

**ГАОУ ДПО «Ленинградский областной институт развития образования»**

**Центр стратегического развития образования и воспитания**

**Н. Н. Жуковицкая**

**Т. Б. Князева**

**Н. П. Царева**

**Методические рекомендации по разработке муниципальных программ  
по повышению качества образования в общеобразовательных  
организациях, показывающих низкие образовательные результаты**

**Санкт-Петербург**

**2022 год**

## Содержание

Аннотация.....	3
Пояснительная записка.....	4
1. Технология проектирования муниципальных образовательных программ поддержки школ с низкими образовательными результатами: внешний контур.....	5
2. Сетевое наставничество как ведущее направление преобразований в муниципальной образовательной системе.....	11
2.1. Актуальность наставничества.....	11
2.2. Сущность сетевого наставничества.....	14
2.3. Технология построения проекта по направлению - сетевое наставничество.....	19
3. Преодоление школьной неуспешности: методические материалы для проектирования содержания проекта по сетевому наставничеству.....	28
3.1. Уклад школьной жизни как фактор личностного развития.....	28
3.2. Сопровождение индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся для повышения качества образовательных результатов.....	34
Литература.....	38

## **Аннотация**

Данные методические рекомендации разработаны в соответствии с государственным заданием ГАОУ ДПО «ЛОИРО» на 2022 год (п.4.2.15).

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

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

## Пояснительная записка

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

Рекомендации содержат материалы по нескольким составляющим построения муниципальных программ поддержки школ, испытывающим сложности в обеспечении качества подготовки обучающихся – школы с низкими результатами подготовки (далее – ШНОР). В их числе:

- требования к построению муниципальных образовательных программ на основе проектно-программного и программно-целевого подходов;
- особенности построения проектов по сетевому наставничеству в рамках муниципальной образовательной системы как компонента муниципальных программ поддержки ШНОР;
- методические материалы по основным содержательным линиям построения процессов сопровождения детей с признаками школьной неуспешности, а это
  - ✓ создание школьного уклада, позволяющего создать условия для преодоления школьной неуспешности,
  - ✓ особенности построения индивидуальных образовательных маршрутов в школах в условиях организации тьюторского сопровождения таких детей.

Первый и второй разделы пособия подготовлены Жуковицкой Н.Н., заведующей центром стратегического развития образования, к.п.н., доцентом.

Материалы третьего раздела на следующие темы:

«Уклад школьной жизни как фактор личностного развития» подготовлен методистом Центра стратегического развития образования Царевой Н.П., к.п.н., доцентом;

«Сопровождение индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся для повышения качества образовательных результатов» подготовлен доцентом кафедры управления и профессионального образования Князевой Т.Б.

## **1. Технология проектирования муниципальных образовательных программ поддержки школ с низкими образовательными результатами: внешний контур**

Построение муниципальной программы поддержки школ с низкими образовательными результатами, впрочем, как и любой другой программы развития, выводит нас в область стратегического управления.

Стратегия организации в современном прочтении рассматривается как комплекс принципов деятельности организации и ее отношений с внешней и внутренней средой, предполагает разработку и учет перспективных целей организации, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения этих целей с определенными запасными вариантами их реализации, а также учет деловой активности организации. Как правило, стратегия проявляется в конкурентной позиции, структуре организации, ее системе ценностей, в особенностях мотивации и контроля персонала [1].

Процесс стратегического управления предполагает наличие следующих составляющих:

- ✓ стратегическое планирование: формулирование миссии и целей, SWOT и PEST – анализ, выработка стратегий;
- ✓ реализация стратегии: организационная структура, информационная система, организационная культура, кадры;
- ✓ стратегический контроль: критерии и показатели контроля, мониторинг, анализ.

В управлении образовательными (педагогическими) системами общие подходы стратегического управления могут осуществляться на основе разных подходов. В частности, в рамках проектной культуры сформировались подходы, основанные на проектной деятельности [5, С.30-31], это:

- проектно - целевой подход – организация проектирования в соответствии с заданной целью (организация ресурсов под цель);
- проектно- модульный подход- проектирование в соответствии с вариативным использованием специально созданных функциональных модулей, выступающих как структурные компоненты целостной системы, обеспечивающие выполнение определенной деятельности или нескольких направлений деятельности;
- проектно- программный подход ориентирован на реализацию комплекса проектов в рамках единой программы.

Каждый из выше названных подходов находит отражение и в структуре программ и целевых проектов, которые используются, в том числе при проектировании федеральных, региональных и муниципальных программ

развития[10]. Структурные компоненты программ выстраиваются в следующей логике:

- **паспорт** программы;
- **анализ ситуации**, обоснование целей и задач программы (оценка и анализ исходной ситуации, цели и задачи программы);
- **сроки и этапы** реализации программы;
- **система программных мероприятий** (основные направления реализации программы);
- **ресурсное** обеспечение программы;
- **ожидаемые результаты**;
- **оценка эффективности** программы;
- **управление** программой. Состав, функции и полномочия участников реализации программы. Контроль за реализацией программы.

Для **проектно- программно** подхода характерно включение в структуру программы вместо системы программных мероприятий самостоятельных проектов, внутренне связанных друг с другом и работающих на общую цель.

В ряде монографий, пособий по проблемам управления развитием образовательных организаций [10,11] структура такой программы, с небольшими модификациями, в основном выглядит следующим образом:

- **паспорт** программы развития образовательной системы;
- **информационная справка** об образовательной системе;
- **проблемный анализ** деятельности образовательной системы;
- **концепция** программы, включающая видение, миссию, ценности и принципы, цель и задачи, ожидаемые результаты;
- **основные проекты**, определяющие стратегию предстоящих изменений образовательной системы;
- **управление** реализацией программы, в том числе и привлеченное **ресурсное** обеспечение;
- **оценка эффективности** реализации программы.

