализации сценария; д) внедрению программы на различных уровнях управления образованием: институциональном, муниципальном, региональном и/или их различных комбинациях;

– на этапе разработки программы реализации сценария непрерывного профессионального образования особое знание уделяется ресурсному обеспечению, определению механизмов и способов использования соответствующих ресурсов на различных уровнях управления: институциональном, муниципальном, региональном;

– реализация каскадной модели может быть синхронизирована со стратегиями поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в рамках регионального проекта;

– каскадная модель может рассматриваться и качестве своеобразной альтернативы сложившимся в региональной образовательной системе подходам в реализации мероприятий по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

– востребованность каскадной модели повышается для школ, продолжающих оставаться в «зоне риска», несмотря на полученную ранее адресную поддержку (помощь) в рамках участия в региональном проекте по повышению качества образования.

### **3. Ресурсное обеспечение для организации консультационного и тьюторского сопровождения повышения профессиональной компетентности педагогов и руководителей школ, которым оказывается поддержка в рамках мероприятий, направленных на повышение качества образования**

Основополагающим условием для реализации каскадной модели представления адресной, оперативной профессиональной помощи и поддержки педагогам и руководителям образовательных организаций в части обеспечения надлежащего качества обучения и воспитания школьников является наличие необходимых ресурсов: финансовых, организационных, научно-методических, методических, кадровых, информационных. При этом аккумуляция и (или) наращивание данных ресурсов, с одной стороны, должны осуществляться на каждом уровне управления системой общего образования (региональный, муниципальный, институциональный), с другой стороны, у потребителей ресурсов должна быть сформирована мотивация и хорошо развита компетенция реализации всех возможностей по использованию данных ресурсов. Иными словами, в каскадной модели должны отражаться встречные процессы: у педагогов, школьных команд и руководителей общеобразовательных организаций формируется потребность в участии в мероприятиях, направленных на повышение профессионального мастерства (на региональном и муниципальном уровне), и наряду с этим для них предоставляются возможности выбора и формирования своих индивидуальных маршрутов «в поле соответствующих ресурсов».

Одним из источников ресурсов являются **ведомственные федеральные и региональные программы развития качества общего образования**. Необходимо отметить, что правила предоставления субсидий регионам с федерального уровня предусматривает в обязательном порядке наличие аналогичных программ, финансируемых в регионе. Таким образом, аккумулируются значительные ресурсы, которые должны быть распределены и использованы рационально и с максимальной результативностью.

Ведомственная программа реализации мероприятий по модернизации технологий и содержания обучения в соответствии с новым федеральным государственным образовательным стандартом посредством разработки концепций модернизации конкретных областей, поддержки региональных программ развития образования и поддержки сетевых методических объединений отражает современные тренды государственной политики в обеспечении высокого качества общего образования в Российской Федерации (программа по модернизации содержания и технологий общего образования).

Мероприятия программы представляют собой выстроенную систему, которая обеспечивает согласованность управленческих действий на федеральном и региональном уровне, а также нацеленную на инициацию поддержки мероприятий на муниципальном и институциональном уровне. Данная система включает в себя следующий комплекс мероприятий:

- разработку и реализацию дополнительных профессиональных программ, отражающих новое (инновационное) содержание и технологии общего образования в условиях реализации концепций учебных предметов и предметных областей;

- повышение профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных учреждений в части реализации проектных технологий управления качеством образования;

- выявление и распространение лучших практик работы педагогов, руководителей общеобразовательных организаций, специалистов муниципальных органов управления образованием по реализации федеральных государственных образовательных стандартов;

- использование механизмов по разработке, обсуждению и внедрению концепций модернизации конкретных областей, а также ресурсов сетевых методических сообществ (объединений) для повышения профессионального мастерства педагогов и создания условий быстрого обмена знаниями;

- использование инновационной инфраструктуры федеральных и региональных инновационных площадок как базовых учреждений, отрабатывающих новое содержание и технологию общего образования.

Организационная структура исполнения мероприятий программы включает в себя учреждение – оператора проекта в регионе, являющегося одновременно стажировочной площадкой, и сеть базовых площадок проекта. Также соисполнителями могут являться иные учреждения, исполняющие отдельные работы, например, по созданию систем оценки качества образования в регионе. Кроме того, с целью преемственности работы и рационального использования и (или) наращивания соответствующих ресурсов создаются «дорожные карты» на региональном и муниципальном уровне, а базовые площадки ориентируют методическую работу на внедрение предметных концепций с последующим представлением опыта такой работы.

Ресурс сетевых сообществ педагогов и конкурсов профессионального мастерства педагогов используется для неформального профессионального общения, обмена опытом, решения проблематики нивелирования профессиональных дефицитов работников сферы общего образования в комфортной для них профессиональной среде.

Наличие таких возможностей позволяет обеспечить каскадность в распределении и использовании ресурсов мероприятий программы органами управления образованием в регионе, а педагогам и руководителям школ позволит выстраивать свои маршруты продвижения в проекте и использование ресурсов для повышения квалификации в части обеспечения качества общего образования.

С целью обеспечения устойчивости (закрепления) результатов ведомственной программы по модернизации содержания и технологий общего образования в среднесрочной перспективе органами управления образованием регионального и муниципального уровня используется ресурс формирования государственных и муниципальных заданий для подведомственных учреждений в части планирования и исполнения работ. Разработка научно-методических, цифровых образовательных ресурсов, проведение мероприятий научного и методического характера; организация и проведение региональных (муниципальных) конкурсов профессионального мастерства; обобщение и представление лучших практик в формате публикаций – весь спектр работ (или некоторые из них) может быть представлен при формировании государственных (муниципальных) заданий.

При этом на уровне региона и муниципалитетов может формироваться свой (отличный от общероссийского) классификатор государственных (муниципальных) услуг и работ.

На муниципальном уровне значительным ресурсом для организации системной работы по поддержке школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, являются различные **муниципальные программы, прежде всего, развития образования**. В соответствии с Федеральным законом № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» под муниципальной программой понимается документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам и обеспечивающих наиболее эффективное достижение целей и решение задач социально-экономического развития муниципального образования<sup>24</sup>.

Муниципальные программы разрабатываются на основе принципов, сформулированных в указанном федеральном законе. К ним относятся: принципы единства и целостности, разграничения полномочий, преемственности и непрерывности, сбалансированности системы стратегического планирования, результативности и эффективности стратегического планирования, ответственности участников стратегического планирования, прозрачности (открытости) стратегического планирования, реалистичности, ресурсной обеспеченности, измеряемости целей, соответствия показателей целям и программно-целевой принцип. Применение программно-целевого принципа ориентирует разработку муниципальных программ в логике целей и сроков, обозначенных в государственных программах Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, а также определения объемов и источников их финансирования. На уровне муниципального образования осуществляется мониторинг реализации муниципальных программ. Его результаты представляются в сводном го-

---

<sup>24</sup> Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 18.07.2019) «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

довом докладе о ходе реализации и об оценке эффективности реализации муниципальных программ.

В качестве ответственного исполнителя муниципальной программы выступает орган местного самоуправления муниципального образования, определенный ответственным исполнителем муниципальной программы и являющийся ответственным за разработку и реализацию муниципальной программы<sup>25</sup>. Например, как правило, ответственным исполнителем муниципальных программ развития образования являются органы местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования.

Основными параметрами муниципальной программы является наличие цели, задач, основных мероприятий, конечных результатов реализации муниципальной программы, непосредственных результатов реализации основных мероприятий, сроков их достижения, объемов ресурсов.

Правовыми основаниями для разработки муниципальных программ является положения Бюджетного кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием бюджетного процесса. Муниципальные программы разрабатываются в соответствии с приоритетами социально-экономического развития, определенной стратегией социально-экономического развития муниципального образования, с учетом положений программных документов, иных правовых актов Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в соответствующей сфере деятельности. Соответственно муниципальные программы развития образования разрабатывается на основе государственных программ развития образования Российской Федерации и субъекта Российской Федерации.

Каждой муниципальной программе присущи конкретные условия разработки, специфика целей, методы и факторы управления, а также способы их реализации. Поэтому для муниципальных программ развития образования характерной особенностью будет являться ее ориентированность на решение проблем в сфере образования в контексте приоритетов и трендов государственной и региональной политики. Главной задачей любой муниципальной программы является достижение поставленных целей, которые обеспечивают развитие и продвижение муниципалитета.

Как отмечает коллектив авторов статьи «К вопросу о функциональности муниципальной программы», муниципальная программа выступает в качестве одного из элементов механизма, реализующего стратегию устойчивого развития муниципального образования<sup>26</sup>. Причем элементом, кото-

---

<sup>25</sup> Письмо Минфина России от 30.09.2014 № 09-05-05/48843 «О Методических рекомендациях по составлению и исполнению бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов на основе государственных (муниципальных) программ».

<sup>26</sup> Уфимцева Е. В. К вопросу о функциональности муниципальной программы / Е. В. Уфимцева, И. В. Волчкова, Ю. В. Подопригора, М. Н. Данилова // Актуальные вопросы права, экономики и управления : сборник статей X Международной научно-практической конференции: в 2 частях. 2017. С. 16–19.

рый обеспечивает реализацию функций системы управления социально-экономическим развитием для достижения целей муниципального образования. Если говорить о муниципальной программе развития образования, то соответственно речь идет о системе управления в сфере образования. В связи с этим, любая муниципальная программа должна обладать таким свойством, как функциональность. Функциональность муниципальной программы обеспечивается наличием набора, входящих в нее логических составных элементов. К основным элементам муниципальной программы развития образования относятся:

- муниципальные задания, которые обеспечивают взаимосвязь муниципальной программы с муниципальными бюджетными, казенными и автономными образовательными организациями, через которые реализуются поставленные цели и задачи, связанные с оказанием муниципальных услуг в сфере образования;

- взаимодействие между органами государственной власти и местного самоуправления, организациями и гражданами по достижению целей и задач, стоящими перед муниципалитетом в сфере образования;

- прогнозная оценка ресурсного обеспечения муниципальной программы на основе привлечения всех источников финансирования, к которым могут относиться: а) средства бюджета муниципального образования; б) планируемые объемы привлечения дополнительных средств в виде субсидий из бюджета субъекта Российской Федерации; в) средства бюджетов поселений, входящих в состав муниципального образования; г) иные источники, в том числе гранты, привлекаемые муниципальными образовательными организациями из различных источников; доходы от оказания платных услуг и т. п.

Таким образом, корректно разработанная муниципальная программа развития образования (цели, задачи, мероприятия и пр.) увеличивает ее функциональность и повышает эффективность использования бюджетных средств, в том числе в части организации поддержки школам с низкими результатами обучения и школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях.

Значительным ресурсом в части консультационного и тьюторского сопровождения повышения профессиональной компетентности педагогов и руководителей школ, которым оказывается поддержка в рамках мероприятий, направленных на повышение качества образования, обладают **муниципальные методические службы**, потенциал которых не всегда используется в полном объеме как на муниципальном уровне, так и на институциональном, в том числе в конкретных общеобразовательных организациях. Формирование и повышение уровня профессиональной компетенции педагогических и руководящих работников, непрерывное развитие их профессионального мастерства, раскрытие творческого потенциала каждого педагога и педагогического коллектива – это направления, в плоскости которых должны определяться стратегические задачи совре-

менной муниципальной методической службы. Речь, в частности, идет о таких задачах, как:

- создание условий для профессионального роста всех категорий работников образования;

- формирование системы адресного повышения квалификации управленческих и педагогических работников с учетом всех видов имеющихся в муниципалитете ресурсов, а также с учетом привлечения всех ресурсов региональной образовательной системы, в том числе образовательных организаций, получивший статус федеральных, региональных инновационных площадок;

- создание и развитие сети муниципальных инновационных площадок, ресурсных центров, направленных на решение приоритетных задач развития образования в контексте национального проекта «Образование», в том числе проекта поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

- выстраивание сетевого взаимодействия между образовательными организациями, учреждениями культуры и спорта, среднего и высшего профессионального образования региона с целью решения задач, позволяющих привлекать их ресурсы для решения задач муниципальной образовательной системы;

- расширение спектра методических услуг через развитие новых форм методической работы, в том числе на основе принципов проектного управления;

- формирование субъектной позиции педагогов в построении собственной траектории непрерывного профессионального развития;

- обеспечение непрерывного «опережающего» развития кадрового ресурса муниципальной образовательной системы;

- осуществление системы мониторинга эффективности организации методической работы по реализации национального проекта «Образование» на муниципальном уровне в целом и, в частности, проекта поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Одной из эффективной современной инновационной формой организации деятельности муниципальных методических служб должна стать организация в формате проектного офиса. С позиции проектного управления под проектными офисами понимаются организационные структуры, стандартизирующие процессы руководства проектами и способствующие обмену ресурсами, методологиями, инструментами и методами<sup>27</sup>. Кроме того, проектный офис – это современный элемент в системе муниципального менеджмента, задача которого заключается в том, чтобы заниматься управлением проектами, направленными на получение уникального и измеримого результата при оптимальном использовании всех ресурсов: временных, материальных, кадровых и иных.

---

<sup>27</sup> Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК).

Основная функция муниципальной методической службы в формате проектного офиса заключается в поддержке руководителей и педагогов образовательных организаций муниципалитета различными способами, которые могут включать в себя: управление общими ресурсами всех проектов, реализуемых в муниципалитете; определение и разработку лучших практик управления проектами в муниципалитете и в конкретных образовательных организациях; организацию наставничества, непрерывного профессионального развития педагогов и руководителей образовательных организаций муниципалитета; проведение мониторинга достижения индикативных показателей, реализуемых в муниципалитете проектов; координацию коммуникаций между проектами.

Можно выделить несколько типов организации деятельности муниципальной службы в формате проектного офиса. Определение типа характеризуется степенью контроля и влияния муниципальной методической службы, оказываемого на разработку и реализацию проектов, осуществляющихся в муниципалитете.

1. Поддерживающий тип. Муниципальная методическая служба выполняет консультативную роль, предоставляя лучшие практики, перечень доступных ресурсов, организацию обучения педагогов и руководителей, доступ к информации. Степень контроля со стороны муниципальной методической службы невысокая.

2. Контролирующий тип. Муниципальная методическая служба предоставляет не только поддержку, о которой указывалось в предыдущем типе, но и предполагает отслеживание соответствия промежуточных и конечных результатов проекта запланированным индикативным показателям. Степень контроля со стороны муниципальной методической службы средняя.

3. Руководящий тип. Муниципальная методическая служба контролирует проекты, которые реализуются в муниципалитете путем непосредственного управления данными проектами. Степень контроля со стороны муниципальной методической службы высокая.

Работа муниципальной методической службы в формате проектного офиса нацелена на выполнение функции развития образовательной системы, а не на функционирование системы. Таким образом, муниципальными методическими службами выполняются обязанности инициаторов, координаторов, аналитиков, интеграторов проектной деятельности, основных стейкхолдеров проектов муниципального развития, что требуется в рамках реализации федерального, регионального, муниципального уровней, реализующихся в системе образования.

Муниципальная методическая служба становится центром взаимодействия участников муниципального образовательного пространства. Ближайшей перспективой в ее работе становится эффективная реализация информационно-коммуникационных и организационно-методических функций:

– по внедрению и распространению проектного подхода в целом для решения различных проблем муниципального образования, в том числе по

проблемам проекта поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

– организации системы взаимодействия между различными образовательными организациями и теми ресурсами, которые необходимы и достаточны для решения проектных задач в рамках исполнения проектов федерального, регионального, муниципального уровней, реализующихся в системе образования, в том числе проекта поддержки школ с низкими результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

## **4. Доступные формы поддержки педагогов и руководителей школ в рамках мероприятий, направленных на повышение качества образования**

### *4.1. Реализация индивидуальных образовательных программ для отдельных категорий педагогов/руководителей*

Основной характеристикой современного образования учителя становится его общее профессиональное развитие. Соответственно, для полноценного сопровождения индивидуальных образовательных программ учеников педагогу необходимо самому прожить новый и непривычный для него опыт вариативности<sup>28</sup>. Индивидуальные образовательные программы носят сугубо индивидуальный характер, их содержание и формат реализации определяются в каждом конкретном случае, исходя из целого ряда факторов, прежде всего характера профессиональных дефицитов и профессиональных затруднений. Кроме того, немаловажное значение для определения особенностей разработки и реализации индивидуальных образовательных программ будет иметь наличие опыта и определенного стажа работы педагога или руководителя, уровень их профессиональной компетентности, конкретные достижения, сильные и слабые стороны, которые можно выделить в профессиональной деятельности. Индивидуальные образовательные программы, во-первых, носят развивающий характер, так как направлены на развитие профессиональной компетентности через освоение новых компетенций в области обучения и воспитания учащихся или управления образовательной организацией. Во-вторых, обеспечивают непрерывность профессионального развития конкретного работника. В-третьих, позволяют осуществлять совершенствование проектно-методического мастерства, поскольку разработку и реализацию индивидуальных образовательных программ необходимо рассматривать как проектный продукт либо самого специалиста, либо команды специалистов.