Как видим, структуры данных программ на основе разных подходов имеют незначительные отличия, касающиеся в основном выбора способов проектирования стратегий (направлений) развития и планирования мероприятий по их осуществлению (дорожных карт).

Возвращаясь к особенностям построения муниципальных программ поддержки школ с низкими результатами следует помнить о необходимости учета и структуры школьных программ для обеспечения перехода школ в эффективный режим работы. Использование теоретических и практических

знаний в области построения и реализации модели эффективной школы [8,18] позволяет говорить о следующих компонентах программы перехода школ в эффективный режим работы:

- ▶ описание **проблемы** или комплекса проблем (обязательно связанных с образовательными результатами, академической успеваемостью учащихся), на решение которых направлена программа;
- ▶ **стратегия решения** проблем (предполагающую изменения в качестве преподавания -учения, образовательной среде школы, качестве управления);
- ▶ **цель и результаты**, связанные с обеспечением возможностей всем учащимся получить качественное образование;
- ▶ описание **приоритетных направлений**, индивидуальных для каждой школы, которые наиболее способствуют решению поставленных задач;
- ▶ поэтапный **детальный план** перехода в эффективный режим работы, повышения образовательных результатов учащихся;
- ▶ **мониторинг** эффективности реализации программы.

Новый федеральный проект «Школа Минпросвещения России» (научный руководитель проекта – Э.В. Миндзаева), рассматривающий проблематику создания единого образовательного пространства на основе проектирования и реализации 8 основных направлений деятельности школы (знание, здоровье, профориентация, воспитание, творчество, учитель, школьный климат, образовательная среда), предполагает проведение каждой организацией самодиагностики с выходом на 3 уровня: базовый, средний, полный (эталонный).

Проведенная стартовая диагностика предполагает разработку программы развития школы по обеспечению требуемого качества образования обучающихся с тем, чтобы обеспечить переход школы на новый уровень развития. Для решения этой проблемы предусмотрена единая форма программы развития школы, состоящая из следующих компонентов:

1. Анализ состояния школы на основе прохождения самодиагностики (методика проекта);
2. Модель школы после реализации Программы развития (3-5 лет) – целевые ориентиры развития в идеологии единого образовательного пространства;
3. Описание функциональных подразделений школы и основных процессов, выполняемых различными функциональными подразделениями (штатное расписание, кадровый состав). Описание механизмов интеграции всех участников процесса по горизонтали и вертикали с целью достижения удовлетворенности качеством образования и условиями труда.

Ученикоцентричность. Ориентация на семью. Поддержка учительства  
Школьный климат;

4. Описание модели образовательной программы школы;
5. Описание модели управления школой (администрация, руководители подразделений, Управляющий совет, ученическое самоуправление).
6. Описание модели системного повышения квалификации школьных команд.
7. Описание модели инфраструктуры школы.
8. Дорожная карта реализации Программы развития школы (сроки, ресурсы, ответственные, НПА и др.).

В разных подходах выявления школ, имеющих проблемы в обеспечении качества подготовки обучающихся, требования к структурам программ перехода в эффективный режим развития, достижения эталонного уровня имеют одни основания, отличаясь лишь в некоторых деталях.

Важность понимания особенностей проектирования школьных программ при проектировании муниципальных программ поддержки ШНОР необходимо для обеспечения согласованности дальнейших действий в условиях, в том числе организации сетевого наставничества как приоритетной стратегии (направления) в решении проблем с обеспечением качества подготовки детей в данных школах.

Суммируя все выше сказанное, в проектировании муниципальных программ поддержки ШНОР муниципальным проектировочным командам надо прежде всего ответить на следующие вопросы, и тем самым, провести проблемно- ориентированный анализ для проектирования и организации дальнейшей работы:

- Какие **реальные результаты** образования **не удовлетворяют** нас (образовательную систему – локальную, муниципальную) в свете завтрашних требований и должны быть изменены?
- Из – за каких **дефектов образовательных процессов**, осуществляемых в образовательной системе (локальной, муниципальной), возникли эти проблемы?
- **Недостаток каких ресурсов и условий** объясняет выявленные дефекты образовательных процессов, осуществляемых в образовательной системе (локальной, муниципальной)?
- Какими **недостатками в управлении** образовательной системой можно объяснить существующие дефекты в её обеспечивающих (ресурсы и условия) и в образовательных процессах?

Проведя тщательный анализ по всем составляющим школьных систем, демонстрирующих низкие результаты, и анализа возможностей



муниципальной образовательной системы в оказании им поддержки, следует выявить существующие противоречия и перевести их сначала в нерешенные проблемы, а затем в цели и задачи предстоящей деятельности.

Однако, чтобы сформулировать новые цели и задачи, следует сначала определиться с основными компонентами Концепции желаемого будущего состояния образовательной системы. Для этого муниципальным проектировочным командам, куда входят представители как органов управления образованием, муниципальных методических служб, так и руководители образовательных организаций, следует совместно разработать стратегические основания деятельности муниципальной образовательной системы, способной организовать системную работу по поддержке школ с низкими результатами подготовки обучающихся. В определении стратегии необходимо выйти на систему ценностей предстоящей совместной работы, сформировать принципы, которые лягут в ее основу, определить общую направленность деятельности.

Концепция предстоящей деятельности предполагает и разработку концепций всех составляющих образовательных систем: **образовательной, обеспечивающей и управляющей** подсистем.

Следующий этап проектирования муниципальной программы поддержки ШНОР предполагает желаемое будущее состояние муниципальной системы перевести в практическую плоскость решения существующих задач. Для этого надо определиться с основными компонентами стратегии и тактики перехода к желаемому будущему состоянию образовательной системы.

Надо понимать, что в числе основных стратегий - области предстоящих изменений, в нашем случае – это основные компоненты образовательных систем (образовательные, обеспечивающие, управленческие и инновационные процессы, призванные внести изменения в каждую из них). В рамках каждой области изменений следует определиться с направлениями развития, а далее сформулировать конкретные задачи по всем выделенным направлениям и соответствующие им нововведения с ожидаемыми результатами.