Индивидуальные образовательные программы разрабатываются на основе выявленных у педагога профессиональных дефицитов. Под профессиональными дефицитами понимается отсутствие или недостаточное развитие профессиональных компетенций педагогических работников, вызывающих типичные затруднения в реализации определенных направлений педагогической деятельности<sup>29</sup>.

Разновидностью индивидуальных образовательных программ выступает индивидуальная программа повышения профессионального мастерства. Она представляет собой один из видов персонифицированных программ повыше-

---

<sup>28</sup> Ковалева Т. М. Зачем нужна индивидуальная образовательная программа современному педагогу // Тенденции развития образования: кто и чему учит учителей : матер. XIII Международ. науч.-практ. конф. Москва : Дело, 2017. С. 195–201.

<sup>29</sup> Паспорт Федерального проекта «Учитель будущего».

ния квалификации руководящих и педагогических работников образовательных организаций общего и (или) дополнительного образования, разрабатываемых ими при взаимодействии с тьютором с учетом профессиональных дефицитов, выявленных в ходе диагностики профессиональных компетенций. Выявление профессиональных дефицитов может осуществляться с использованием различных как традиционных, так и инновационных методов. Для получения полной и объективной информации об имеющихся дефицитах у педагогов/руководителей образовательных организаций возможно использование следующих традиционных методов:

– анкетирование – метод получения информации, который основан на опросе респондентов для получения сведений о фактическом положении вещей и предполагает социологическое исследование имеющихся у них затруднений;

– беседа – метод, предполагающий получение информации о предмете изучения на основе вербальной (словесной) коммуникации в вопросно-ответной форме как от самого педагога/руководителя, который нуждается в профессиональном развитии, так и от других работников образования;

– документальный анализ, представляющий собой исследование результатов педагогической/управленческой деятельности на основе данных внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО), анализа учебно-методических, дидактических материалов, оценочных материалов, результатов аттестации на соответствие занимаемой должности и др. с целью определения реального уровня профессиональной компетентности;

– самооценка – метод оценки педагогом самого себя, своих возможностей, качеств, уровня профессиональной компетентности;

– наблюдение – метод сбора информации путем прямой и непосредственной регистрации процессов и явлений;

– педагогический мониторинг – комплексный метод, данные которого позволяют судить о динамике образовательных результатов учащихся; изучение успешности обучения учащихся, то есть результат профессиональной деятельности педагогов, рассматривается как важнейшая составляющая организации профессионального роста педагога<sup>30</sup>;

– проблемно-ориентированный анализ – метод, который позволяет выявить проблемы профессиональной деятельности педагога/руководителя школы и др.

Также для выявления профессиональных дефицитов целесообразно использовать диагностические инструменты, представленные в методических рекомендациях «Управление разработкой и реализацией персонифицированных программ повышения квалификации»<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Гоглова М. Н. Как управлять профессиональным ростом педагога // Народное образование. 2011. № 9. С. 146–152.

<sup>31</sup> Управление разработкой и реализацией персонифицированных программ повышения квалификации : методические рекомендации / под ред. М. И. Солодковой. Челябинск : Изд-во ЧИППКРО, 2011. 199 с.

К инновационным методам следует отнести автоматизированные системы, позволяющие комплексно выявлять дефициты профессиональных компетенций. В частности, такие системы имеются в составе платформы Яндекс.Учебник, а именно: в составе указанной платформы разработан интенсив «Я Учитель» (<https://education.yandex.ru/uchitel/intensiv/>). Кроме того, в рамках реализации мероприятий по научно-методологическому обоснованию и разработке диагностических материалов для организации независимой оценки профессиональных компетенций педагогов, а также созданию условий для выстраивания путей (траекторий) их профессионального развития разработаны подходы к комплексному выявлению проблем зон по четырем группам компетенций (предметные, методические, психолого-педагогические и коммуникативные). С данными материалами можно познакомиться на краудсорсинговой платформе «ПреОбразование»: <https://www.preobra.ru/improject-15433>.

На основе полученной информации о профессиональных дефицитах разрабатывается индивидуальная образовательная программа. На рисунке 1 представлена модель проектирования индивидуальных образовательных программ, предложенная авторским коллективом под руководством Е. Г. Врублевской (ИНО МГПУ, г. Москва).

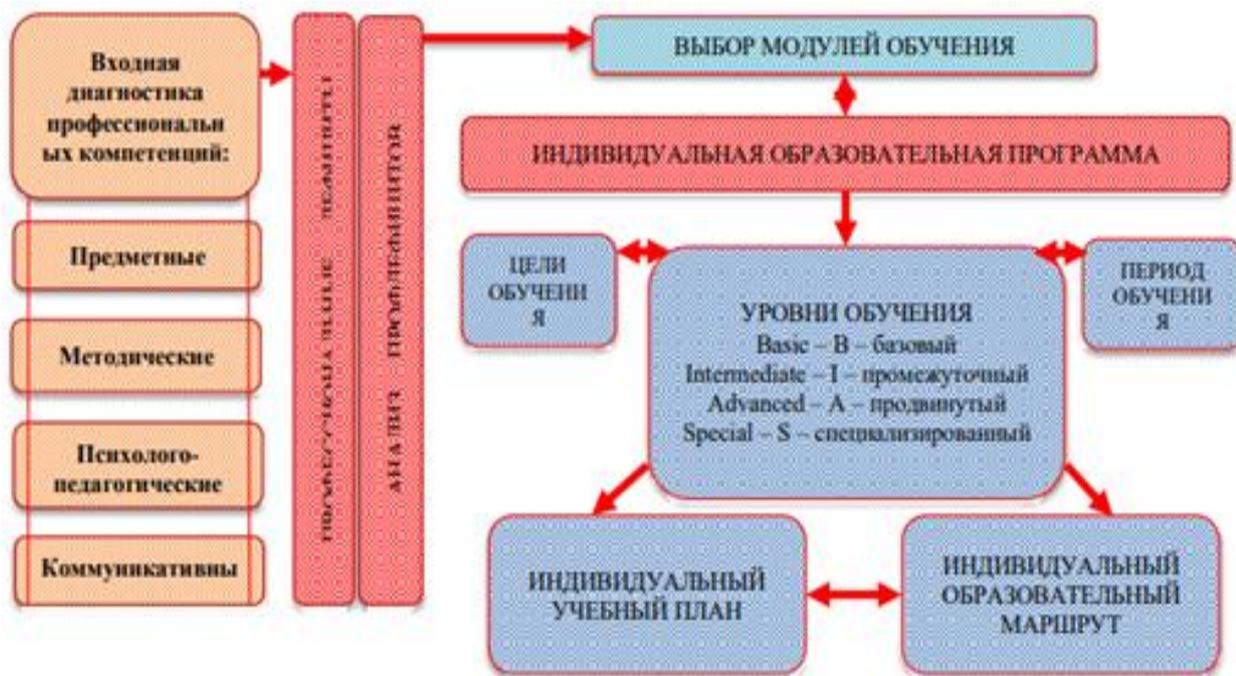


Рис. 1. Модель проектирования индивидуальных образовательных программ (авторский коллектив под руководством Е. Г. Врублевской)

Поскольку мы рассматриваем разработку и реализацию индивидуальной образовательной программы как продукт проектной деятельности, то, соответственно, она [программа] должна отражать принципы проектного управления. Во-первых, должна быть определена цель по разрешению конкретных профессиональных дефицитов. При этом важно, чтобы цель была достижимой, реалистичной, операционально сформулированной и измеримой. На ос-

нове выявленной цели определяются конкретные задачи, обеспечивающие достижение операционально сформулированных результатов. Процесс планирования разрешения профессиональных дефицитов осуществляется на основе определения необходимых ресурсов, конкретных сроков и перечня мероприятий (развивающих действий).

Индивидуальная образовательная программа конкретного специалиста может стать нематериальным мотиватором, который приносит выгоду как сотруднику, так и общеобразовательной организации. Педагог становится более вовлеченным в деятельность школы, а образовательная организация, в свою очередь, развивает ценного специалиста-профессионала, который более эффективно обеспечивает достижение качества образования.

Разработка и реализация индивидуальных образовательных программ, выполненных в проектной культуре, по сути, позволяет определить стратегии профессионального развития конкретного педагога/управленца, с одной стороны. С другой стороны, при грамотном управлении ресурсами, прежде всего, кадровыми, эти программы позволяют обеспечить выбор и реализацию стратегий развития всей общеобразовательной организации. В индивидуальных образовательных программах могут определяться в качестве целевых установок для конкретного работника: а) выполнение новых профессиональных задач в рамках своей повседневной практической деятельности; б) участие в новых проектах, разрабатываемых и реализуемых в школе; в) совместная деятельность с наставником, в том числе использование возможностей системы «горизонтального обучения»; г) саморазвитие с использованием форм неформального и неформального обучения; д) прохождение независимой оценки квалификации педагога и др.

Технология проектирования и реализации индивидуальных образовательных программ (индивидуальных программ повышения профессионального мастерства) представляет собой совокупность нескольких взаимосвязанных и взаимообусловленных этапов.

На первом этапе предполагается определение профессиональных дефицитов (потребностей) педагога/руководителя на основе процедур диагностики по основным профессиональным компетенциям (трудовым функциям), определенным в профессиональных стандартах. Данные документы выступают в качестве стратегических, так как задают векторы развития профессионального мастерства и определяют уникальность каждой индивидуальной образовательной программы (индивидуальной программы повышения профессионального мастерства).

На втором этапе осуществляется собственно разработка индивидуальной образовательной программы (индивидуальной программы повышения профессионального мастерства). Она может быть сформирована:

– в автоматическом режиме (например, с использованием используемых для диагностики цифровых платформ);

– руководящим и (или) педагогическим работником при взаимодействии с тьютором Центра непрерывного повышения профессионального мастерства;

- самостоятельно руководящим и (или) педагогическим работником на основе полученных результатов диагностики;
- при совместной деятельности педагога/руководителя с наставником, представителем региональной команды наставников<sup>32</sup>;
- руководящим и (или) педагогическим работником при взаимодействии с тьютором (методистом) муниципальной методической службы; в существующей парадигме развития общего образования муниципальная методическая служба играет роль координатора, и на нее возлагается ответственность за сбор информации о направлениях повышения квалификации педагогов<sup>33</sup>;
- руководящим и (или) педагогическим работником при взаимодействии с методистом образовательной организации.

Период реализации такой программы в зависимости от ее цели и задач может варьироваться от полугода до трех лет. На данном этапе достаточно ресурсоемким выступает процесс отбора направлений и форм развития профессионального мастерства на формальном, неформальном и информальном уровнях<sup>34</sup>, а также определение сроков реализации программы.

Бесспорно, существенное влияние на отбор направлений и форм формального развития профессионального мастерства (иными словами, осуществляемого посредством освоения дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки) влияют имеющиеся ресурсы – возможности региональной системы высшего и (или) дополнительного профессионального образования. В то же время педагогический работник по согласованию с работодателем может воспользоваться предложениями федеральных государственных образовательных организаций высшего и (или) дополнительного профессионального образования любого региона Российской Федерации, а также предложениями негосударственных организаций дополнительного профессионального образования. Иными словами, на данном этапе формируется индивидуальная образовательная траектория профессионального роста педагога/руководителя, предполагающая выбор форм непрерывного образования в различных образовательных организациях<sup>35</sup>. Как отмечают Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк: «...проектирование индивидуальных образовательных траекторий – это смыслопорождающая деятельность прогнозирования своего будущего. Выполнение этой деятельности предполагает прогностическую компетентность, которая определяет построение возможных маршрутов достижения будущего»<sup>36</sup>.

В целях оптимизации процесса разработки индивидуальных образовательных программ (индивидуальных программ повышения профессиональ-

<sup>32</sup> О региональных командах наставников речь пойдет ниже.

<sup>33</sup> Гоглова М. Н. Как управлять профессиональным ростом педагога // Народное образование. 2011. № 9. С. 146–152.

<sup>34</sup> Зеер Э. Ф., Сыманюк Э. Э. Индивидуальные образовательные траектории в системе непрерывного образования // Педагогическое образование в России. 2014. № 3. С. 74–82.

<sup>35</sup> Там же.

<sup>36</sup> Там же.

ного мастерства) целесообразным является использование ресурсов Центра непрерывного повышения профессионального мастерства, аккумулирующего информацию об имеющихся предложениях по развитию профессиональных компетенций либо использование ресурсов муниципальных методических служб при наличии у них необходимой информации.

Немаловажным аспектом на втором этапе является согласование позиций, включаемых в индивидуальные образовательные программы (индивидуальные программы повышения профессионального мастерства).

Третий этап связан с реализацией согласованной индивидуальной образовательной программы (индивидуальной программы повышения профессионального мастерства). И здесь также целесообразно использование ресурсов Центра непрерывного повышения профессионального мастерства или ресурсов муниципальных методических служб в части консалтингового сопровождения реализации программ. На данном этапе возможна корректировка разработанной индивидуальной образовательной программы (индивидуальной программы повышения профессионального мастерства). Основаниями для внесения изменений (дополнений) могут служить данные рефлексивного анализа мероприятий (образовательных событий), включенных в программу; данные промежуточной диагностики и пр. Находясь в рефлексивной позиции, педагог/руководитель устанавливает связи между разными факторами, повлиявшими на реализацию программы, и, соответственно, на получаемые результаты.

Заключительный, четвертый этап, предполагает оценку и самооценку реализации программы, ее рефлексивный анализ с учетом данных итоговой диагностики и самодиагностики.

Обобщая представленные позиции, отметим, что индивидуальная образовательная программа (индивидуальная программа повышения профессионального мастерства) представляет собой сквозной проект, реализуемый педагогом/руководителем образовательной организации в условиях временных и ресурсных ограничений, где мероприятиная часть отражает целевую установку проекта и наглядно демонстрирует общую траекторию развития профессионального мастерства конкретного субъекта проекта (педагога, руководителя).

Говоря об эффектах реализации индивидуальных программ, сконцентрируемся на выделении ряда преимуществ. Во-первых, происходит объединение интересов образовательной организации в области достижения качества образования с интересами педагогов. Индивидуальная образовательная программа связывает цели развития конкретного педагога/руководителя с приоритетными целями развития школы. Таким образом, достигая цели своего профессионального развития, педагог/руководитель одновременно работает на достижение ключевых показателей развития школы в части достижения качества образования. В результате можно говорить о двойном полезном эффекте – для сотрудника и для самой образовательной организации, которая существенно повышает имидж школы в профессиональном сообществе и социуме.

Во-вторых, происходит повышение трудовой мотивации работников школы. Правильно спроектированная индивидуальная образовательная программа учитывает индивидуальные особенности, интересы и ожидания педагога/руководителя. Благодаря этому сотрудник становится более заинтересованным и вовлеченным в процесс своего обучения и профессионального развития. В результате образовательная организация получает целеустремленного, мотивированного педагога/руководителя, с готовностью решающего поставленные задачи.

В-третьих, осуществляется эффективное целевое обучение сотрудников школы. На основании индивидуальных образовательных программ, школа может планировать и проводить программы обучения с учетом реальных профессиональных потребностей и дефицитов целой группы (команды) сотрудников. В результате эффективность командного обучения существенно возрастает и при этом значительно повышается его ценность для самих сотрудников школы. Кроме этого, зачастую снижаются ресурсные расходы на внешнее обучение, потому что оно становится более адресным и более целенаправленным, «под проблему».

В-четвертых, повышается мотивация на участие в решении задач, стоящих перед школой в области достижения качества образования. Индивидуальная образовательная программа подчеркивает значимость интересов и потребностей конкретного сотрудника школы в контексте общих задач. Работник чувствует по отношению к себе персональный подход и свою ценность для образовательной организации. Это способствует усилению вовлеченности и лояльности сотрудников, для которых используются индивидуальные образовательные программы.

#### *4.2. Командное наставничество*

В современном понимании наставничество рассматривается как стратегически значимый элемент системы развития персонала, выдвигая на первый план задачи формирования уникальных знаний, навыков и компетенций сотрудников, развития их потенциала, формирования поведенческих моделей, соответствующих целям развития организации, повышения вовлеченности и инновационной активности персонала<sup>37</sup>. При этом в теории и практике управления персоналом наставничество рассматривается как ключевая стратегия развития организаций. Необходимо отметить, что в современных контекстах наставничество уже не рассматривается как форма обучения специалиста, имеющего незначительный трудовой стаж и относительно небольшой возраст, (молодого специалиста) специалистом-стажистом. В современных условиях на первый план выдвигается тезис об обучении менее опытного бо-

---

<sup>37</sup> Эсаулова И. А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний // Стратегии бизнеса. 2017. № 6 (38). <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2017-6-08-13>.