Далее следует работа по определению этапов преобразований, последовательности и сроков их осуществления. На этом этапе возможна конкретизация ранее поставленных целей и задач.

Завершает этот этап работа по созданию конкретного тактико – оперативного плана (дорожной карты) действий по реализации концепции.

Следует обратить особое внимание, что при реализации программно-целевого подхода в проектировании муниципальных программ поддержки ШНОР, эта логика будет разворачиваться в следующей связке: направления деятельности – конкретные мероприятия, зафиксированные в дорожной карте.

Если же проектирование осуществляется на основе проектно-программного подхода, то логическая цепочка будет несколько отличаться от предыдущей. Так, каждое направление по выделенным областям изменений будет структурно выделено как отдельный проект, созданный в соответствии с логикой его проектирования. В структуре проекта следует предусмотреть следующие компоненты:

- ▶ название (соответствие направлению изменений по выделенным областям);
- ▶ актуальность (обоснование проекта);
- ▶ цель;
- ▶ задачи;
- ▶ ожидаемые результаты;
- ▶ мероприятия по реализации каждой задачи проекта (дорожная карта);
- ▶ ресурсное обеспечение;
- ▶ управление проектом.

Главные вопросы, на которые предстоит ответить на этом этапе проектирования:

Какой мы видим совместную работу на уровне муниципальной системы по преобразованию всех ее составляющих в организации поддержки ШНОР? Какие инновационные процессы способны будут внести изменения в существующую практику?

При проектировании как программы, так и входящих в ее состав проектов, следует руководствоваться критериями экспертизы образовательных продуктов, описанных в научной литературе [9]. В их числе:

**общие критерии:** оценка значимости проекта с точки зрения основных тенденций, целей и направлений развития образования. В их числе: актуальность, новизна (оригинальность) идеи, масштабность, системность, эффективность, транслируемость;

**специальные критерии:** оценка компетентности автора проектной идеи и содержательности проекта с точки зрения его полноты, соответствия нормативным требованиям. Обращается внимание на полноту структуры проекта, степень проработанности его структурных компонентов, согласованность структурных частей;

**конкретные (практические) критерии:** оценка степени обоснованности проекта с точки зрения возможностей его воплощения и жизнеспособности. В числе критериев данной группы: реалистичность, реализуемость, инструментальность.

Учитывая данные критерии, возможно оценить муниципальную программу поддержки ШНОР, исходя из степени выраженности каждого критерия: 2 балла – полностью; 1 балл – частично; 0 – не выражен.

Итак, проектирование муниципальных программ поддержки ШНОР необходимо осуществлять, опираясь на теорию и практику стратегического управления. При проектировании необходимо определиться с выбором основного подхода: программно-целевого, проектно-модульного либо программно- проектного. В соответствии с этим выбором подходить к выбору структуры программы и содержательно наполнять каждый ее структурный компонент, опираясь на критерии оценки образовательных продуктов.

## **1. Сетевое наставничество как ведущее направление преобразований в муниципальной образовательной системе**

Структура муниципальной программы по поддержке школ с низкими результатами подготовки обучающихся, о которой речь шла ранее, требует полноценного наполнения. Одно из ведущих направлений преобразований муниципальной сети – это организация сетевого наставничества образовательных организаций. Данное направление может быть рассмотрено как одно из ведущих мероприятий в логике программно- целевого подхода, а также в качестве самостоятельного проекта в структуре программы, построенной согласно требованиям программного - проектного подхода.

### **1.1. Актуальность наставничества**

Прежде чем приступить к раскрытию данного направления в программе поддержки ШНОР, будь это отдельное мероприятие или же полноценный проект, следует актуализировать свои знания по данной проблематике.

Итак, проблема наставничества – не нова для системы образования. Начиная с 30-ых годов прошлого века, идея взаимопомощи, поддержки успешно реализовывалась в разных образовательных системах. Наставничество рассматривалось как действенная форма не только профессионального, но и нравственного воспитания учащихся.

В последние годы ей вновь уделяется особое внимание. Национальный проект «Образование» актуализирует эту проблему, в нем предусмотрено, что к 2024 году не менее 70% обучающихся и педагогических работников общеобразовательных организаций будут вовлечены в различные формы наставничества и сопровождения.

К идее наставничества в конце XX века возвращаются в связи с осмыслением и теоретическим обоснованием в педагогике процессов сетевого взаимодействия и социального партнерства различных организаций.

Как в научных публикациях (монографиях, пособиях, статьях), в том числе и в работах автора [2,3,4,7], так и в различных публикациях практиков (директоров, педагогов, методистов, специалистов муниципальных и региональных систем образования), обобщающих опыт работы различных образовательных систем [6, 7, 16], рассматриваются модели сетевого взаимодействия, а также наставничества, раскрываются практические аспекты данной работы, организационные механизмы становления новой практики.

Актуализация данного направления в работе образовательных организаций, их руководителей, педагогов связывается с выходом ряда методических рекомендаций на федеральном уровне [14,15,17].

В Методических рекомендациях по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся [17] предлагается рассмотреть применение лучших практик обмена опытом между обучающимися, различные формы взаимодействия обучающихся друг с другом, педагогами, работодателями.

В Методических рекомендациях по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях [15] наставничество названо эффективным инструментом профессионального роста педагогических работников общего, среднего профессионального и дополнительного образования.

Методологической основой системы наставничества определено понимание наставничества как:

- социального института, обеспечивающего передачу социально значимого профессионального и личностного опыта, системы смыслов и ценностей новым поколениям педагогических работников;
- элемента системы дополнительного профессионального образования (подсистемы последиplomного профессионального образования), которая обеспечивает непрерывное профессиональное образование педагогов в различных формах повышения их квалификации;
- составной части методической работы образовательной организации по совершенствованию педагогического мастерства работников, включающую работу с молодыми специалистами; деятельность по адаптации педагогических кадров в новой организации; работу с педагогическими кадрами при вхождении в новую должность; организацию работы с кадрами по итогам аттестации; обучение при введении новых технологий и инноваций; обмен опытом между членами педагогического коллектива.