лее опытным. При этом уровень «опытности» не определяется возрастом или стажем. В сложившейся практике обучения персонала отдельно выделяется такая форма обучения, как «обратное наставничество», под которым понимается современная форма обучения в процессе работы и способ создания долгосрочных двусторонних рабочих отношений между членами коллектива разного возраста, представителями разных поколений. В процессе обратного наставничества обе стороны (зрелое и молодое поколение) растут одновременно: одни – технически, другие – приобретая бесценный опыт. В процессе обратного наставничества молодые специалисты обучают своих коллег старшего возраста последним технологическим достижениям, обращению с современными гаджетами, вводят их в курс современных трендов<sup>38</sup>.

При определении сущности понимания «командного наставничества» в контексте поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, мы будем ориентироваться на понятие наставничества, под которым понимается универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве<sup>39</sup>. Кроме того, нам представляется важным ориентироваться еще на два понятия, установленных в распорядительном акте Министерства просвещения РФ – наставник и наставляемый. Так, в нем в качестве наставника определяется участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результата, компетентный и готовый поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого<sup>40</sup>. Под наставляемым понимается участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции<sup>41</sup>.

В соответствии с действующим нормативно-правовым регулированием системы образования Российской Федерации, а именно, распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации, утверждена методология (целевая модель) наставничества обучающихся. Данная методология разработана для использования ее в организациях, осуществляющих образова-

---

<sup>38</sup> Блинникова А. В. Рекомендации по формированию профессиональных компетенций в системе подготовки бакалавров «Управление персоналом» посредством наставнической деятельности / А. В. Блинникова, М. В. Большедворская, М. В. Кузнецова // Педагогический ИМИДЖ. 2018. № 3 (40). С. 148–161.

<sup>39</sup> Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

<sup>40</sup> Там же.

<sup>41</sup> Там же.

тельную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования в целях достижения результатов федеральных проектов «Современная школа», «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» и «Успех каждого ребенка» национального проекта «Образование». Целью внедрения целевой модели наставничества является максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимое для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности, а также создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации<sup>42</sup>. Причем это распространяется не только на обучающихся в возрасте от 10 лет, но также это касается педагогических работников разных уровней образования и молодых специалистов.

В качестве задач в контексте использования технологии наставничества для повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, принципиально важными становятся задачи целевой модели, лежащие в плоскости:

- формирования психологически комфортной среды для развития и повышения квалификации педагогов;
- создания канала эффективного обмена личностным, жизненным и профессиональным опытом для каждого субъекта образовательной и профессиональной деятельности;
- формирования открытого и эффективного сообщества вокруг образовательной организации, способного на комплексную поддержку ее деятельности, в котором выстроены доверительные и партнерские отношения.

Таким образом, все вышеобозначенные позиции позволяют определить сущностную характеристику командного наставничества в контексте трендов государственной политики в сфере образования и с учетом современных подходов в теории и практике обучения персонала. Командное наставничество – это разновидность универсальной технологии наставничества, позволяющая осуществлять передачу опыта, знаний, формирование навыков, компетенций, метакомпетенций<sup>43</sup>, ценностей в неформальном общении, осно-

---

<sup>42</sup> Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

<sup>43</sup> Метакомпетенции – способность формировать у себя новые навыки и компетенции самостоятельно, а не только манипулировать полученными извне знаниями и навыками (Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися»).

ванном на доверии и партнерстве двух и более школьных команд. Команда школы-лидера организует взаимодействие с одной или несколькими командами школ, которым оказывается поддержка с целью оказания помощи в достижении ими надлежащего качества образования<sup>44</sup>. Данное взаимодействие осуществляется одновременно по различным практическим аспектам и направлениям деятельности школ, которым оказывается поддержка: управленческим, методическим, психолого-педагогическим, воспитательным и иным аспектам деятельности.

Под школами-лидерами понимаются общеобразовательные организации, обеспечивающие достижение качества общего образования в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и (или) потребностями физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность. Кроме того, для определения «лидерства» учитывается наличие высоких результатов в части достижения качества образования по итогам Государственной итоговой аттестации, Всероссийских проверочных работ, результативности участия в региональных и заключительных этапах Всероссийской олимпиады школьников, статуса региональных/федеральных инновационных площадок, опыта участия в инновационных проектах в системе общего образования.

Командное наставничество как технология взаимодействия школ-лидеров и школ, получающих поддержку, призвана обеспечить решение следующих проблемных зон в области:

- низкой мотивации на непрерывное развитие профессионального мастерства педагогических и руководящих работников;
- низкой информированности о возможных ресурсах федерального, регионального, муниципального, институционального уровней, позволяющих обеспечить должный уровень качества образования;
- отсутствия мотивации и возможностей осознанного и целенаправленного выбора использования выше обозначенных ресурсов;
- отсутствия мотивации и возможностей для участия обучающихся в различных интеллектуальных конкурсах, состязаниях, социально ориентированных проектах, общественных акциях, волонтерском движении и т. д.;
- недостаточно высокого уровня сформированности системы методической работы / внутриорганизационного непрерывного развития профессионального мастерства, обеспечивающей профессиональное развитие педагогов непосредственно в своей образовательной организации;

---

<sup>44</sup> Качество образования – комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы (Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 24.04.2020) «Об образовании в Российской Федерации»).

– отсутствия механизмов выявления и/или актуализации профессиональных дефицитов и профессиональных потребностей у педагогических и руководящих работников образовательных организаций;

– отсутствия мотивации и механизмов инициирования, вовлечения и участия педагогических коллективов и отдельных работников образовательных организаций в инновационную деятельность на муниципальном, межмуниципальном, региональном и федеральном уровнях.

### **Принципы командного наставничества**

*Приоритетность равноправного взаимодействия школьных команд* (принцип равный равному). Данный принцип выделяется в качестве приоритетного, поскольку с точки зрения квалификационной иерархии представители разных общеобразовательных организаций находятся в одном статусе и осуществляют обучение обучающихся одного уровня образования. Данный принцип позволяет:

– устранить психологический барьер между наставнической командой и командой наставляемых, устанавливаются неформализованные отношения;

– лучше определять и понимать потребности и мотивацию друг друга;

– задавать «нескромные» вопросы и выяснять тонкие подробности, что позволяет интегрировать знания или навыки у представителей наставляемой команды, сделать их очень практичными;

– передавать личный опыт, не формализованный в виде курса обучения, а «от себя»;

– сформировать пространство обмена знаниями и опытом, где мотивация участников команды наставников может передаваться представителям школы, которым оказывается поддержка, а также энтузиазм, с которым они делятся опытом – это делает процесс обмена опытом эмоциональным и запоминающимся.

*Принцип командности.* Во-первых, данный принцип ориентирует на выработку единой общей цели как для представителей команды школы-наставника, так и представителей команды школы, которой оказывается поддержка. Единая и общая цель способствует ее достижению совместными усилиями в процессе непосредственной практической деятельности. Иными словами, ее реализация осуществляется в режиме реального времени, здесь и сейчас. Во-вторых, применение данного принципа предполагает нормирование деятельности всех участников командного наставничества. Определяются роли, полномочия и ответственность при выполнении совместной деятельности в области достижения качества образования в конкретной школе. Иными словами, участники конкретных команд вырабатывают общие «правила игры», которые принимаются и выполняются всеми. В-третьих, принцип основывается на необходимости развития коммуникативной компетентности всех участников командного наставничества в области организации эффективного взаимодействия, обеспечивающего достижение основной задачи – повышения качества образования в школах с низкими результатами

обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Целью эффективного взаимодействия между участниками командного наставничества является увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций. В-четвертых, при выполнении обозначенных выше позиций предполагается в обязательном порядке осуществление «обратной связи» между участниками командного наставничества, обеспечивающего быстрое реагирование на возникающие ситуации в управленческой и педагогической деятельности и принятие решений, соответствующих возникшей ситуации.

*Принцип комплексности и одновременности мер поддержки* по разным направлениям практической деятельности школы, которой оказывается поддержка. Данный принцип раскрывает особенность проведения конкретных мероприятий, в которых одновременно могут оказаться активными участниками сопровождения все участники образовательных отношений (педагоги и управленцы, обучающиеся и их родители (законные представители) школ, которым оказывается поддержка. Оказание поддержки в форме командного наставничества может осуществляться сразу по нескольким направлениям (например, методическая поддержка педагогов, поддержка представителей администрации по конкретной управленческой проблеме, поддержка обучающихся по вопросам психологического сопровождения и т. д.) посредством проведения одновременно разных конкретных мероприятий для разных категорий участников образовательных отношений.

*Принцип адресности и целевого характера*, означающий применение программно-методических, кадровых, информационных и иных ресурсов школ, участвующих в командном наставничестве, а также разработанных в рамках их совместной деятельности продуктов, способствующих разрешению конкретных проблемных ситуаций, возникающих в деятельности конкретной школы. Другими словами, отбор ресурсов и разработка совместных продуктов осуществляется «под профессиональный заказ» школы (и/или ее представителей), которой оказывается поддержка в форме командного наставничества. Данный принцип позволяет обеспечивать выравнивание возможностей по достижению современного качества образования в этой конкретной школе.

Командное наставничество отличается от традиционного наставничества, где организуется работа, например, опытного учителя с начинающим учителем или молодым специалистом. В наставничестве над молодыми специалистами преобладает объяснительно-иллюстративный метод работы. В данной паре профессионально растет один педагог, и рост происходит относительно методических и технологических приемов реализации известного обоим метода обучения или воспитания. В командном наставничестве объяснительно-иллюстративный метод не отрицается, но он не является преобладающим. Приоритет отдается передаче нового деятельностного метода обучения и технологии его реализации с учетом вышеобозначенных принципов. При этом происходит достижение совместного результата, в процессе которого

осуществляется профессиональное развитие как представителей команды школы, которой оказывается поддержка, так и представителей самих школ-наставников. Поскольку рост профессиональной компетентности в наставнических отношениях происходит в процессе профессионального общения, то и основное «приращение компетенций» происходит в освоении новых знаний и практических способов деятельности, которое способствует развитию нового уровня мотивации к непрерывному профессиональному развитию. Следовательно, характерной особенностью командного наставничества является то, что, во-первых, происходит развитие профессиональной компетентности всех участников, а, во-вторых, достигается повышение эффективности и сокращение сроков в области выравнивания возможностей по достижению современного качества образования в конкретной школе.

### **Формы командного наставничества**

*Тьюторское сопровождение* в командном наставничестве предполагает создание такой системы взаимодействия, в которой представители школы, которой оказывается поддержка, осуществляют конкретную практическую деятельность по повышению качества образования в своей школе, а представители команды школы-наставника формируют условия для ее результативного исполнения. В ситуации тьюторского сопровождения наставляемая команда самостоятельно разрабатывает или выбирает приемлемые для себя способы выполнения работы, которые затем обсуждает с тьютором. Задача тьюторского сопровождения – сделать для представителей команды школы, которой оказывается поддержка, очевидной необходимость и доступность разнообразных источников и ресурсов, а также средств достижения цели в области повышения качества образования. В ходе тьюторского сопровождения команда наставников создает условия и предлагает способы для выявления, реализации и осмысления наставляемыми своего профессионального интереса, где они выполняют действия по самостоятельно разработанным нормам, которые затем обсуждают с тьютором. Целесообразно и своевременно установленные вопросы, умение предельно уменьшить или, наоборот, расширить тему, применение техники активного слушания<sup>45</sup> характеризуют профессионально организованное тьюторское сопровождение.

---

<sup>45</sup> Активное слушание – практика, позволяющая точнее понимать психологические состояния, чувства, мысли собеседника с помощью особых приемов участия в беседе, таких как активное выражение собственных переживаний и соображений, уточнения, паузы и т. д. Применяется, в частности, в наставничестве, чтобы установить доверительные отношения между наставником и наставляемым. (Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися»).

*Проектная сессия* – совместная деятельность руководителей и педагогов школ участников командного наставничества по разработке и запуску проектов, обеспечивающих надлежащее качество образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. В качестве основных задач выделяются две. Первая – создание условий командам школ, которым оказывается поддержка для оперативного (в режиме реального времени) продвижения в практической работе по преодолению проблем достижения надлежащего качества образования. В качестве второй задачи является обеспечение условий для профессионального роста компетентности руководящих и педагогических работников по достижению надлежащего качества образования.

*Краткосрочное или целеполагающее наставничество*, наставничество «под ситуацию». Команда школы-наставника и команда школы, которой оказывается поддержка, организуют взаимодействие при решении конкретной проблемной ситуации, лежащей в области достижения качества образования, ориентированное на получение конкретных результатов.

*Виртуальное наставничество*. Позволяет использовать больше учебных ресурсов для освоения новых знаний и навыков, компетенций и метакомпетенций, обеспечивает постоянное и творческое общение, использование социальных сетей для привлечения других специалистов и получения разнообразной информации, делая программу командного наставничества доступной для широкого круга участников. Такая модель может применяться, когда наставническая команда и ею сопровождаемые команды не имеют возможности часто встречаться лично, но, как и для дистанционного обучения, личное общение должно обязательно состояться, чтобы участники процесса смогли общаться без посредничества интернет-технологий.

В качестве социально-педагогических и организационно-управленческих эффектов применения командного наставничества следует указать:

- повышение методического мастерства представителей команды школы-наставника и формирование мотивации на дальнейшее непрерывное развитие своего профессионального мастерства;

- укрепление профессионально-партнерских связей между участниками командного наставничества, выражающегося в: а) создании авторских методических сетей по конкретной профессиональной проблематике; б) участии в совместных профессионально-общественных проектах на муниципальном, региональном, федеральном уровнях; в) организации совместных сетевых проектов для педагогов, обучающихся, их родителей (законных представителей), в том числе с использованием возможностей социальных сетей;

- стимулирование инновационной деятельности посредством участия в региональных конкурсах профессионального мастерства (в частности, «Современные образовательные технологии», «Новой школе – новые стандарты») и конкурсных отборах на получение статуса региональной инновационной площадки;

– повышение степени доверия участников командного наставничества друг к другу, основанного на разнообразном опыте результативных совместных действий и событий, направленных на повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

В рамках реализации в Челябинской области проекта поддержки школам с низкими результатами обучения и школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях, с 2016 года начала формироваться практика командного наставничества. Основным технологическим инструментом реализации командного наставничества выступают адресные программы поддержки. С практикой реализации командного наставничества с использованием адресных программ поддержки можно познакомиться, обратившись к официальному сайту организации – оператора проекта по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях [<https://ipk74.ru/schools-s-niz-rez/meropriyat/real-adr-prog/>].

### 4.3. Система адресного консалтинга

На сферу образованию влияет большое количество факторов, на которые необходимо быстро и оперативно реагировать, вносить изменения в привычный уклад школьной жизни. Соответственно, речь идет о трансформации сложившихся образовательных систем на основе тенденций, характерных для современного мира (например, одной из таких тенденций является цифровизация и геймификация образования). В этой связи при выборе и внедрении в собственную профессиональную практику того или иного новшества (изменения) у каждого конкретного педагога или руководителя образовательной организации возникают трудности, требующие квалифицированной помощи в их разрешении.

В данном контексте имеет смысл говорить о таком явлении как «консалтинг», которое является сложным и многоаспектным. В частности, в педагогической науке нет единого понимания сущности рассматриваемого понятия. В таблице 1 приведены некоторые трактовки рассматриваемого явления.

Таблица 1

#### Трактовки понятия «консалтинг»

Ф. И. О. исследователя (исследователей)	Определение понятия	Источниковая база
Блинов А. О., Бутырин Г. Н., Добренькова Е. В.	Консалтинг – комплекс знаний, связанных с научным поиском, проведением исследований, постановкой экспериментов в целях расширения и получения новых знаний, проверки научных	Блинов, А. О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций : учебник / А. О. Блинов, Г. Н. Бутырин, Е. В. Добренькова. Москва : Инфра-М, 2002. 192 с.

Ф. И. О. исследователя (исследователей)	Определение понятия	Источниковая база
	гипотез, установления закономерностей, научных обобщений, научного обоснования проектов для успешного развития организации	
Василенко Н. В.	Консалтинг в широком смысле как предоставление советов специалистами тем, кто в них нуждается	Василенко, Н. В. Консалтинг в образовании : учеб. пособие. Санкт-Петербург : КультИнформПресс, 2011. 274 с.
Вечканов Т. С. Вечканова Г. Р.	Консалтинг – вид деятельности специальных компаний, консультирующих предприятия по широкому кругу вопросов хозяйственной деятельности, конъюнктуре рынка, методам ведения бизнеса, адаптированным к современным условиям, практике управления, обоснованию выбора адекватных управленческих решения	Вечканов, Т. С. Современная экономическая энциклопедия / Т. С. Вечканов, Г. Р. Вечканова. Санкт-Петербург : Лань, 2012. 879 с.
Лукашениа З.В.	Консалтинг представляет собой научно обоснованную последовательность совместной деятельности консалтера и клиента, которая способствует их обучению, воспитанию и развитию, гарантирует достижение запланированного на основе данных диагностики результата, доступна к воспроизведению и тиражированию	Лукашениа, З. В. Концептуальные основания консалтинга как педагогической технологии инновационного развития высшего учебного заведения : дис. ... д-ра пед. наук / 13.00.08. Калининград, 2017. 469 с.
Стееле Ф.	Консультирование – любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это	Steele F. Consulting for organisational change. Amherst, MA: University of Massachusetts Press, 1999. 231 p.

Представленные в таблице 1 позиции показывают, что авторы неоднозначно рассматривают явление консалтинга. В то же время И. Д. Чечель отмечает специфику явления «консалтинг» в отношении системы общего образования. Она подчеркивает, что формирование института образовательного консалтинга ориентировано на поддержку развития системы образования и, по сути, являясь одним из инструментов государственной образовательной политики, направлено на обобщение, адаптацию, генерирование и трансляцию инновационных знаний и опыта руководителям разного уровня системы образования, другим категориям специалистов отрасли<sup>46</sup>.

Анализ материалов по рассматриваемой проблеме позволяет выделить такие ключевые характеристики консалтинга, как: анализ и разбор различных педагогических ситуаций; использование в процессе консалтинга специальных профессиональных знаний, умений, навыков; совместный поиск и решение проблем консультантом и консультируемым; помощь, сотрудничество, взаимодействие консультанта и консультируемого и др.

В то же время в системе образование консалтинг реализуется: а) при осуществлении научного руководства диссертационными, дипломными, курсовыми проектами; б) при подготовке к сдаче зачетов и экзаменов; в) при разработке и реализации индивидуальных учебных планов, индивидуальных образовательных программ непрерывного повышения профессионального мастерства педагогов; г) при подготовке и проведении учебных занятий по предметам; д) в ходе рецензирования различной интеллектуальной продукции, разрабатываемой педагогами и руководителями образовательных организаций; е) в ходе экспертного анализа инновационных продуктов педагогической деятельности и т. д.

Выделенные позиции показывают широкий спектр проявления консалтинга. В то же время исследователями выделены такие его основные виды, как педагогический консалтинг, психологический консалтинг, социально-педагогический консалтинг, управленческий консалтинг, кадровый консалтинг<sup>47</sup>. Понимание отличий выделенных явлений отражено в таблице 2.

*Таблица 2*

**Основные виды и направления консалтинга**

Вид (направление) консалтинга	Определение понятия	Источниковая база
Педагогический консалтинг	Профессиональная помощь в организации и осуществлении процесса обучения и, кроме то-	Мардахаев, Л. В. Социальная педагогика : учебник / Л. В. Мардаха-

<sup>46</sup> Чечель И. Д. Роль консалтинга в модернизации общего образования // Инновации в образовании. 2012. № 6. С. 80–94.

<sup>47</sup> Саханский Н. Б. Сущность, содержание, основные направления и виды осуществления консалтинга в учреждении ДПО // Современное дополнительное профессиональное педагогическое образование. 2018. № 1. С. 26–37.

Вид (направление) консалтинга	Определение понятия	Источниковая база
	го, включает научно-методическое сопровождение профессиональной деятельности педагогического процесса	ев. Москва : Гардарики, 2003. 269 с.
Психологический консалтинг	Профессиональная деятельность, реализуемая через совокупность специальных процедур, имеющих целью оказание помощи человеку в снятии проблем и осуществлении необходимых изменений в области профессиональной деятельности, карьеры, брака, семьи, саморазвития, межличностных отношений и пр.	Василенко, Н. В. Консалтинг в образовании : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Культ-ИнформПресс, 2011. 274 с.
Социально-педагогический консалтинг	Квалифицированная помощь лицам, испытывающим различные проблемы, с целью восстановления и оптимизации социальных функций и условий жизнедеятельности	Малеванов, Е. Ю. Отношения с коллегами в регионах мы выстраиваем на равноправных началах // Профессиональное образование 2017. № 9. С. 20–23
Управленческий консалтинг	Вид консультирования, который призван помочь руководителям и педагогическим коллективам определить «точки роста», преодолеть ситуации профессионального затруднения, осмыслить характер и последовательность необходимых изменений	Мардахаев, Л. В. Социальная педагогика : учебник / Л. В. Мардахаев. Москва : Гардарики, 2003. 269 с.
	Прикладная наука, опирающаяся на экономику, теорию управления, теорию игр, факторный анализ, математическую статистику, корреляционный и регрессионный анализ, прогнозирование, социологию, психологию и ряд других	Маркхэм, К. Консалтинг менеджмента, или Как улучшить свой бизнес / К. Маркхэм. Москва, 2015. 392 с.
	Консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленче-	Greiner L. E., Metzger R. O. Consulting to management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983. 564 p.

Вид (направление) консалтинга	Определение понятия	Источниковая база
	ские проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решения	
Кадровый консалтинг	Профессиональная помощь, позволяющая быстро и эффективно решать кадровые вопросы (в части внедрения новых технологий, передового опыта и инновационных методик; формирования системы непрерывного развития кадров; совершенствования и наращивания имеющихся у работников знаний, умений и навыков, решения вопросов переподготовки кадров в случае непрофильного образования и др.)	Дужак, И. В. Профессионально-педагогический консалтинг – эффективная система управления знаниями в системе социального обслуживания населения // Царскосельские чтения. 2016. № XX. Том II. С. 220–224

Можно говорить о том, что консалтинг в сфере образования ориентирован на создание условий для непрерывного повышения профессионального мастерства педагогов и руководителей образовательных организаций непосредственно на рабочем месте. Важным аспектом при этом является применение таких техник и технологий консультирования, моделей и технологических алгоритмов, которые бы соответствовали современным требованиям. К преимуществам консалтинга можно отнести его прогностичность, полифункциональность и доступность для всех работников образования в аспекте непрерывного повышения своего профессионального мастерства непосредственно на рабочем месте.

Исходя из того, что осуществление консалтинга базируется на наличии конкретной проблематики, в отношении которой педагогам или руководителям образовательных организаций необходимо получить консультацию, то можно говорить о его адресной направленности, т. е. нацеленности на конкретного адресата (например, педагога, имеющего определенные затруднения (дефициты) в работе со «сложным контингентом»; руководителя образовательной организации, сталкивающегося с проблемами в управлении реализацией основных образовательных программ различных уровней образования и др.). Иными словами, можно говорить об адресном консалтинге.

Консультационные услуги адресного плана могут носить как общепедагогический, так и управленческий характер. Выделенные позиции определяют принципиально разные целевые установки консалтинга. В первом случае, то есть при осуществлении консалтинга общепедагогического характера, усилия

консультанта и консультируемого направлены на совершенствование образовательного процесса. В цели управленческого консультирования входит анализ основных процессов функционирования образовательной организации и обсуждение вариантов повышения их эффективности.

Безусловно, для осуществления адресного консалтинга консультант должен обладать рядом качеств, которые позволят ему осуществлять информационно-аналитическую, исследовательскую, проектировочную, организационно-управленческую и педагогическую (андрагогическую) деятельность<sup>48</sup>, содержание которых представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Профессиональные задачи консультанта при осуществлении адресного консалтинга**

Виды деятельности консультанта	Профессиональные задачи консультанта при осуществлении адресного консалтинга
Информационно-аналитическая	Сбор, анализ и синтез информации о факторах внешней и внутренней среды образовательной организации; сбор информации о стратегии и векторах развития процессов модернизации российского образования, анализ специфики региона и путей реализации государственной политики в сфере образования региона; предоставление консультируемым актуальной информации, способствующей принятию решений по проблемам, связанным с развитием образовательной организации на основе использования ресурсов, имеющихся на федеральном, региональном и муниципальном уровнях; сбор, анализ и оценка эффективности возможных решений и альтернатив, проектов, результатов деятельности различных субъектов
Исследовательская	Критический анализ проблемной ситуации, выявление противоречий, отрицательных тенденций, проблем; постановка проблем, построение «дерева проблем» и определение приоритетов в их решении; критический анализ потенциальных возможностей и угроз; оценка альтернатив; разработка рекомендаций и принятие оптимальных решений, адекватных конкретной проблемной ситуации
Проектировочная	Целеполагание, построение «дерева целей», тактическое (ситуационное) и стратегическое проектирование процессов развития образовательной организации; разработка проектов, программ и планов деятельности; проектирование различных форм взаимодействия клиентов и консультанта; разработка конкретных рекомендаций и технологических карт деятельности

<sup>48</sup> Чечель И. Д. Роль консалтинга в модернизации общего образования // Инновации в образовании. 2012. № 6. С. 80–94.

Виды деятельности консультанта	Профессиональные задачи консультанта при осуществлении адресного консалтинга
Организационно-управленческая	Участие в разработке корпоративной и конкурентной стратегии организации, комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации, а также функциональных стратегий (информационной, экономической, кадровой); управление проектами на фазе их планирования и подготовки; координация деятельности в течение проекта, ответственность за завершение проекта; создание команд, творческих групп, организация их деятельности для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ, связанных с процессами модернизации образования; контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников образования, осуществляющих модернизацию образовательных систем; мотивирование персонала на участие в инновационных образовательных процессах
Педагогическая (андрагогическая)	Проектирование и организация различных обучающих, развивающих и диагностических мероприятий, направленных на выявление и осознание актуальных проблем развития образования; поиск идей; оценку собственных возможностей и ограничений; построение проектов возможных изменений, экспертизу полученных результатов; проведение различных обучающих, развивающих и диагностических мероприятий на основе современных образовательных технологий и техник работы консультанта с взрослой аудиторией; организация рефлексии деятельности по вопросам модернизации образования

Представленные в таблице 3 позиции отражают технологические аспекты осуществления адресного консалтинга. В частности, существенным условием эффективного осуществления адресного консалтинга является утверждение о том, что объективно необходимая, адресная и целесообразная помощь должна сопровождаться созданием условий и налаживанием совместной деятельности между тем, кто оказывает помощь, и тем, кто такую помощь получает. Одним из таких средств является использование специальных адресных программ поддержки.

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. Практическим воплощением таких программ являются адресные программы поддержки общеобразовательных организаций, которые функционируют в неблагоприятных социальных условиях и контингенты обучающихся которых демонстрируют предрасположенность к противоправному и агрессивному поведению. Данная практика успешно апробируется Челябинским институтом переподготовки и повышения

квалификации работников образования с 2019 года и представлена на официальном сайте института: <https://ipk74.ru/schools-s-niz-rez/meropriyat/real-adr-prog/programm-adresnoy-pomoshchi-programm-adresnogo-konsaltinga-dlya-shkol-funktsioniruyushchikh-v-neblagopriyatnykh-sotsialnykh-usloviyakh-2019-2020-gg-/>.

#### *4.4. Сетевые профессиональные сообщества педагогов*

В современных условиях развития системы дополнительного профессионального образования становится актуальным участие педагогов в деятельности сетевых сообществ и методических объединениях с целью повышения своего профессионального уровня. Сетевые педагогические сообщества – новая форма организации самообразования учителей. Участие в профессиональных сетевых объединениях позволяет педагогам, живущим в разных территориях, общаться друг с другом, решать профессиональные вопросы, реализовывать себя и повышать свой профессиональный уровень. Профессиональные сетевые сообщества учителей становятся местом обмена педагогическим опытом, альтернативной формой повышения квалификации и продолжают собирать самых активных педагогов. Массовое профессиональное саморазвитие педагогов реализуется также посредством участия их в профессиональных педагогических сообществах, созданных на образовательных порталах, сайтах и в ряде социальных сетей. Такое неформальное профессиональное развитие осуществляется на основе интерактивного взаимодействия педагогов в сети Интернет с целью информационного обмена, совместного использования методических и образовательных ресурсов и сотрудничества при решении возникающих профессиональных проблем. Сетевые сообщества, наряду с социальными сетями работников образования, предоставляют педагогам возможность для профессионального развития через неформальное общение с другими педагогами и интерактивную среду для коллективной деятельности.

Под сетевым сообществом в той или иной интерпретации понимают формальную или неформальную группу профессионалов, объединившихся для совместной деятельности, направленной на личностный профессиональный рост и совершенствование образовательного системы образования. Это ресурс, создаваемый для общения по актуальным проблемам в области образования, определяемым с учетом целей и задач, поставленных в процессе его формирования, в соответствии с приоритетами в образовательной системе федерального и регионального уровней. Профессиональные педагогические сообщества призваны быть современным средством профессионального развития, самообразования педагога и повышения его квалификации. В связи с этим актуальным становится использование потенциала сетевых сообществ при организации поддержки педагогам и руководителям школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Сообщество представляет собой группы педагогов, активно общающихся как индивидуально, так и в режиме коллективного профессионального общения, между собой при помощи компьютерных сетевых средств, а также ведущих совместную проектную и экспертную деятельность. Группы педагогов могут создавать общественно-профессиональные и сетевые методические объединения по учебным предметам или предметным областям. Кроме того, сетевые методические объединения могут носить надпредметный характер и соответствовать профессиональной проблеме, актуальной для конкретной категории педагогов, испытывающих общие затруднения.

Члены сообщества имеют общие цели, интересы, потребности, при наличии общих интеллектуальных ресурсов, доступ к которым должны иметь все его члены. Сообщество – это открытая группа для всех, кто принимает участие в его деятельности, согласен с принципами и правилами деятельности сообщества. Принципами формирования профессиональных сетевых сообществ являются: взаимосвязь научных теоретических положений и педагогической практики; инновационный характер деятельности; добровольность участия в работе сообщества; нацеленность участников сообщества на продуктивную деятельность; личная мотивация участников сообщества.

В зависимости от целей сообществ могут различаться и задачи, стоящие перед ними, и формы их деятельности. Например, целью создания подобного сообщества может быть организация единого информационно-методического пространства, обеспечивающего мобильность педагогических ресурсов, а также возможность создавать, развивать и поддерживать образовательные инициативы. В качестве задач в данном случае могут быть выделены следующие:

- создание условий для самореализации и самоутверждения через совместную сетевую практическую деятельность;
- обмен опытом в области применения инновационных педагогических технологий;
- объединение педагогических работников по профессиональным интересам;
- разработка и продвижение продуктов совместной инновационной деятельности общественно-профессиональных и сетевых методических объединений по учебным предметам или предметным областям на региональном, федеральном и международном уровнях;
- обеспечение непрерывного повышения профессиональной компетентности педагогических работников – участников сообщества;
- профессионально-общественная поддержка и экспертиза педагогических инициатив;
- укрепление имиджа общественно-профессиональных и сетевых методических объединений по учебным предметам или предметным областям.

Сетевые сообщества осуществляют свою деятельность на основе ряда принципов, к которым относятся:

- принцип соблюдения законодательства, этических норм и правил взаимодействия в сети, что очень важно, т. к. исполнение этих правил обеспечивает

значимость принятых решений и предложений участников сообщества по ряду обсуждаемых проблем и вопросов и наибольшую вероятность принятия этих предложений к исполнению администрацией образовательных организаций и исполнительной или законодательной властями различного уровня;

- принцип легитимности, соблюдения установленных в сети норм, что позволяет обеспечить позитивное, рабочее взаимодействие всех участников сети;

- принцип добровольности, что обеспечивает мотивированность участников сообщества;

- принцип ориентации на сотрудничество, что обеспечивает высокий уровень взаимодействия;

- принцип соблюдения информационной безопасности, обеспечивающий законодательные требования и этические нормы;

- принцип позитивной конкуренции, позволяющий развиваться Сообществу и его участникам;

- принцип взаимоподдержки, обеспечивающий передачу опыта и консультирование, обмен разработанными методическими материалами, результатами инновационной деятельности).