В данных рекомендациях рассматриваются все составляющие целевой модели:

- Цели, задачи, принципы системы (целевой модели) наставничества;
- Условия и ресурсы для внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации;
- Структурные компоненты системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации, предполагающие 2 контура модели: внутренний и внешний;
- Ожидаемые (планируемые) результаты внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации и возможные риски.

Безусловную ценность представляет описание моделей и форм взаимодействия участников сетевого наставничества как во внутреннем контуре модели – общеобразовательной организации, так и во внешнем контуре- в условиях выхода в образовательную сеть муниципальной, региональной образовательной системы.

В этом документе представлены и Методические рекомендации для образовательных организаций по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников, а также Примерное Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации.

Основной способ реализации наставничества заключается в проектировании персонализированного индивидуального маршрута совершенствования профессионального мастерства педагога, в котором есть место различным формам работы на уровне организации: педагог-педагог, руководитель-педагог и др., а также в сетевых сообществах в условиях различных образовательных систем (муниципальная, региональная, федеральная) [15].

В методических же рекомендациях Федерального института оценки качества образования (далее- ФИОКО) [14] рассматриваются аспекты сетевого взаимодействия и наставничества в работе образовательных организаций, т.е. между учреждениями и их партнерами, а также всеми субъектами образовательных отношений.

Проблема сетевого взаимодействия, наставничества приобретает особое звучание в контексте введения в действие механизмов управления качеством регионального образования, поскольку этот способ взаимодействия

рассматривается как весьма действенный механизм обеспечения современного качества образования, позволяющий объединить потенциалы различных образовательных организаций и их социальных партнеров в решении столь непростой задачи.

Проектирование муниципальных программ поддержки ШНОР, безусловно, должно учитывать целеполагание выше названных Методических рекомендаций, а также следовать целевым установкам региональных документов: Концепции и Положению о региональной системе работы со школами с низкими результатами обучения и функционирующими в неблагоприятных социальных условиях, региональной программы «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, находящихся в неблагоприятных условиях», а также региональной инновационной программы «Сетевое наставничество во взаимодействии школ с высокими и низкими результатами подготовки обучающихся: организационные механизмы», которая выступает в роли основного ориентира в проектировании и реализации инновационных муниципальных проектов по данному направлению деятельности.

## **1.2. Сущность сетевого наставничества**

Понимание сущности наставничества в современном контексте, а также решение задач выбора вариантов наставничества в сети требует рассмотреть возможные модели построения таких отношений не только между традиционными субъектами отношений как педагог и ученик, а между педагогами (руководителями) во взаимоотношениях друг с другом, а также между образовательными организациями в сети.

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

Наиболее известной из апробированных практик наставничества является программа MENTOR: The National Mentoring Partnership (МЕНТОР: Национальное наставническое партнерство) [19].

В различных научных и методических источниках, в частности в практическом пособии «Наставничество в системе образования России» [16], авторы выделяют пять основных типов наставничества. Среди них:

традиционное личное наставничество, групповое наставничество, командное наставничество, наставничество ровесниками, интернет-наставничество.

В федеральных методических рекомендациях [15,17] представлены целевые модели наставничества в отношении обучающихся и педагогов, где изложены основные термины и определения, приведены основные формы наставничества и раскрыты механизмы их реализации.

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

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

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

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

Сетевое наставничество подразумевает организацию взаимодействия не в условиях конкретного образовательного учреждения, а в сети образовательных организаций, в нашем случае – в муниципальных и региональной образовательных системах.

Для выбора направлений и механизмов осуществления этого вида деятельности – сетевого наставничества, фиксации его как приоритета в соответствующих инновационной программе и муниципальных инновационных проектах, необходимо обратиться к теоретическим основам построения сети, сетевого взаимодействия организаций, механизмам построения сетевых моделей.

Сетевое наставничество в современном контексте следует рассматривать с точки зрения становления новых отношений между образовательными учреждениями. Сущность понятия «наставничество» предполагает организацию стратегического партнёрства образовательных организаций. Суть партнёрства, исходя из его понимания с позиции бизнеса,

предполагает «как координацию их деятельности по важным и перспективным направлениям, так и выражаться в особой форме бизнеса, когда объединяются ресурсы нескольких субъектов, в результате чего возникает солидарная ответственность за работу по использованию этих ресурсов» [1, С.206].

Отличительные характеристики, которые необходимо учитывать и в сфере образования, - это добровольность вхождения в состав партнёрства; взаимовыгодность сотрудничества для всех участвующих сторон; солидарная ответственность по достигнутым договорённостям; принцип «консенсуса», основанный на единогласном принятии решений по направлениям сотрудничества.

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

В организации сетевого наставничества выбор модели аутсорсинга на практике получит форму объединения школ с низкими результатами со школой – лидером, обеспечивающей высокий уровень качества подготовки своих обучающихся по всем предметным областям на протяжении многих лет, но только при наличии добровольности такого объединения.

Групповая форма наставничества в этом случае будет связана с организацией сопровождения всех ее участников (руководителей, педагогов, обучающихся) по решению проблем обеспечения качества подготовки с учетом всех составляющих перевода школ группы риска в эффективный режим работы [8, 13,18]. Так, в частности, может быть осуществлено объединение педагогов по отдельным предметам в условиях организации работы проблемных групп на базе школ –лидеров, где работают учителя, способные обеспечить сопровождение своих коллег из школ с низкими результатами обучения по вопросам качества подготовки обучающихся.

Возможно объединение руководителей из школ группы риска и школ-лидеров по решению конкретных проблем управления качеством образования в школе. Более того, используя возможности онлайн-обучения, можно осуществлять образовательную подготовку обучающихся из школ с низкими результатами подготовки, включая в этот процесс педагогов школ с высокими результатами обучения. В этом случае будут работать формы как группового, командного, так и индивидуального наставничества, что связано с созданием концентрированной сети.