Среда профессиональных сетевых сообществ наполнена объектами, агентами и ситуациями, которые помогают воспринимать новые реальности и воспитывать личности, участвующей в сообществе, толерантность, критическое и экологическое мышление. Сетевые сообщества могут служить педагогической практике для развития у педагогов ряда «гибких компетенций»:

- совместного мышления; познавательная, творческая и учебная деятельность изначально имеют сетевой и коллективный характер; переход от эгоцентричной позиции к пониманию роли и значения других людей, других способов конструирования реальности является важным этапом психологического развития личности;

- толерантности; важно воспитать человека, способного посмотреть на событие с другой точки зрения, способного понять позицию не только другого человека, но и другого существа; расширение горизонтов нашего общения, которому способствуют информационные технологии, приводит к тому, что мы все чаще сталкиваемся с людьми из незнакомых ранее социальных культур и слоев;

- критического мышления; коллективная деятельность участников сообщества, готовых критиковать и видоизменять гипотезы, играет решающую роль при поиске ошибок, проверке гипотез и фальсификации теорий; происходит погружение в среду, где критическая дискуссия является обязательной.

Анализ деятельности различных сетевых профессиональных сообществ, в том числе созданных в региональной образовательной системе, показывает, что успеху социально-педагогической сети способствуют следующие факторы: наличие удобных и разнообразных инструментов для организации личного пространства; постоянные нововведения, подогревающие интерес к активностям сети; использование несамостоятельно разработанных, но по-

пулярных удобных сервисов; наличие инструментов и сетевого пространства для самовыражения без страха быть непринятым; учет психологических, возрастных, социальных предпочтений потребителей; использование интересов пользователей для проблематизации и постановки актуальных для заказчика задач; поощрения, стимулирование, публичное признание достижений наиболее активных участников; толерантное, креативное, реактивное моделирование и руководство сообществами.

Включенность в сетевые сообщества мотивированных педагогов и руководителей на профессиональное взаимодействие и развитие позволяет выстроить особую систему тьюторства в сети, которая включает в себя многочисленные мастер-классы, консультативные линии, презентации опыта, экспертизу материалов коллег, авторские курсы повышения квалификации, иные образовательные активности. Использование таких ресурсов и возможностей позволяет каждому участнику сетевых профессиональных сообществ выбрать собственную траекторию профессионального роста. Сетевое сообщество учителей помогает учителям в удобное время, имея доступ к интернету, общаться со своими коллегами и единомышленниками.

Формы сетевых профессиональных сообществ педагогов/руководителей школ в Челябинской области разнообразны.

*Сетевые методические объединения.* В рамках реализации проекта, направленного на повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и контингенты которых предрасположены к агрессивному и противоправному поведению, ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования» создан сетевой ресурс «Методическое объединение педагогических работников по совершенствованию технологий обучения».

Целью деятельности методического объединения является организация пространства обмена знаниями между педагогическими работниками общеобразовательных организаций – участников проекта по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в части применения современных педагогических технологий обучения и воспитания различных контингентов обучающихся.

Основными задачами данного методического объединения являются:

- популяризация эффективных практик работы педагогов школ в подготовке учащихся к ГИА (ЕГЭ, ОГЭ), ВПР;
- информационная и научно-методическая поддержка педагогов, работающих с низкомотивированными и слабоуспевающими обучающимися;
- информационная и научно-методическая поддержка педагогов, работающих со «сложными контингентами» обучающихся;
- информирование педагогов о новых достижениях методической и психолого-педагогической науки в организации и осуществлении урочной и внеурочной деятельности;

– выявление успешных практик применения педагогами методических и психолого-педагогических стратегий, направленных на обеспечение равных возможностей детей на получение качественного общего образования.

Данный ресурс предполагает организацию обмена знаниями между педагогами в рамках следующих методических объединений:

– методическое объединение педагогов по освоению технологий формирования гибких компетенций у обучающихся;

– методическое объединение педагогов, осваивающих технологии педагогической деятельности с низкомотивированными и слабоуспевающими обучающимися;

– методическое объединение педагогов, осваивающих технологии педагогического взаимодействия со «сложными» контингентами обучающихся.

В процессе функционирования методических объединений проводятся форумы по обсуждению актуальных вопросов для педагогической общественности.

Данные методические объединения созданы, прежде всего, для педагогов школ – участников проекта по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Вместе с тем ресурсы обмена знаниями в рамках методических объединений являются открытыми для всех педагогических работников общеобразовательных организаций, в том числе и из других субъектов Российской Федерации.

Возможности для участия в методических объединениях являются открытыми и для педагогов школ, которые получали поддержку в форме реализации адресных программ на предыдущих этапах осуществления проекта. Состав методических объединений может быть подвижным. Педагоги могут одновременно входить в несколько методических объединений.

*Сетевая школа консультантов* по вопросам достижения современного качества общего образования – региональное сетевое профессиональное сообщество, обеспечивающее научно-методическое сопровождение профессионального развития работников общего образования Челябинской области.

Целью деятельности Сетевой школы является формирование пространства обмена знаниями, аккумулирующего человеческие и интеллектуальные ресурсы системы общего образования Челябинской области по мобильному распространению эффективных инновационных практик достижения качества общего образования.

Задачи Сетевой школы:

– обеспечить выявление и концептуализацию эффективных инновационных практик достижения качества общего образования;

– обеспечить превентивное внедрение в управленческую и образовательную деятельность общеобразовательных организаций Челябинской области эффективных инновационных практик достижения качества общего образования;

– обеспечить повышение профессиональной компетентности консультантов, в том числе муниципальных команд, по вопросам внедрения эффективных инновационных практик достижения качества общего образования в управленческую и образовательную деятельность общеобразовательных организаций Челябинской области;

– организовать для школьных (муниципальных) команд реализацию дополнительных профессиональных программ повышения квалификации (модульных курсов), разработанных в проектной культуре при сетевом взаимодействии с представителями структурных подразделений института по вопросам внедрения в управленческую и образовательную деятельность общеобразовательных организаций муниципальных образовательных систем эффективных инновационных практик достижения качества общего образования;

– обеспечить экспертно-консультационное сопровождение консультантами распространения эффективных инновационных практик достижения качества общего образования;

– обеспечить концептуализацию опыта сетевого взаимодействия субъектов муниципальных образовательных систем по распространению эффективных инновационных практик достижения качества общего образования.

Формирование пространства обмена знаниями предполагает систематическое формальное и неформальное повышение квалификации участников Сетевой школы:

– обучение по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации в очной, очно-заочной формах обучения, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения;

– разработка консультантами в проектной культуре при сопровождении структурных подразделений института дополнительных профессиональных программ повышения квалификации (модульных курсов) по обучению школьных команд;

– подготовка к публикации научных статей в научные журналы, индексируемые в РИНЦ, сборники материалов научно-практических конференций и иных научных мероприятий;

– подготовка к изданию учебных, учебно-методических и методических пособий для слушателей курсов повышения квалификации (на основе концептуализации эффективного опыта проектной деятельности консультантов);

– разработка проектов по внедрению эффективных инновационных практик достижения качества общего образования в управленческую и образовательную деятельность общеобразовательных организаций Челябинской области;

– участие в экспертной деятельности по оцениванию эффективных инновационных практик достижения качества общего образования.

В системе методической работы сформирован также ресурс «Сетевое сообщество педагогических работников Челябинской области», созданный ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования» для общения педагогов по актуальным про-

блемам в области образования, определяемым в соответствии с приоритетами в образовательной системе федерального и регионального уровня, в рамках реализации федерального проекта модернизации технологий и содержания образования. Сообщество является современным средством профессионального развития, самообразования педагога и повышения его квалификации. В сообщество входят почти 3000 педагогов Челябинской области и других субъектов Российской Федерации, что позволяет в режиме коллективного профессионального общения обеспечить осмысление конкретных актуальных проблем в области образования для обсуждения и формирования предложений по проектам федеральных и региональных документов в сфере образования, обмен информацией и способами их реализации в практике работы учителя, возможность в проведения совместной проектной и экспертной деятельности.

Деятельность сообщества осуществляется через работу 14 групп по предметным и профессиональным направлениям и постоянно действующим форумам, что обеспечивает цель его создания – организацию единого информационно-методического пространства, обеспечивающего мобильность педагогических ресурсов, а также возможность создавать, развивать и поддерживать образовательные инициативы. Сообщество имеет важное значение для создания условий для самореализации педагогов через совместную сетевую практическую деятельность, обмен опытом в области применения инновационных педагогических технологий, разработку и продвижение продуктов совместной инновационной деятельности.

*Образовательная агломерация* – это инициативное объединение субъектов муниципальных систем образования, имеющих сложившуюся многокомпонентную динамическую систему связей для совместного решения проблем в сфере образования.

Средством организации деятельности образовательной агломерации выступают проектные договоры, заключаемые ГБУ ДПО РЦОКИО с МОУО по различным аспектам развития региональной системы оценки качества образования. Организационное, научно-методическое и информационно-технологическое сопровождение деятельности муниципальных органов управления образования, имеющих статус проектной площадки, осуществляет региональный координатор образовательной агломерации – ГБУ ДПО «Региональный центр оценки качества и информатизации образования», имеющий договорные отношения с проектной площадкой. Деятельность проектных площадок, входящих в состав образовательной агломерации, строится в соответствии с основными направлениями деятельности образовательной агломерации на текущий период по выполнению утвержденных технических заданий и реализации регламента комплексной дорожной карты межмуниципального взаимодействия по актуальным направлениям развития систем оценки качества образования в рамках образовательной агломерации.

При организации поддержки школам с низкими результатами обучения и школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях, пер-

спективными являются возможности сообществ, объединяющих команды наставников, лучших учителей практиков, учителей-наставников, клубы профессионалов.

#### *4.5. Региональные команды наставников*

Региональные команды наставников – активные сообщества профессионалов, деятельность которых направлена на создание пространства обмена знаниями, практик и опыта в области достижения качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, а также транслирования технологий их формирования и организации деятельности на муниципальный уровень по каскадному принципу.

Нормативно-правовыми основаниями, стимулирующими создание в системе образования региональных команд наставников, стали задачи, мероприятия и их сущностная характеристика результативности федерального проекта «Современная школа». В частности, задача о разработке методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися<sup>49</sup>, а также сама Методология (целевая модель), которая утверждена соответствующим распоряжением Министерства просвещения РФ<sup>50</sup>. Отдельные положения указанной методологии наставничества позволяют определить нормативно обоснованные подходы к формированию и организации деятельности региональных команд наставников в контексте поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Региональные команды наставников объединяют наиболее активных представителей регионального профессионального сообщества. Как правило, это команды конкретных образовательных организаций, занимающих лидирующие позиции в системе общего образования Челябинской области, так называемые школы-лидеры. К данной категории относятся общеобразовательные организации, которые, во-первых, показывают на региональном и федеральном уровнях высокие результаты в части достижения качества образования, определяющиеся по результатам внешних независимых процедур оценивания. Во-вторых, наличием успешного опыта инновационной деятельности на региональном и

---

<sup>49</sup> Паспорт федерального проекта «Современная школа».

<sup>50</sup> Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

федеральном уровнях, который подтверждается статусом региональной и/или федеральной инновационной площадки.

В состав региональных команд наставников входят также команды региональных и муниципальных учреждений дополнительного профессионального образования. Например, на уровне региона – ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», ГБУ ДПО «Региональный центр оценки качества и информатизации образования», на муниципальном уровне – МУ ДПО «Центр повышения квалификации и информационно-методической работы» г. Магнитогорска и др. Состав региональных команд наставников также предполагает наличие отдельных представителей профессионально-экспертного и научно-педагогического регионального сообщества, чей потенциал активно используется при организации поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. В частности, это члены регионального учебно-методического объединения в системе общего образования в Челябинской области, Экспертного совета по апробации и распространению моделей управления качеством образования в общеобразовательных организациях с низкими результатами общего образования и в общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, представители органов исполнительной власти Челябинской области и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, высшего профессионального образования.

Представители региональных команд наставников [команды наставников / отдельные наставники] являются носителями проектно-методической культуры, сочетающей в себе: а) компетенции методиста, высшей ценностью для которого выступает развитие каждого участника проекта поддержки школ; б) проектные компетенции, позволяющие организовать процесс наставничества в проектной культуре; в) коммуникативные компетенции, обеспечивающие эффективное взаимодействие со всеми участниками проекта, в том числе между членами региональных команд; г) компетенции основной профильной деятельности (предметной или управленческой), обеспечивающие достижение результативности поддержки школ по конкретному их направлению деятельности.

Деятельность региональных команд наставников направлена на системную поддержку и сопровождение педагогов и руководителей школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных условиях. Она осуществляется посредством формирования горизонтальных связей, идей и ресурсов, обеспечивающих продвижение выше обозначенных школ в части достижения качества образования. Специфика деятельности региональных команд наставников, а следовательно, каждого их участника, заключается в том, что она реализуется одновременно в трех основных сферах – методической, проектной, профессиональной (педагогической или управленческой в зависимости от должностного статуса наставника). Ключевое значение в деятельности участников региональных команд наставников

заключается в передаче своего личного опыта, а не только имеющегося в теории и практике образования представления об этом опыте.

Региональные команды наставников формируют и организуют свою деятельность на принципах командообразования, где каждый ее участник разделяет цели, ценности и общие подходы к совместной деятельности по реализации проекта поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, имеет взаимодополняющие навыки, принимает на себя ответственность за конечные результаты. Кроме того, в соответствии с принципами командного менеджмента в региональных командах наставников осуществляется распределение полномочий посредством функционально-ролевой соотнесенности (исполнение внутрикомандных ролей). Выделяются следующие характеристики региональных команд наставников:

- единство цели (команды участников имеет общую цель, которая совпадает с целями проекта поддержки школ);
- значительная автономность деятельности в процессе наставничества;
- следование общим правилам и оптимальное распределение функций и объемов работ при организации наставнической деятельности;
- синергетичность и высокая слаженность работы при осуществлении наставнической деятельности: взаимодополняемость и взаимозаменяемость ролей за счет высокого профессионализма участников РКН;
- устойчивость региональных команд наставников (оправдываемость взаимных ожиданий ее участников);
- в коммуникациях характерны широкие горизонтальные связи, формальное лидерство сочетается с партнерскими отношениями;
- развитие наставнической команды обеспечивается взаимной открытостью, свободой обмена информацией, взаимообучением;
- коллективная и взаимная ответственность за результаты совместной наставнической деятельности в проекте поддержки школ;
- высокая мотивация к достижению успеха, нацеленность на результат, основанные на принципе сопричастности общему делу (каждый участник команды знает, почему он принимает участие в проекте поддержки школ);
- высокая продуктивность наставнической деятельности относительно конкретной школы, которой оказывается поддержка.

В процессе формирования региональных команд наставников вырабатываются общие правила функционирования и развития, определяющиеся особенностями командной деятельности: добровольность вхождения в команду; коллективное исполнение работы, наличие у каждого участника функций и обязанности выполнения заданий; коллективная ответственность; автономная самоорганизация и самоуправление команды; мотивация команды на конечный результат; повышенная исполнительская дисциплина (каждый член команды отвечает за конечный общекомандный результат); настроенность на открытый взаимообмен и взаиморазвитие.

Деятельность региональных команд наставников разворачивается в плоскости дополнительного профессионального образования, прежде всего при

организации системы специально отобранных и взаимосвязанных краткосрочных обучающих мероприятий, образовательных событий и активностей, обеспечивающих методическую помощь педагогам и руководителям, которым оказывается поддержка с учетом их профессиональных дефицитов. Отбор организационных форм деятельности региональных команд наставников осуществляется на основе сетевого принципа обучения, при котором траектории разрешения профессиональных дефицитов подбираются индивидуально для каждой школьной команды, которой оказывается поддержка. Реализуются данные формы разрешения профессиональных дефицитов в очном режиме при личной встрече, в режиме реального времени при использовании телекоммуникационных сетей (телефония, скайп, различные онлайн-платформы), а также в автономном офлайн-режиме. К наиболее хорошо себя зарекомендовавшим в проекте поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, можно отнести такие обучающие мероприятия и образовательные активности, как мастер-классы, фокус-группы, консалтинговые сессии, проектно-методические семинары, совместные образовательные и социальные проекты для обучающихся и др.

Одной из значимых форм деятельности региональных команд наставников выделяются образовательные интенсивы. Образовательный интенсив предполагает решение практико-ориентированных кейсов по различным направлениям педагогической и управленческой деятельности посредством организации командной работы, в процессе которой происходит освоение новых компетенций, актуальных и эффективных практик педагогической и управленческой деятельности. Приоритетной задачей образовательных интенсивов является совершенствование образовательной деятельности в школах с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях с учетом современных образовательных и управленческих технологий и выбора индивидуальных управленческих, методических, педагогических стратегий адресной поддержки школ<sup>51</sup>. Образовательный интенсив предполагает активное деятельностное участие представителей команды школы, которой оказывается поддержка, команды региональных наставников, при условии, что часть из них выполняет функции экспертов. Например, представители команд региональных и/или муниципальных учреждений дополнительного профессионального образования.