При выборе структуры взаимодействия партнёров в условиях сетевой организации, которая «...представляет собой свободно связанную, гибкую, горизонтально организованную сеть принципиально равноправных, разных по выполняемым ролям и функциям, независимых партнёров» [1, С. 249],



потребуется добровольное объединение школ на основе распределенной модели, где несколько школ-лидеров (педагоги, руководители) могут выступать в качестве лидеров, предлагая способы качественного решения задач по отдельным направлениям перевода школ с низкими результатами обучения в эффективный режим работы.

Школа с низкими результатами может войти в этот союз, используя потенциал не одной, а нескольких сильных школ. Более того в муниципальных образовательных системах может сложиться такая ситуация, что явного лидера - школы, обеспечивающей результаты по всем направлениям качества образования, нет. Каждая школа может быть сильна в определенных слагаемых качества, тогда в распределенной модели взаимобмена должны учитывать сильные и слабые стороны каждой организации и, тем самым, обеспечивать соответствующую помощь и поддержку всем, кто в этом нуждается. В распределенной модели возможен вариант взаимобмена ресурсами и в ситуации только школ с низкими результатами.

Понимание принципов, моделей построения сетевых взаимоотношений по-новому характеризует образовательную среду, ибо в условиях организации сетевого наставничества происходит иное ее обустройство, наполнение её новыми смыслами и ценностями.

Значимую роль в построении муниципальных инновационных проектов сетевого наставничества играет не только сетевое взаимодействие, но и социальное партнерство, предполагающее интеграцию усилий различных специалистов и разных общественных институтов внутри единого процесса наставничества. Интеграция здесь понимается как укрепление, восполнение целостности, процесс взаимодействия в решении имеющихся задач, сближение соратников, делающих одно дело, движение навстречу друг другу, стремление помочь и принять помощь, восполнить недостатки другой стороны и обогатиться за счет достоинств обеих сторон. Варианты становления социального партнерства [6], описанные в научной литературе, способны быть воплощенными в проектах муниципальных районов.

В их числе: информационный уровень - взаимный обмен информацией, выяснение стратегии и тактик в совместной деятельности, формальное оформление договоренностей; организационно-методический уровень - согласование планов, мероприятий и сроков деятельности, сфер совместной деятельности, способов определения ее результатов; уровень взаимодействия и сотрудничества - конкретная совместная деятельность, построенная на согласованной ранее долгосрочной программе, организация единого образовательного пространства, способного расширить возможности каждого из социальных партнеров; уровень оценки деятельности и построения

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

Изучение различных источников - международных и российских исследований, позволяет утверждать, что процесс сетевого наставничества будет эффективным, если он концептуально и методологически проработан и представляет собой целостную систему деятельности с четко определенной целью, логической структурой (объект, предмет, субъекты, формы, средства, методы, результат) и временем, необходимым для ее осуществления, основанной на системном подходе.

В этой связи важно в процессе построения, до момента реализации, проекта по сетевому наставничеству в рамках муниципальной программы поддержки школ с низкими результатами подготовки детей суметь попытаться ответить на следующие вопросы:

Как организационно и содержательно должны быть встроены формы наставничества в существующие модели сетевого взаимодействия и социального партнерства различных организаций?

Какая модель сетевого взаимодействия может быть выбрана для конкретной образовательной системы?

Какой вариант наставничества в условиях избранной модели сетевого взаимодействия и социального партнерства различных организаций в муниципальной образовательной системе способен будет обеспечить требуемый результат – повышение качества подготовки обучающихся в школах, которые сами не способны справиться с решением данной проблемы?

Это вопросы задают целеполагание инновационной деятельности, однако ответы на них дает конкретная практика – процесс реализации инновационного проекта. За счет практического осмысления, построения организационных механизмов и их непосредственной реализации в муниципальных образовательных системах станет возможным понимание сущности сетевого наставничества, выбора оптимальных способов его реализации, исходя из потребностей, дефицитов образовательных организаций и имеющихся в муниципальной сети возможностей для их преодоления и, тем самым, подтверждения либо опровержения выдвинутой гипотезы в региональной инновационной программе по сетевому наставничеству школ с высокими и низкими результатами подготовки обучающихся.

### 1.3. Технология построения проекта по направлению - сетевое наставничество

Технологический рисунок построения проекта по направлению - сетевое наставничество потребует дать ответ на ряд вопросов, которые позволят выстроить содержание всех его основных структурных компонентов.

Структура проекта	Вопросы для осмысления
Название	Каким будет название проекта, отражающее основную идею его реализации?
Актуальность	Зачем данный проект необходим для муниципальной образовательной системы? Чем обусловлена необходимость его создания? На какие ресурсные дефициты он будет направлен?
Цель	<p>На какую цель ориентирован данный проект, что является предметом его рассмотрения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение качества подготовки обучающихся за счет комплексного решения проблем имеющихся дефицитов в ШНОР?</li> <li>- качество подготовки детей из ШНОР за счет решения проблем образовательной деятельности?</li> <li>- качество подготовки педагогов за счет совершенствования их профессионального мастерства?</li> <li>-совершенствование управленческих компетенций руководителей ШНОР в процессе их профессиональной подготовки?</li> <li>- создание системы дистанционной поддержки ШНОР в муниципальной образовательной системе?</li> <li>- решение проблем ресурсного обеспечения ШНОР?</li> <li>- решение проблем управления процессом сетевого наставничества?</li> <li>что- то еще?</li> </ul>
Задачи	Какие задачи предстоит решить в рамках сформулированной цели?

	/Указать способы достижения цели во всех либо одной составляющих муниципальной образовательной системы: образовательных, обеспечивающих, управленческих и инновационных процессах/.
Ожидаемые результаты	На какие результаты планируется выйти в завершении проекта? /Результаты сформулировать по каждой составляющей муниципальной образовательной системы/. С помощью каких критериев и показателей можно рассматривать достигнутые результаты? Какие инструменты использовать для оценки результатов?
Мероприятия по реализации каждой задачи проекта (дорожная карта)	Какие мероприятия способны обеспечить решение комплекса задач и, тем самым, обеспечить достижение цели? /Мероприятия должны быть выстроены в соответствии с каждой задачей. Они должны быть раскрыты в логике: формулировка задачи - название мероприятия- содержание деятельности - сроки исполнения- ответственный/.
Ресурсное обеспечение	Какие ресурсы (информационные, нормативно-правовые, финансовые, программно-методические, материально-технические) необходимо привлечь либо создать для реализации проекта?
Управление проектом	Какой должна быть организационная структура управления? Какие матричные структуры управления должны быть созданы? С помощью каких организационных механизмов возможен запуск проекта и его эффективная реализация?

Данный рисунок способен помочь осмысленно выстроить систему действий по каждому из компонентов проекта.

В то же время следует определиться и с содержательными линиями наполнения данного проекта. В качестве основных направлений изменений

могут быть рассмотрены, как мы говорили ранее, все структурные составляющие образовательных систем, а это: образовательный, управленческий, обеспечивающий и инновационный процессы, а также образовательная сеть, когда речь идет о муниципальной образовательной системе.

По каждой области (направлению) изменений в контексте муниципальной образовательной сети, как было сказано ранее, необходимо определиться с конкретными мероприятиями.

Итак, направление - **«образовательные процессы»**. Предметом улучшения в соответствии с диагностикой дефицитов ШНОР могут стать процессы обучения детей, это взаимосвязь преподавания и учения, а также воспитание и социализация обучающихся (Раздел 3.1.). Особый интерес представляет и проектирование индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся с низкими результатами подготовки (Раздел 3.2.)

Для сетевого формата взаимодействия возможно предусмотреть новые технологические форматы взаимодействия педагогов из школ-лидеров и обучающихся из школ НОР, использовать возможности онлайн-обучения, консультирования. Данный вариант может быть использован и в очном формате за счет точечного выхода в школы НОР педагогов школ-лидеров и проведения там открытых занятий, мастер-классов, тематических вводных лекций для обучающихся.

Представляет интерес и проведение в соответствии с планом муниципальных мероприятий метапредметных олимпиад, конкурсов по направлениям, интеллектуальных игр, конференций по проектной деятельности и пр. для разных возрастных категорий учащихся, направленных на популяризацию знаний по учебным предметам, развитие познавательной активности обучающихся.

Процессы воспитания и социализации детей в сетевом формате возможно организовать за счет объединения детей из разных школ (лидеры, ШНОР) в деле подготовки совместных творческих, спортивных проектов, интересных образовательных событий и других активных форм совместной работы. В целеполагании этих событий следует учитывать интересы детей, особенности их психосоциального развития.

Таким образом, в данном направлении изменений должна быть предусмотрена совместная реализация образовательных программ в сетевых формах, которые утверждены всеми сетевыми участниками на основе договора о сетевой форме реализации образовательной программы, включающая: программы учебных предметов, элективных курсов, программы внеурочной деятельности, воспитательные программы.

Направление – «обеспечивающие процессы» предполагает муниципальным командам определиться с ресурсными вложениями в реализацию разных моделей сетевого взаимодействия. Это нормативные документы, информация, программно-методическое обеспечение, финансы, техническая база и, безусловно, кадры.

### ***Нормативно- правовые ресурсы***

Запуск модели сетевого наставничества предполагает подготовку локальных нормативных актов, программ, сопровождающих процесс сетевого наставничества в условиях муниципальной образовательной сети.

Что необходимо помнить при подготовке нормативных документов. Во-первых, на что указывают федеральные методические материалы [15] необходимо учитывать, что важнейшим нормативным правовым условием осуществления наставнической деятельности педагогическими работниками в образовательной организации является выполнение ими дополнительных обязанностей по наставничеству, не входящих в их должностные обязанности, на добровольной основе и за дополнительные меры стимулирования. В этой связи предусматривается письменное согласие наставника на выполнение наставнических обязанностей, а также необходимость получения письменного согласия педагогического работника на закрепление за ним наставника. Выполнение педагогическими работниками дополнительной работы по наставнической деятельности регулируется коллективным договором, дополнительными соглашениями к их трудовому договору, положением об оплате труда, иными локальными нормативными актами образовательной организации в соответствии с трудовым законодательством.

Безусловно, соблюдение всех данных требований касается и образовательных организаций (школы-лидеры, ШНОР), реализующих совместные программы в рамках целеполагания муниципальных программ поддержки школ с низкими результатами обучения.

В обязательном порядке в муниципальной образовательной системе должны быть разработаны на уровне организаций и муниципального района (сетевой формат):

Примерное положение о системе наставничества педагогических работников/ образовательных организаций в образовательной организации/ в муниципальной образовательной системе;

Примерная дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников/ образовательных организаций в образовательной организации/ муниципальной образовательной системе;

Приказ(ы) о закреплении наставнических пар/групп с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью (как в образовательной организации, так и в муниципальной образовательной системе).

Дополнительно рекомендуется заключение соглашения о сотрудничестве с другими образовательными организациями, в частности со стажировочными площадками ГАОУ ДПО «ЛОИРО» на базе школ-лидеров, а также с социальными партнерами, участвующими в данной работе.

**Финансовые ресурсы** должны быть спланированы в 2 направлениях: финансовое обеспечение и иные формы стимулирования. Предусмотреть стимулирование как педагогов-наставников, так и образовательных организаций – школ-лидеров как за счет обеспечения соответствующих выплат за фактически выполненную работу, так и мерами морального поощрения.