По результатам деятельности региональных команд наставников можно выделить ряд социально-педагогических эффектов деятельности региональ-

---

<sup>51</sup> Технология выбора стратегий представлена в практическом пособии: 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 и др. Челябинск : ЧИППКРО, 2019. 108 с.

ных команд наставников. В частности в процессе их формирования, функционирования и развития:

- формируется/совершенствуется проектно-методическая культура участников не только региональных команд наставников, но и представителей школ, которым оказывается поддержка;

- формируется/совершенствуется культура командной работы, продуктивной коммуникации, обеспечивающая снятие профессиональных дефицитов и затруднений у педагогов и руководителей школ, которым оказывается поддержка;

- осуществляется генерация идей и практика их реализации в области командного наставничества, а также развития проектно-методической компетентности участников региональных команд наставников;

- деятельность региональных команд наставников становится образцом командной работы для школ, которым оказывается поддержка, мотивируя их на непрерывное профессиональное развитие;

- осуществляется формирование лучших образовательных и управленческих практик сопровождения и поддержки педагогов и руководителей школ, в процессе которых осуществляется их совершенствование и доведение до технологичного цикла;

- формируются устойчивые профессиональные связи между участниками командами наставников и командами школ, с которыми осуществляется их взаимодействие.

#### *4.6. Тематическая консалтинговая сессия*

Тематическая консалтинговая сессия в образовании представляет собой разновидность консультационных услуг, предоставляемых различным категориям участников образовательных отношений квалифицированными специалистами с целью объяснения ситуаций и решения, связанных с ними проблем, возникающих при управлении образовательными системами и их составными компонентами, при организации и осуществлении образовательной деятельности. Тематическая консалтинговая сессия (далее – сессия) как разновидность консультационной услуги имеет ряд отличительных особенностей. Первая особенность – содержательная – связана с тем, что на этапе зарождения замысла сессии организаторам<sup>52</sup> необходимо четко понимать про-

---

<sup>52</sup> В рамках реализации проекта поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (далее – участники проекта), в качестве организаторов тематических консалтинговых сессий выступают:

- представители школ-лидеров общеобразовательных организаций Челябинской области, демонстрирующих стабильно высокие результаты обучения и привлекаемых к осуществлению управленческой, методической и педагогической поддержки коллективов участников проекта;

- представители профессорско-преподавательского состава и научные сотрудники Челябинского института переподготовки и повышения квалификации работников образования.

блемную ситуацию, в обсуждение (решение) которой будет вовлекаться определенный круг участников образовательных отношений (представители учащихся, представители родительской общественности, представители педагогического сообщества) (далее – участники сессии). Вторая особенность – временная – отражает то, что реализация содержания сессии осуществляется в условиях временных ограничений, т.е. в четко определенный промежуток времени, когда консультант и участники сессии объединяются в специально организованном пространстве (реальном или виртуальном).

Учитывая необходимость регламентации временных затрат на проведение тематической консалтинговой сессии, уместно выделить краткосрочные и пролонгированные сессии.

Содержание краткосрочной тематической консалтинговой сессии, прежде всего, ориентировано:

- на формирование у участников сессии обобщенного образа ситуации (процесса), возникшего при управлении образовательными системами и их составными компонентами, при организации и осуществлении образовательной деятельности;

- обсуждение и (или) поиск варианта (вариантов) решения конкретной проблемы (ситуации), возникшей при управлении образовательными системами и их составными компонентами, при организации и осуществлении образовательной деятельности;

- обмен практиками решения конкретной проблемы (ситуации), возникшей в процессе управления образовательными системами и их составными компонентами, организации и осуществления образовательной деятельности;

- получение ответа на конкретно поставленный вопрос (проблему).

Длительность рассматриваемого рода сессии может варьироваться от одного академического часа до восьми часов и реализовываться в течение одного дня. Сессии могут проходить в реальном и (или) виртуальном режимах в форме отдельных консультаций.

Спецификой пролонгированной тематической консалтинговой сессии является ее ориентация на рассмотрение проблем комплексного характера в области управления, методической и (или) педагогической деятельности. В результате такой сессии ее участники могут: а) выработать единое, согласованное мнение о причинах сложившихся ситуаций; б) согласовать позиции на основе анализа ситуаций с различных точек зрения; в) принять решения, необходимые для разрешения проблемных ситуаций и др.

Данного рода сессии могут проходить в реальном и (или) виртуальном режимах в форме серий-консультаций, содержание которых раскрывает различные аспекты проблемы, носящей комплексный характер.

Инициаторами организации и проведения тематической консалтинговой сессии могут выступать любые участники образовательных отношений, заинтересованные в решении проблем, возникающих при управлении образовательными системами и их составными компонентами, организации и реализации образовательной деятельности. Данная позиция влияет на характер

решений, принимаемых по результатам сессии (управленческого, методического, педагогического, образовательного плана и пр.).

Реализация содержания тематической консалтинговой сессии осуществляется консультантом (консультантами), который должен обладать рядом характеристик, среди которых наиболее значимыми можно считать:

- информированность и свободную ориентацию в вопросах управления образовательными системами и их составными компонентами, организации и осуществления образовательной деятельности;

- умение трансформировать поставленную участниками сессии цель в систему конкретных задач, решить их практически;

- коммуникативные навыки;

- владение социальным контекстом;

- способность предвидеть и перерабатывать изменения, приспособливаться к изменяющимся условиям практики и др.

К проведению тематических консалтинговых сессий целесообразно привлекать высококвалифицированных специалистов. В рамках реализации проекта поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в качестве консультантов тематических консалтинговых сессий выступают:

- специалисты организации – оператора проекта – ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования»;

- представители школ-лидеров – общеобразовательных организаций Челябинской области, демонстрирующих стабильно высокие результаты обучения, и привлекаемых к осуществлению управленческой, методической и педагогической поддержки коллективов участников проекта;

- представители образовательных организаций, составляющих инновационную инфраструктуру в сфере образования Челябинской области;

- представители научного сообщества образовательных организаций высшего и дополнительного профессионального образования.

Еще одним ресурсом, которым целесообразно воспользоваться при организации и проведении тематических консалтинговых сессий, является привлечение экспертного сообщества Челябинской области, а также использование возможностей Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников.

Важным аспектом тематической консалтинговой сессии является обязательное наличие обратной связи между консультантом и участниками сессии. По характеру задаваемых вопросов, по восприятию участниками сессии содержания консультант судит о том, на какие проблемные аспекты следует акцентировать внимание.

Тематическая консалтинговая сессия может носить как индивидуальный, так и групповой характер. При организации и проведении сессии учитываются следующие принципы:

- Принцип целесообразности, который проявляется в том, что каждая сессия должна иметь конкретную цель и решать определенные задачи. При этом

важно, чтобы взаимодействие консультанта и участников сессии было выстроено строго в рамках и на материале заявленной проблемы.

– Принцип добровольности, в соответствии с которым организаторам сессии необходимо понимать, что участники сессии самостоятельно и добровольно обращаются за помощью к консультанту. В то же время они также вправе в любое время отказаться от помощи консультанта. Соответственно, эффективность сессии можно измерить ценностью идей, которые появятся у участников сессии в ходе работы.

– Принцип доброжелательного и безоценочного отношения к участнику сессии. Соблюдение данного принципа позволит выстроить эффективную коммуникацию с участниками сессии. Консультанту необходимо при этом владеть умениями внимательно слушать, оказывать необходимую психологическую поддержку, не осуждать, а стараться помочь каждому, кто обращается за помощью.

– Принцип запрета давать советы. Соблюдение данного принципа важно при непосредственном проведении сессии, так как, советуя, консультант берет на себя ответственность за происходящее, что не способствует развитию личности участников сессии и адекватному отношению к действительности. Любые неудачи в реализации совета в дальнейшем будут приписаны консультанту, что помешает пониманию участником сессии своей роли в происходящих событиях.

– Принцип включенности участника сессии в процесс консультирования. Для того чтобы можно было говорить об эффективной практике проведения сессии, консультанту необходимо использовать технологии, приемы, методы и средства, активизирующие субъектную позицию участников (предлагать темы для обсуждения, максимально подробно расспрашивать участников сессии об интересующих их вопросах и др.).

По характеру рассматриваемого в ходе тематической консалтинговой сессии содержания можно выделить:

– тематическую консалтинговую сессию информационного плана, в ходе которой участникам сессии предоставляется необходимая информация или указание на источники и специалистов, владеющих нужными сведениями, по конкретной проблематике в области управления образовательными системами и их составными компонентами, организации и осуществления образовательной деятельности;

– тематическую консалтинговую сессию, носящую развивающий характер, в ходе которой акцент сделан на активизацию личностных ресурсов участников сессии, создание условий для их проявления и развития;

– тематическую консалтинговую сессию проблемно-ориентированного плана, содержание которой поможет участникам сессии сориентироваться в неясной ситуации и осознать сущность возникших проблем в области управления образовательными системами и их составными компонентами, организации и осуществления образовательной деятельности.

Тематическая консалтинговая сессия может проходить в реальном режиме в специально организованном пространстве (например, в проектной зоне

Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», в актовом зале или отдельной аудитории образовательной организации и пр.). В то же время использование интернета предоставляет возможность организации и проведения тематической консалтинговой сессии сразу с множеством участников в форме простого вебинара с использованием различного программного обеспечения (ZOOM, Skype, Microsoft Teams, Mirapolis и др.).

Для организации проведения тематической консалтинговой сессии в форме вебинара следует: выбрать хороший вебинар-сервис; перед началом сессии проверить работоспособность комнаты и работоспособность ссылок для входа; протестировать качество звука, слышимость и визуальный эффект от используемых презентационных материалов (если планируются их использование); подключить гарнитуру с шумоподавлением.

#### *4.7. Единый личный кабинет общеобразовательной организации, аккумулирующий актуальную статистическую информацию из всех используемых на территории Челябинской области информационных систем*

Для получения объективной информации о качестве обучения (динамике качества обучения) в общеобразовательных организациях Челябинской области (на основании обязательных процедур оценки предметных и метапредметных образовательных результатов федерального (ГИА, ВПР) и регионального (РИКО) уровней) разработан мониторинг качества результатов обучения в школах с низкими результатами и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (далее – мониторинг). Для целей хранения, обработки и технической интерпретации количественных данных мониторинга и повышения качества принятия управленческих решений применяется региональная автоматизированная информационная система «Управление качеством общего образования» (<https://rsokio.ru/ais-ukoo/>) (далее – Система)<sup>53</sup>.

Проведение Мониторинга качества результатов обучения осуществляется через сбор и загрузку в Систему объектов мониторинга, которыми выступают ежегодные количественные результаты, достигнутые обучающимися общеобразовательных организаций Челябинской области в обязательных процедурах оценки качества образовательных результатов (предметных и метапредметных) федерального (ГИА, ВПР) и регионального (РИКО) уровней.

---

<sup>53</sup> Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 28.02.2018 № 03/525 «О вводе в промышленную эксплуатацию автоматизированной информационной системы „Управление качеством общего образования“».

На региональном уровне собранные и подготовленные структурированные базы данных четырех исследований (ОГЭ, ЕГЭ, ВПР, РИКО) загружаются в Систему, обеспечивающую ввод, сохранение и оперативное использование информации.

Базы данных носят накопительный характер, имеют возможности ввода, хранения и их использования через личные кабинеты регионального оператора, муниципального оператора, общеобразовательных организаций. Личный кабинет при этом рассматривается как автоматизированное информационное пространство в Системе с защищенным каналом доступа.

В личном кабинете общеобразовательных организаций расположены ссылки на информацию:

- вкладка «Отчеты» содержит набор отчетов, отражающий информацию об идентификации конкретной школы к группе общеобразовательных организаций, потенциально отнесенных к школам с низкими результатами обучения и школам, находящимся в социально неблагоприятных условиях, за последние три года;

- вкладка «Справка» содержит информацию о мониторинге, его целях и задачах, объектах, этапах, ожидаемых результатах, его критериях и показателях, об оценивании в рамках критериев и параметров мониторинга качества результатов обучения;

- вкладка «Администрирование» содержит настройки кластеров, модуль загрузки данных, показывает расчеты по формулам.

Для каждой общеобразовательной организации в личном кабинете отражаются три этапа ее участия в мониторинге качества результатов обучения (в случае попадания в один или несколько кластеров): стартовый, промежуточный, итоговый с числовыми данными результатов за последние три года.

Структура и содержание статистической информации по результатам оценочных процедур, загружаемой в личный кабинет общеобразовательной организации включает в себя:

- 1) по критерию «качество результатов обучения по русскому языку»:

- на уровне начального общего образования расчет доли обучающихся 4-х классов общеобразовательной организации, участвовавших в ВПР по русскому языку и не достигших установленного минимального значения результатов ВПР по русскому языку;

- на уровне основного общего образования расчет доли обучающихся 5-х классов общеобразовательной организации, участвовавших в ВПР по русскому языку и не достигших установленного минимального значения результатов ВПР по русскому языку; а также доли обучающихся 9-х классов общеобразовательной организации, участвовавших в ОГЭ по русскому языку и не достигших установленного минимального значения результатов ОГЭ по русскому языку;

- на уровне среднего общего образования расчет доли обучающихся 11-х классов общеобразовательной организации, участвовавших в ЕГЭ по

русскому языку и не достигших установленного минимального значения результатов ЕГЭ по русскому языку;

2) по критерию «качество результатов обучения по математике»:

– на уровне начального общего образования расчет доли обучающихся 4-х классов общеобразовательной организации, участвовавших в ВПР по математике и не достигших установленного минимального значения результатов ВПР по математике;

– на уровне основного общего образования расчет доли обучающихся 5-х классов общеобразовательной организации, участвовавших в ВПР по математике и не достигших установленного минимального значения результатов ВПР по математике; а также доли обучающихся 9-х классов общеобразовательной организации, участвовавших в ОГЭ по математике и не достигших установленного минимального значения результатов ОГЭ по математике;

– на уровне среднего общего образования расчет доли обучающихся 11-х классов общеобразовательной организации, участвовавших в ЕГЭ по математике и не достигших установленного минимального значения результатов ЕГЭ по математике;

3) по критерию «качество результатов сформированности универсальных учебных действий (метапредметные результаты)»:

– на уровне начального общего образования расчет доли обучающихся 4-х классов общеобразовательной организации, участвовавших в диагностической (комплексной) работе по оценке метапредметных результатов и не достигших установленного минимального значения результатов диагностической (комплексной) работы по оценке метапредметных результатов;

– на уровне основного общего образования расчет доли обучающихся 7-х классов общеобразовательной организации, участвовавших в диагностической работе (индивидуальный проект) по оценке метапредметных результатов и не достигших установленного минимального значения результатов диагностической работы (индивидуальный проект) по оценке метапредметных результатов;

– на уровне среднего общего образования расчет доли обучающихся 10-х классов общеобразовательной организации, участвовавших в диагностической работе (индивидуальный проект) по оценке метапредметных результатов, не достигших установленного минимального значения результатов диагностической работы (индивидуальный проект) по оценке метапредметных результатов;

4) по совокупности критериев «качество результатов обучения в общеобразовательной организации»:

– на уровне начального общего образования расчет доли обучающихся 4-х классов общеобразовательной организации, участвовавших в ВПР по математике, русскому языку и диагностической (комплексной) работе по оценке метапредметных результатов и не достигших установленного минимального значения результатов ВПР по математике, русскому языку и диагностической (комплексной) работе по оценке метапредметных результатов;

– на уровне основного общего образования расчет доли обучающихся 5-х классов общеобразовательной организации, участвовавших в ВПР по математике, русскому языку и не достигших установленного минимального значения результатов ВПР по математике, русскому языку; а также доли обучающихся 9-х классов общеобразовательной организации, участвовавших в ОГЭ по математике, русскому языку и не достигших установленного минимального значения результатов ОГЭ по математике, русскому языку;

– на уровне среднего общего образования расчет доли обучающихся 11-х классов общеобразовательной организации, участвовавших в ЕГЭ по математике, русскому языку и не достигших установленного минимального значения результатов ЕГЭ по математике, русскому языку.

Права доступа к информации разграничены и гибко настраиваются. Каждый пользователь – общеобразовательная организация – имеет индивидуальные учетные записи и может входить в систему с любого компьютера, подключенного к сети Интернет, в рамках своей компетенции. Сотрудники общеобразовательной организации, имеющие оперативный доступ к статистическим отчетам в личных кабинетах, используют информацию для анализа и интерпретации результатов мониторинга качества результатов обучения в рамках функционирования внутренней системы оценки качества образования.