Важно помнить, ссылаясь на федеральные методические рекомендации [], что в отношении педагогов-наставников следует рассмотреть возможности оплаты за выполнение педагогическими работниками дополнительной работы по наставнической деятельности в рамках коллективного договора, дополнительных соглашений к их трудовому договору, положения об оплате труда, иных локальных нормативных актов образовательной организации в соответствии с трудовым законодательством.

Нематериальные способы стимулирования предполагают комплекс мероприятий, направленных на повышение общественного статуса наставников, публичное признание их деятельности и заслуг, рост репутации и др.

Для образовательных организаций, работающих по программам сетевого наставничества, следует предусмотреть возможные формы стимулирования в рамках сетевых договоров о сотрудничестве.

### ***Материально-технические ресурсы***

Согласно федеральным методическим рекомендациям [15] материально-технические условия и ресурсы образовательной организации могут включать:

- рекреационную зону (модульный класс, комната отдыха) для проведения индивидуальных и групповых (малых групп) встреч наставников и наставляемых;
- доску объявлений для размещения открытой информации по наставничеству педагогических работников (в т.ч. электронный ресурс, чаты/группы наставников-наставляемых в социальных сетях);

- широкополосный (скоростной) интернет; Wi-Fi; - средства для организации видео-конференц-связи (ВКС);

- другие материально-технические ресурсы.

Необходимо продумать и технические возможности для обеспечения взаимодействия педагогов, руководителей из разных организаций (школы-лидеры, ШНОР) в сети.

Для проекта по сетевому наставничеству важно сформулировать задачу обустройства образовательных пространств для обеспечения коммуникации педагогических и руководящих кадров из разных школ. Важной задачей может стать создание информационной платформы для обеспечения доступа всех участников проекта к материалам – помощникам в решении как организационных, так и содержательных задач сетевого взаимодействия.

### ***Информационные ресурсы***

Для организации сетевого наставничества особую важность представляют информационные ресурсы, ибо за их счет возможно выстроить единое информационное поле для всех участников сетевого наставничества. Важно продумать механизмы продвижения информации как по вертикали, так и по горизонтали – в сетевых сообществах.

Необходимо обеспечить доступы в виртуальные библиотеки, в том числе библиотеки методической литературы, в которых можно выделить направление сетевое наставничество, где объединить все методические ресурсы по данному направлению.

### ***Программно-методические ресурсы***

Формулировка задачи в этом аспекте деятельности должна быть нацелена на обеспечение создания сетевых программ, реализуемых для разных групп обучающихся в условиях взаимодействия разных образовательных организаций как общего и дополнительного, так и среднего и высшего профессионального образования. В этой связи особый интерес представляет проектирование сетевых программ общего образования, реализуемых школами и новыми структурными единицами сети, такими как Кванториумы, Технопарки, IT-кубы.

Несомненный интерес для школ представляет и согласованность программ общего образования на базе школ и Точек роста, созданных в их стенах. Как используется этот потенциал школами с низкими результатами, какой прирост в качестве подготовки возможно обеспечить, делая ставку на мотивацию данной группы детей, используя потенциал данных структур – вопрос, который может быть переведен в ранг задачи в проекте по сетевому наставничеству.

### ***Кадровые ресурсы***



Этот ресурс является основным в построении модели сетевого наставничества в муниципальной образовательной системе. Обеспечение качественной подготовки обучающихся в ШНОР напрямую связано с качеством преподавания учебных дисциплин, что, в свою очередь, предполагает высокий уровень профессиональной готовности педагогических кадров.

Различные модели повышения профессионального мастерства педагогов выстраиваются как по вертикали – во взаимодействии с ЛОИРО, так и по горизонтали – в сетевых педагогических сообществах.

Предметом рассмотрения в рамках данного аспекта проектирования может стать перестройка структуры методического сопровождения педагогов в муниципальной образовательной системе, поиск новых форм, использование современных технологий обучения.

Это будет связано с появлением в образовательной организации/образовательной сети педагогов-наставников, кураторов этой работы. Перечень традиционных методических объединений педагогов может быть пополнен методическим сетевым объединением педагогов -наставников, объединяющим на добровольной основе педагогов-наставников из разных образовательных организаций в целях осуществления оперативного руководства методической (научно-методической) деятельностью по реализации персонализированных программ наставничества в сети.

Основной позицией в осуществлении данной работы в условиях использования потенциала наставничества в образовательной организации и в образовательной сети является проектирование и реализация персонализированных программ наставничества педагогических работников, способных работать как во внутреннем контуре модели (образовательной организации), так и во внешнем контуре (использование потенциала других организаций).

Построение таких программ на муниципальном уровне предполагает:

осуществление диагностики и анализа профессиональных затруднений педагогов;

осуществление подбора и закрепление пар (групп) наставников и наставляемых по определенным вопросам (предметное содержание, методика обучения и преподавания, воспитательная деятельность, организация урочной и внеурочной деятельности, психолого-педагогическое сопровождение наставляемых и наставников, работа с родителями, связь с системой дополнительного образования и т.п.);

проектирование персонализированных программ наставничества для разных категорий педагогических работников, в том числе объединенных в группы в соответствии с типичными профессиональными дефицитами;

осуществление мониторинга реализации персонализированных программ.

Данная работа будет тесно связана с реализацией индивидуального образовательного маршрута педагога, основанного на диагностике его профессиональных затруднений, выбора форм, технологий повышения своей квалификации как в ЛОИРО, так и на уровне включения в методическую работу районных и школьных методических объединений, творческих групп, профессиональных сообществ.

В этой связи одним из перспективных направлений перестройки организационной структуры традиционных районных методических объединений может стать включение в их состав проблемных групп, включающих наставников и наставляемых из ШНОР, которые строят свою работу как с учетом общих для всех актуальных перспективных направлений развития образования, конкретной предметной области, так и решают частные проблемы педагогов в соответствии с их профессиональными затруднениями.