По результатам мониторинга качества результатов обучения на основании полученных ежегодных стандартизированных отчетов о результатах качества обучения в школах, потенциально отнесенных к группам школ с низкими результатами и функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в Системе формируется (и накапливается) объективная информация о состоянии и динамике качества результатов обучения, которая служит основой для принятия эффективных управленческих решений по обеспечению повышения качества обучения в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Управленческие решения по результатам мониторинга результатов качества обучения должны обладать следующими характеристиками:

– направленность управленческих решений на обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества общего образования;

– согласованность институциональных управленческих решений с соответствующими муниципальными;

– функциональность принимаемых на основе результатов оценочных процедур управленческих решений в части обеспечения преодоления затруднений общеобразовательной организации в обеспечении качества общего образования и предупреждения их появления.

Управленческие решения принимаются на уровне органов государственно-общественного управления, администрации, профессиональных объединений общеобразовательной организации. Принятые решения по результатам

мониторинга качества результатов обучения на уровне органов государственного-общественного управления общеобразовательной организации могут обеспечить:

– совершенствование внутренней системы оценки качества общего образования в соответствии с учетом специфики общеобразовательной организации;

– разработку программы развития на основе результатов внутренней системы оценки качества общего образования.

Решения по результатам мониторинга качества результатов обучения на уровне администрации общеобразовательной организации могут быть направлены на: создание условий и совершенствование локальной нормативной базы; совершенствование образовательных программ, условий их реализации; организацию методической работы, дополнительного профессионального образования с целью преодоления профессиональных затруднений и обеспечения профессиональных потребностей педагогов; совершенствование образовательной деятельности (включая технологии, методы и приемы обучения и воспитания); стимулирование труда педагогических работников с учетом результатов их вклада в достижение показателей внутренней системы оценки качества общего образования; организацию аттестации педагогических работников с учетом результатов.

Результаты мониторинга качества результатов обучения, учитываемые на уровне профессиональных объединений педагогов общеобразовательной организации, позволят: а) осуществлять методическую работу с целью преодоления профессиональных затруднений и обеспечения профессиональных потребностей педагогов; б) обобщать и распространять успешный опыт по осуществлению оценочных мероприятий (разработка процедур и инструментария оценки качества; эффективные приемы анализа результатов процедур оценки качества; эффективные методы и приемы обучения).

Педагогические работники, используя результаты мониторинга качества результатов обучения, смогут: а) совершенствовать профессиональные компетентности в сфере оценки качества образования; б) проявлять мотивационную готовность к участию в разработке, проведению, анализу и интерпретации результатов инструментария для проведения оценочных процедур; в) компетентно проводить отбор и применять на основе результатов мониторинга качества результатов обучения современных образовательных технологий, а также процедур и технологий оценивания индивидуальных достижений обучающихся.

#### *4.8. Независимая оценка квалификации педагогов*

Нормативным основанием, регулирующим отношения, возникающие при проведении независимой оценки квалификации педагогов, является Федеральный закон «О независимой оценке квалификации» от 03.07.2016

№ 238-ФЗ<sup>54</sup>. В Федеральном законе «О независимой оценке квалификации» дано определение понятия «независимая оценка квалификации работников или лиц, претендующих на осуществление определенного вида трудовой деятельности», а также определен порядок ее проведения. Независимая оценка квалификации работников или лиц, претендующих на осуществление определенного вида трудовой деятельности – это процедура подтверждения соответствия квалификации соискателя положениям профессионального стандарта или квалификационным требованиям, установленным федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, проведенная центром оценки квалификаций.

Независимая оценка квалификации проводится в форме профессионального экзамена центром оценки квалификаций в порядке, установленном Правительством Российской Федерации. Профессиональный экзамен проводится по инициативе соискателя за счет средств соискателя, иных физических и (или) юридических лиц либо по направлению работодателя за счет средств работодателя в порядке, установленном трудовым законодательством.

По итогам прохождения профессионального экзамена соискателю выдается свидетельство о квалификации, а в случае получения неудовлетворительной оценки при прохождении профессионального экзамена – заключение о прохождении профессионального экзамена, включающее рекомендации для соискателя. При этом осуществляются проверка, обработка и признание результатов независимой оценки квалификации соискателя советом по профессиональным квалификациям.

В рамках реализации федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» определен комплекс мероприятий для проведения независимой оценки квалификаций руководящих и педагогических работников, таких как:

- создание Центров оценки профессионального мастерства и квалификации педагогов;
- внесение изменений в Порядок проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, в части возможности учета независимой оценки квалификации при аттестации педагогических работников;
- проведение добровольной независимой оценки профессиональной квалификации педагогических работников систем общего образования и дополнительного образования детей;
- разработка оценочных материалов добровольной независимой оценки профессионального мастерства, которые позволят осуществить единообразный, всесторонний мониторинг и полную оценку знаний, навыков, умений не только в предметных областях, но и владения новыми технологиями, гибкими компетенциями;

---

<sup>54</sup> Федеральный закон «О независимой оценке квалификации» от 03.07.2016 № 238-ФЗ.

– формирование на основе независимой оценки квалификаций примерных индивидуальных планов профессионального роста.

В целях проведения независимой оценки квалификации в Челябинской области создан Центр оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов. Центр оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов – юридическое лицо, осуществляющее независимую оценку квалификаций руководящих и педагогических работников в целях подтверждения соответствия занимаемым должностям в рамках реализации Федерального закона «О независимой оценке квалификации» от 3 июля 2016 года № 238.

Задачи деятельности Центра оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов:

– диагностика уровня профессионального мастерства педагогических и руководящих работников образовательных организаций, выявление степени владения ими профессиональными компетенциями;

– определение для педагогических и руководящих работников, прошедших добровольную независимую оценку и сертификацию профессионального мастерства, индивидуальных образовательных маршрутов, тьюторское сопровождение процесса разработки индивидуальных образовательных программ профессионального и личностного развития;

– отбор кандидатов для формирования резерва сетевых наставников для молодых специалистов;

– предоставление организационных услуг при проведении аттестационных процедур руководящих кадров образовательных организаций;

– отбор кандидатов и формирование регионального банка кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

Оценка уровня профессионального мастерства педагогических и руководящих работников образовательных организаций осуществляется на основе единых форм диагностических и оценочных материалов, позволяющих обеспечить соблюдение единых принципов и подходов к определению уровня профессионального мастерства педагогических и руководящих работников. Порядок разработки оценочных средств для проведения добровольной независимой оценки квалификации работников утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 01 ноября 2016 г. № 601н «Об утверждении положения о разработке оценочных средств для проведения независимой оценки квалификации».

Оценочные средства представляют собой комплекс заданий, критериев оценки, используемых центрами оценки квалификаций при проведении профессионального экзамена на соответствие квалификации соискателя положениям профессионального стандарта или квалификационным требованиям, установленным федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Оценочное средство содержит: а) наименование оцениваемой квалификации, утвержденное автономной некоммерческой организацией «Национальное агентство развития квалификаций» и содержащееся в реестре; б) уровень

квалификации, определенный в соответствии с требованиями к квалификации; в) наименование и код профессионального стандарта или наименование и реквизиты федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, на соответствие положениям которых проводится профессиональный экзамен; г) знания, умения, трудовые действия, трудовые функции в соответствии с требованиями к квалификации; д) задания для теоретического и практического этапа профессионального экзамена и их спецификацию; е) критерии оценки заданий профессионального экзамена; ж) правила обработки результатов и принятия решения о соответствии квалификации соискателя требованиям к квалификации.

Система добровольной независимой оценки квалификации включает в себя, в том числе, комплексный экзамен, позволяющий оценить степень соответствия педагогических работников и руководящих работников профессиональным стандартам. В качестве дополнительных функций Центр оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов по согласованию с Министерством образования и науки Челябинской области может проводить процедуры пробного добровольного тестирования педагогических работников перед прохождением ими аттестационных процедур на присвоение квалификационных категорий. На базе Центра оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогический работник может получить оценку текущего состояния своего профессионального уровня, может пройти диагностику для выявления вновь сформированных профессиональных компетенций.

## **5. Стратегии реализации каскадной модели в условиях региональной образовательной системы**

### *5.1. Консультационное и тьюторское сопровождение повышения профессиональной компетентности педагогов/руководителей школ на основе региональных моделей поддержки школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях*

Ведущей и показавшей свою высокую продуктивность стратегией реализации каскадной модели консультационного и тьюторского сопровождения повышения профессиональной компетентности педагогов/руководителей школ является стратегия, основанная на применении региональных моделей поддержки школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (далее – региональные модели поддержки). На данный момент активно применяются три региональные модели поддержки: «Интерактивная площадка „Сетевой навигатор качества образования“», «Образовательный технопарк: новые возможности повышения качества образования», «Поддержка школ, реализующих общеобразовательные программы в очно-заочной форме обучения».

В рамках региональной модели поддержки «Интерактивная площадка „Сетевой навигатор качества образования“» основной акцент делается на организации и осуществлении продуктивного обмена идеями между педагогическими и руководящими работниками общеобразовательных организаций<sup>55</sup>. Подобная практика поддерживает положения концепции обмена знаниями и основана на технологиях взаимообогащения деятельности всех субъектов обмена идеями. При этом предполагается лишь ориентация на эффективные образцы (практики) управленческой и педагогической деятельности, а не их копирование.

Региональная модель поддержки «Образовательный технопарк: новые возможности повышения качества образования» предполагает вовлечение школьников в различные виды учебно-исследовательской, проектной, учебно-профессиональной, опытной деятельности; обогащение содержания деятельности школьников прикладными смыслами. Считается, что посредством

---

<sup>55</sup> Модели поддержки общеобразовательных организаций с низкими результатами общего образования и общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях : методические рекомендации / авторы: М. И. Солодкова, Е. А. Тюрина, Д. Ф. Ильясов и др. ; под ред. Е. А. Коузовой, В. Н. Кеспикова. Челябинск : ЧИППКРО, 2016. С. 13–29.

педагогически правильной организации свободного времени обучающихся (прежде всего тех, кто состоит на учете в ПДН) будет происходить нивелирование факторов, предрасполагающих школьников к асоциальному поведению<sup>56</sup>.

Региональная модель поддержки школ, реализующих общеобразовательные программы в очно-заочной форме обучения, опирается на организационно-управленческие и психолого-педагогические инструменты, обеспечивающие содействие обучающимся: а) испытывающим значительные перегрузки при очной форме обучения; б) имеющим трудности при выстраивании коммуникации со сверстниками; в) осуществляющим параллельное освоение общеобразовательных программ и дополнительных предпрофессиональных программ. Кроме того, предусматриваются технологии организационно-педагогической поддержки обучающимся, прекратившим по каким-либо причинам обучение в школе после восьмого класса или профессиональных образовательных организациях или же вынужденных поступить на работу, в частности, в силу тяжелого материального положения семьи<sup>57</sup>.

В многообразии мероприятий, разрабатываемых и осуществляемых в соответствии с указанными региональными программами поддержки, непременно находит воплощение основная целевая установка – профилактика, так называемого, синдрома «школа с низкими результатами обучения». При этом сохраняет свою востребованность главный инструмент, применяемый для повышения качества образования, – это адресные программы поддержки.

Адресные программы поддержки представляет собой целостные совокупности управленческих, методических и педагогических решений, которые составляется с целью преломления отрицательной динамики качества образования, а также обеспечения равных возможностей обучающихся на получение качественного общего образования, независимо от социально-экономических условий, в которых они проживают.

Разработка адресных программ поддержки осуществляется в соответствии с рядом принципов, среди которых:

- нацеленность на такие аспекты деятельности общеобразовательной организации – субъекта поддержки, которые требуют приоритетного внимания с управленческой, педагогической и методической стороны;
- целесообразное, концентрированное и адресное расходование ресурсов (управленческих, кадровых, временных, информационных, методических, финансовых) при осуществлении мер поддержки;

---

<sup>56</sup> Модели поддержки общеобразовательных организаций с низкими результатами общего образования и общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях : методические рекомендации / авторы: М. И. Солодкова, Е. А. Тюрина, Д. Ф. Ильясов и др. ; под ред. Е. А. Коузовой, В. Н. Кеспилова. Челябинск : ЧИППКРО, 2016. С. 30–44.

<sup>57</sup> Эффективные практики поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях : сборник материалов / В. Н. Кеспилов, Е. А. Коузова, Е. А. Тюрина и др. Челябинск : ЧИППКРО, 2017. 91 с.

- выстраивание систем мер поддержки, исходя из актуальных и точных данных диагностических и мониторинговых исследований;
- оперативность поддержки и короткий срок реализации адресной программы;
- наличие в программе обоснованных и продуманных мер управленческого, педагогического и методического содействия, не позволяющих порождать изживенческие настроения среди субъектов поддержки;
- поддержка инициатив и стремления общеобразовательной организации – субъекта поддержки самостоятельно решать сложившиеся и (или) образующиеся проблемы<sup>58</sup>.

Основание для определения содержания поддержки с использованием адресных программ являются причины отрицательной динамики качества общего образования в общеобразовательной организации, внутренние и внешние условия появления низких образовательных результатов, а также причинно-следственные связи между качеством общего образованием и неблагоприятными социальными условиями, окружающими общеобразовательную организацию. Такой вывод делается на основании результатов идентификационных процедур.

Точность и объективированность результатов идентификации позволяет сделать мероприятия по поддержке школ адресными, а в ряде случаев – и превентивными. Правильно проведенная процедура идентификации дает возможность не только установить школы, нуждающиеся в поддержке в первую очередь, но и позволяет выявить причину низких образовательных результатов в таких школах, а также характер и устойчивость влияния неблагоприятных факторов на качество образования.

Процедура идентификации опирается на два интегральных критерия: первый связан с устойчивыми низкими результатами обучения, а второй – с наличием в школе сложного контингента обучающихся (сложного с социальной и социально-педагогической точки зрения). Учитывая сложные и важные задачи, стоящие перед идентификацией, при ее проведении используется комплекс методов, которые известны в социально-психологических исследованиях и хорошо себя зарекомендовали. Процедура проведения идентификации, применяемые критерии идентификации, а также ее результаты нормативно закрепляются приказом министерства образования и науки Челябинской области. Это делает процедуру идентификации более управляемой, так как сразу же снимается вопрос о разночтениях и неоднозначности трактовок идентификаторов<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> Ильясов Д. Ф. Разработка адресных программ поддержки школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты и находящихся в неблагоприятных социальных условиях / Д. Ф. Ильясов, В. Н. Кеспилов, М. И. Солодкова, Т. А. Данельченко // *European Social Science Journal*. 2017. № 10. С. 238–246.

<sup>59</sup> Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 10.03.2020 № 01/719 «Об организации и проведении идентификации группы школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в 2020 году».

Первый интегральный критерий, применяемый в процедурах идентификации, связан с устойчиво низкими результатами обучающихся, которые в конечном счете приводят к их дезадаптации и, естественно, препятствуют продолжению образования или успешной профессиональной деятельности. Здесь есть обязательные показатели, определяемые федеральными требованиями и связанные с успешностью выполнения обучающимися ГИА и ВПР, а также дополнительные показатели. Последняя группа показателей поддерживает воспитательный аспект освоения обучающимися основных образовательных программ и находит выражение в формулировках некоторых личностных образовательных результатов.

Второй интегральный критерий связан с наличием в школах сложных контингентов обучающихся. Как правило, это школы, работающие в сложных территориях, в условиях ресурсных дефицитов. Здесь предлагается более развернутая и сложная система идентификации. Она, в частности, включает показатели отнесения общеобразовательных учреждений к типу школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в том числе наличие обучающихся со специальными образовательными потребностями и девиантным поведением, обучающихся из социально неблагополучных семей, семей с низким образовательным уровнем, семей мигрантов, обучающихся, состоящих на учете в комиссии по делам несовершеннолетних.

Данная стратегия реализации каскадной модели учитывает тот факт, что в отдельных случаях неблагоприятные социальные факторы влияют на формирование у контингентов обучающихся соответствующих общеобразовательных организаций моделей агрессивного и противоправного поведения. Такая модель поведения сегодня становится социальным явлением и очень сильно отвлекает внимание педагогического коллектива от качественного решения задач обучения и воспитания. Поэтому в рамках идентификации предусматриваются диагностические мероприятия по выявлению в общеобразовательных организациях контингентов обучающихся, предрасположенных к агрессивному и противоправному поведению.

По результатам идентификации определяются и утверждаются Приказом Министерства образования и науки Челябинской области группы школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, для которых разрабатываются и реализуются адресные программы поддержки<sup>60</sup> / программы адресного консалтинга<sup>61</sup>. В первом случае программы нацелены на поддержку школ с низкими результатами обучения, во втором случае – школ, функционирующих в неблагоприятных

---

<sup>60</sup> Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 30.03.2020 № 01/961 «О результатах идентификации школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях с учетом предрасположенности контингентов обучающихся к агрессивному и противоправному поведению, в 2020 году».

<sup>61</sup> Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 31.03.2020 № 01/966 «О результатах идентификации школ с низкими результатами обучения в 2020 году».

социальных условиях и в которых имеются обучающиеся, склонные к демонстрации моделей агрессивного и противоправного поведения.

Технология разработки и реализации адресных программ поддержки включает следующие мероприятия:

- формирование референтной группы поддержки – группы школ-лидеров из числа общеобразовательных организация Челябинской области [<https://ipk74.ru/schools-s-niz-rez/deyat/>];

- разработка содержания и формата адресных программ поддержки на основе региональных моделей поддержки [<https://ipk74.ru/schools-s-niz-rez/doc/kontseptsii-i-regionalnye-programmy/>];

- представление программ на Экспертный совет; экспертиза программ с привлечение специалистов экспертного сообщества [<https://ikt.ipk74.ru/forum/forum84/topic469/>];

- заключение договоров между участниками проекта по реализации адресных программ поддержки / программ адресного консалтинга; размещение программ на официальном сайте организации – оператора проекта ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования» [<https://ipk74.ru/schools-s-niz-rez/meropriyat/real-adr-prog/>];

- проведение мониторинга результативности реализации адресных программ поддержки [<https://ipk74.ru/schools-s-niz-rez/meropriyat/provedenie-monitoringov/>];

- проведение совещательных и дискуссионных мероприятий по вопросам результативности реализации адресных программ поддержки [<https://ipk74.ru/schools-s-niz-rez/meropriyat/reg-mezreg/>];

- принятие решений о корректировке и (или) обновлению адресных программ, реализуемых школами – участниками проекта.

Реализация адресных программ поддержки / программ адресного консалтинга осуществляется с использованием технологии консультационного и тьюторского сопровождения. Тьюторское сопровождение осуществляется силами специалистов школ-лидеров. В региональной образовательной системе сформировался стабильный состав таких школ, которые реализуют адресные программы поддержки школ с низкими результатами обучения. В основе реализации технологии тьюторского сопровождения лежит закономерность – «...простое перенесение модели деятельности успешных школ на „слабые“ школы часто оказывается невозможным и бесполезным для них...» Используются следующие установки тьюторского сопровождения:

- оказание помощи школе, оказавшейся в проблемной ситуации; поддержание инициатив школы и ее стремления самостоятельно разрешать возникающие проблемы;

- определение таких управленческих и педагогических решений, которые изменят или ослабят действие [неблагоприятных] контекстных факторов;

- совместный поиск условий и факторов, которые окажут влияние на изменение мотивов обучающихся к изучению школьных дисциплин;

– вовлечение обучающихся в социально полезные виды деятельности; педагогически правильная организация свободного времени обучающихся (прежде всего тех, кто состоит на учете в КДН или ПДН).

Особое внимание отводится совершенствованию методики преподавания предметов, что находит выражение в глубоком понимании низких результатов обучения, разработке дидактических единиц, проектировании сценариев учебных занятий, объективной оценочной деятельности.

Программы адресного консалтинга основываются на технологии консалтинговой (консультационной) деятельности. Предусматривается проведение серии консультаций для специалистов общеобразовательных организаций по управленческим, методическим и психолого-педагогическим вопросам организации и осуществления социально-педагогической деятельности в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Функции консультанта выполняют квалифицированные специалисты, обладающие глубокими научными и прикладными знаниями по конкретным (специальным) вопросам организации и осуществления профилактической и социально-педагогической работы со «сложными» континентами обучающихся, в частности демонстрирующими предрасположенность к агрессивному и противоправному поведению.

### *5.2. Технология сопровождения педагогов/руководителей с использованием ресурсов регионального центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников*

Весомым ресурсом, обеспечивающим профессиональный рост педагогических и руководящих работников образовательных организаций Челябинской области, является непрерывное повышение их профессионального мастерства. Реальным механизмом формирования эффективной системы непрерывного повышения профессионального мастерства руководящих и педагогических работников в рамках федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» является переход на новые модели организации повышения квалификации, в том числе активно использующие дистанционные формы обучения.

С 2020 года на базе ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования» функционирует Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников по модели «стандарт» (далее – Центр), ресурсы которого могут быть использованы для выстраивания адресного (превентивного) сопровождения работников областной образовательной системы.

Отличительной особенностью Центра является решение инновационных для традиционной системы повышения квалификации задач, а именно:

1) реализация модели трехступенчатой диагностики профессиональных компетенций педагогических работников (формирование карты компетен-

ций, первичная диагностика, определение целей обучения и необходимых образовательных результатов);

2) создание системы тьюторского сопровождения индивидуальных программ повышения профессионального мастерства (персонифицированных программ повышения квалификации) педагогических работников;

3) создание и поддержание в актуальном состоянии онлайн-платформы, которая позволит руководящим и педагогическим работникам осваивать цифровые технологии образования и реализовать собственные индивидуальные программы повышения профессионального мастерства (предполагается, что на данной платформе будут размещены образовательные ресурсы эксклюзивных модулей дополнительных профессиональных программ, реализуемых в дистанционных формах, а также модули сетевых программ (сетевых партнеров), прошедших сертификацию).

Исследовательская составляющая Центра заключается в поисках современных и перспективных путей внедрения новых образовательных технологий и инновационных форматов реализации дополнительных профессиональных программ. В частности, разработка и реализация эксклюзивных модулей дополнительных профессиональных программ совместно с сетевыми партнерами (стажировочными площадками) обеспечивает непрерывное повышение предметной и методической компетенций учителей-предметников; психолого-педагогической и коммуникативной компетенций руководящих и педагогических работников образовательных организаций общего и дополнительного образования, профессиональных образовательных организаций.

Приоритетной формой реализации программ в рассматриваемом контексте [повышении профессионального мастерства] является организация и проведение стажировок на базе образовательных организаций, составляющих инновационную инфраструктуру Челябинской области (региональных и федеральных инновационных площадках, школах РАН и пр.), что обеспечивает практическую направленность и адресность повышения квалификации по актуальным вопросам совершенствования профессиональных компетенций педагогических работников (например, в части овладения эффективными приемами, методами и формами организации образовательного процесса). Также приоритетом в реализации дополнительных профессиональных программ является командная форма обучения. С использованием ресурса имеющихся и вновь создаваемых сетевых педагогических сообществ будет реализована технология горизонтального обучения (обучение равным равного). В новых форматах будет организована подготовка к конкурсам профессионального мастерства. Такие дополнительные профессиональные программы будут реализованы в форме проектных сессий, в ходе которых педагоги и руководители образовательных организаций получают возможность освоить в проектной деятельности технологии разработки конкурсных заданий и их реализации.

Методическая работа Центра неразрывно связана с деятельностью профессиональных ассоциаций, с использованием форматов постоянного обмена опытом и лучшими практиками в ходе организации и проведения постоян-

ных тематических мероприятий, тренингов и обучающих семинаров для руководящих и педагогических работников областной образовательной системы, в том числе команд образовательных организаций, с приглашением ведущих специалистов не только системы образования, но и культуры, искусства, спорта, бизнеса.

Ресурсы Центра (проектные зоны, зоны коворкинга и др.) доступны для широкого круга потребителей услуг. На мощной, оснащенной необходимыми человеческими и техническими ресурсами базе Центра педагоги и руководители образовательных организаций Челябинской области могут реализовать собственные индивидуальные программы повышения профессионального мастерства на основе учета разнообразия форм, технологий и содержания дополнительного профессионального образования, что, несомненно, обеспечит их личностный рост.

Одним из уникальных ресурсов, которыми могут воспользоваться работники образования Челябинской области, является тьюторское сопровождение педагогических работников образовательных организаций Челябинской области. Нормативными основаниями осуществления такой деятельности является комплекс документов федерального и регионального уровней, среди которых:

- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 30.04.2019 № МР-4/02вн «Об утверждении методических рекомендаций по созданию и обеспечению функционирования центров оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов, центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников в рамках федерального проекта „Учитель будущего“»;
- распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 17.12.2019 № Р-140 «Об утверждении методических рекомендаций по созданию центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников и центров оценки профессионального мастерства и квалификации педагогов в рамках региональных проектов, обеспечивающих достижение целей, показателей и результатов федерального проекта „Учитель будущего“ национального проекта „Образование“»;
- профессиональные стандарты и (или) квалификационные характеристики должностей работников образования;
- приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 10.10.2019 № 01/3608 «О создании и функционировании центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников и центра оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов Челябинской области»;
- иные нормативные акты федерального и регионального уровней, регулирующих вопросы тьюторского сопровождения педагогических работников.

Говоря об осуществлении тьюторского сопровождения, бесспорно, важно определить терминологический аппарат, который представлен такими понятиями, как:

– диагностика профессиональных компетенций – процедура выявления степени развития профессиональных компетенций слушателей<sup>62</sup>;

– индивидуальная программа повышения профессионального мастерства – персонифицированная программа повышения квалификации педагогического работника организации общего и (или) дополнительного образования (далее – слушатель), разработанная им совместно с тьютором в ходе освоения дополнительных профессиональных программ (далее – ДПП) и направленная на разрешение его профессиональных дефицитов, выявленных в ходе диагностики профессиональных компетенций;

– педагогический работник образовательной организации Челябинской области – физическое лицо, которое состоит в трудовых, служебных отношениях с общеобразовательной организацией или образовательной организацией дополнительного образования и выполняет обязанности по обучению, воспитанию обучающихся и (или) организации образовательной деятельности<sup>63</sup>;

– повышение уровня профессионального мастерства слушателей – процесс овладения слушателями новых знаний, навыков и развития компетенций в ходе освоения ими ДПП<sup>64</sup>;

– профессиональное мастерство – комплекс профессиональных качеств слушателей, обеспечивающих высокий уровень их профессиональной педагогической деятельности<sup>65</sup>;

– профессиональные дефициты – отсутствие или недостаточное развитие профессиональных компетенций слушателей, вызывающее типичные затруднения при реализации ими определенных направлений педагогической деятельности<sup>66</sup>;

– профессиональные компетенции слушателя – совокупность профессиональных знаний и навыков, необходимых для успешной педагогической деятельности слушателя<sup>67</sup>;

– тьютор – специалист, организующий тьюторское сопровождение педагогических работников организаций общего и дополнительного образования в процессе повышения ими уровня профессионального мастерства<sup>68</sup>;

---

<sup>62</sup> На основе понятия, представленного в распоряжении Министерства просвещения Российской Федерации от 30.04.2019 № МР-4/02вн «Об утверждении методических рекомендаций по созданию и обеспечению функционирования центров оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов, центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников в рамках федерального проекта „Учитель будущего“».

<sup>63</sup> Там же.

<sup>64</sup> Там же.

<sup>65</sup> Там же.

<sup>66</sup> Там же.

<sup>67</sup> Там же.

<sup>68</sup> Там же.

– тьюториал – практическое занятие, проводимое тьютором со слушателями в ходе освоения ими ДПП и осуществляемое в форме индивидуальных и (или) групповых консультаций по анализу выявленных профессиональных дефицитов, по рефлексии собственной деятельности слушателя в ходе освоения им ДПП и (или) разработки и реализации индивидуальной программы повышения профессионального мастерства;

– тьюторское сопровождение – специальным образом организованная тьютором деятельность, которая представляет собой взаимосвязанные и взаимообусловленные этапы (диагностический, проектировочный, реализационный, аналитический), обеспечивающие овладение слушателем новыми профессиональными компетенциями (правовыми, психолого-педагогическими, коммуникативными, методическими, предметными и др.)<sup>69</sup>.

Цель тьюторского сопровождения – обеспечение непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников образовательных организаций Челябинской области (общеобразовательных организаций, образовательных организаций дополнительного образования), исходя из анализа их потребностей в развитии профессиональных компетенций и (или) выявленных в ходе диагностики профессиональных дефицитов.

Соответственно, к задачам тьюторского сопровождения относятся:

– осуществление профессиональной поддержки педагогов образовательных организаций Челябинской области (общеобразовательных организаций, образовательных организаций дополнительного образования), в том числе педагогов, стаж работы которых не превышает трех лет, имеющих потребности в развитии профессиональных компетенций и (или) дефициты, выявленные в ходе диагностики профессиональных компетенций;

– организация образовательного пространства для реализации индивидуальных программ повышения профессионального мастерства педагогов образовательных организаций Челябинской области (общеобразовательных организаций, образовательных организаций дополнительного образования), в том числе педагогов, стаж работы которых не превышает трех лет;

– организация и проведение консультаций для педагогических работников образовательных организаций Челябинской области по вопросам развития их профессиональных компетенций.

Организацию и осуществление тьюторского сопровождения педагогических работников образовательных организаций Челябинской области (далее – тьюторское сопровождение) осуществляют тьюторы Центра.

Субъектами тьюторского сопровождения являются:

– педагогические работники образовательных организаций Челябинской области (общеобразовательных организаций, образовательных организаций

---

<sup>69</sup> На основе понятия, представленного в статье Ковалевой Т. М. Тьюторская практика в России. Сопровождение индивидуальных образовательных программ // Тьюторство: концепции, технологии, опыт : юбилейный сборник, посвященный 10-летию тьюторских конференций, 1996–2005. Томск, 2005.

дополнительного образования), обратившиеся в Центр, в том числе имеющие результаты диагностики профессиональных компетенций, полученные ими в рамках независимой оценки профессиональных квалификаций;

– педагогические работники образовательных организаций Челябинской области (общеобразовательных организаций, образовательных организаций дополнительного образования), осваивающие в институте дополнительные профессиональные программы и прошедшие входную диагностику.

Тьюторское сопровождение осуществляется по следующим направлениям:

– организационное, предполагающее: 1) выявление, отбор и систематизацию внешних и внутренних образовательных ресурсов (дополнительных профессиональных программ и их модулей, семинаров, тренингов, вебинаров и пр.) для реализации индивидуальных программ повышения профессионального мастерства слушателей; 2) организацию и координацию взаимодействия с держателями внешних и внутренних ресурсов (кадровых, материально-технических, образовательных, информационных, методических и пр.), необходимых для реализации индивидуальных программ повышения профессионального мастерства слушателей; 3) выявление, отбор, организацию и координацию взаимодействия субъектов образования с целью обеспечения доступа слушателей к внешним и внутренним образовательным ресурсам;

– диагностико-аналитическое, связанное с выявлением у педагогических работников образовательных организаций Челябинской области дефицитов профессиональных компетенций и изучением их потребностей в развитии профессиональных компетенций; разработкой индивидуальных программ повышения профессионального мастерства;

– методическое, предполагающее консультирование слушателей по вопросам реализации индивидуальных программ повышения их профессионального мастерства; анализ процесса и результатов реализации индивидуальных программ повышения профессионального мастерства слушателей; выявление, обобщение и распространение лучших практик реализации индивидуальных программ повышения профессионального мастерства.

Тьюторское сопровождение слушателя осуществляется поэтапно:

– Диагностический этап – организация диагностики профессиональных компетенций или изучение результатов входной диагностики профессиональных компетенций слушателя. Диагностика профессиональных компетенций осуществляется по результатам тестирования (в том числе прошедшего с использованием компьютера) слушателя и анализа полученной информации; либо слушатель представляет результаты диагностики профессиональных компетенций, полученные им в рамках независимой оценки профессиональных квалификаций.

– Проектировочный этап – определение совместно со слушателем целей, задач обучения и необходимых образовательных результатов, разработка индивидуальной программы повышения профессионального мастерства; отбор держателей внешних и внутренних ресурсов (кадровых, материально-технических, образовательных, информационных, методических и пр.), необ-

ходимых для реализации индивидуальной программы повышения профессионального мастерства; отбор внешних и внутренних образовательных ресурсов (дополнительных профессиональных программ и их модулей, семинаров, тренингов, вебинаров и пр.) для реализации индивидуальной программы повышения профессионального мастерства; отбор субъектов образования с целью обеспечения доступа слушателя к внешним и внутренним образовательным ресурсам.

– Реализационный этап – консультирование слушателей по вопросам повышения их профессионального мастерства.

– Аналитический этап – анализ процесса и результатов реализации индивидуальной программы повышения профессионального мастерства (на основе данных итоговой диагностики, проводимой в том числе посредством компьютерного тестирования), выявление, обобщение и распространение лучших практик реализации индивидуальных программ повышения профессионального мастерства.

Основной формой тьюторского сопровождения являются консультации, оказываемые тьюторами Центра. Консультации могут проводиться в индивидуальной и (или) групповой форме. Групповая форма консультации используется в случае, если предмет консультации сходен для группы слушателей. Продуктом консультаций является индивидуальная программа повышения профессионального мастерства. Слушатель формирует запрос на тьюторское сопровождение в устной форме и может обратиться за тьюторским сопровождением неограниченное количество раз.