#### **Направление – «управленческие процессы»**

Осуществление всех выше названных процессов в условиях как образовательной организации, так и в сетевом взаимодействии образовательных организаций с высокими и низкими результатами подготовки обучающихся в сети зависит от управления, введения в действие организационных механизмов. Управление как создание полноценных условий для решения задач становления и функционирования, а также развития образовательных систем, предполагает организацию проектирования новых матричных организационных структур в связи с реализацией в образовательной сети новой модели наставничества.

Новая организационная структура управления требует и разработку новых управленческих механизмов ее реализации. Важно понять структуру взаимодействия как по вертикали, так и по горизонтали принятия управленческих решений, определить полномочия и ответственность новых организационных структур, допустим проблемных групп: наставник-наставляемые, созданных в образовательной сети.

Традиционный управленческий цикл: планирование-организация-руководство-контроль,- может и должен быть раскрыт в условиях работы новых матричных структур, созданных, исходя из понимания сущности наставничества в сети.

Направленность управленческой деятельности должна учитывать специфику программ наставничества, а это добровольное объединение педагогов в сети, их неформальное общение. Грамотное управление процессами развития в сети должно способствовать достижению следующих результатов [15]:

«...повышение уровня включенности молодых и начинающих педагогов в педагогическую деятельность и социально-культурную жизнь образовательной организации;

укрепление уверенности в собственных силах и развитие личностного и педагогического потенциала работников всех категорий;

улучшение психологического климата в образовательной организации;

повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психологического состояния специалистов;

рост числа специалистов, желающих продолжить свою работу в данном коллективе образовательной организации;

качественный рост успеваемости и улучшение поведения в классах и группах наставляемых;

сокращение числа конфликтных ситуаций с педагогическим и родительским сообществами;

повышение научно-методической и социальной активности педагогических работников (написание статей, проведение исследований и т.д., широкое участие учителей в проектной и исследовательской деятельности, в конкурсах профессионального мастерства);

упрочение связей педагогических и прочих вузов/колледжей со школой и иными образовательными организациями;

рост числа педагогов, сумевших преодолеть профессиональное выгорание, устранивших профессиональные и личностные затруднения, а также нашедших новые возможности профессионального развития и роста».

Среди основных направлений и форм работы по достижению выше названных результатов могут стать:

организация продуктивной работы по повышению профессионального мастерства руководителей ШНОР за счет разработки их индивидуальных профессиональных образовательных маршрутов, включающих разнообразные формы работы;

создание необходимых условий для реализации программ сетевого наставничества в форме работы «руководитель -руководитель» по проблематике создания современной образовательной среды, уклада школьной жизни (Раздел 3.1.), обеспечения эффективности образовательного

процесса, качества подготовки обучающихся, совершенствования методического сопровождения педагогов и др.;

инициирование создания сетевых проектов работы школ-лидеров и ШНОР за счет использования технологии «обучение действием» [12];

организация работы по включению школ с низкими образовательными результатами в процесс обучения в современных форматах, реализуемые школами-лидерами;

проведение в сети совместных педагогических советов, совещаний с использованием элементов игротехники (управленческих мастерских, деловых игр, экспертных совещаний и др.);

осуществление обмена опытом администрации и педагогов, организация и проведение стажировок в сети;

организация и проведение мониторинговых исследований на предмет изучения эффективности проводимой работы.

Еще одно направление – **«инновационные процессы»**.

Они призваны внести изменения в существующие процессы взаимодействия образовательных организаций в сети с точки зрения введения в действие новшеств в содержание, технологии, формы работы, в процессы обеспечения и управления образовательными организациями в сети.

Следует выбирать нововведения исходя из опоры на имеющийся потенциал образовательных организаций в сети, правильно выбирая приоритеты развития, исходя из проблемно-ориентированного анализа состояния образовательных систем – локальных и муниципальных.

Таким образом, продумывание содержательных линий для включения в проект по сетевому наставничеству поможет сделать его полноценным с точки зрения всех составляющих образовательных систем, будет способствовать достижению запланированных результатов.

### **3. Преодоление школьной неуспешности: методические материалы для проектирования содержания проекта по сетевому наставничеству**

#### **3.1. Уклад школьной жизни как фактор личностного развития**

Период взросления каждого школьника непосредственно связан с укладом школьной жизни. Чем ярче и насыщеннее интересными событиями жизнь школьника, тем богаче его социальный опыт, тем осознаннее его отношения к окружающей действительности.

Что более всего запоминается из школьного периода жизни? Опираясь на воспоминания выпускников одной из школ Ленинградской области, мы получили следующий перечень знаковых воспоминаний:

- школьным театром, который сформировал зрительскую культуру,
- духовым оркестром, до сих пор помнятся прекрасные концерты классической музыки,
- школой бальных танцев, на которую нас сначала загоняли, а потом мы гордились тем, как проходят наши школьные вечера,
- литературными вечерами, на которых наши одноклассники знакомили нас с новинками поэзии, читали стихи, даже учителя читали свои любимые стихи, и это позволяло нам по-другому воспринимать уроки литературы,
- общей утренней зарядкой, которая проходила на улице в хорошую погоду, и в школьных коридорах и спортзалах в плохую,
- дежурством по школе, которое передавалось от класса к классу по строгому порядку- сначала проверяли состояние чистоты и сохранности, а потом творческим отчётом в форме живой газеты,
- летними походами и трудовыми лагерями в подшефном совхозе,
- комсомольскими собраниями, на которых были серьёзные дискуссии, принципиальное обсуждение вопросов школьной жизни.

Особое место в этих воспоминаниях занимали учителя, каждый вспоминал кого-то особенно повлиявшего на его взрослую жизнь, на выбор профессии, на создание семьи. Какой бы предмет ни преподавал тот или иной учитель, их объединяли сходные характерные черты - они были настоящими наставниками и старшими друзьями.

Безусловно, создать такой уклад школьной жизни, который и через года вызывает позитивную память, совсем непросто. За этими воспоминаниями стоит труд педагогического коллектива, сумевшего создать такую воспитательную систему. Уклад школьной жизни не самоцель, он формирует позитивный социальный опыт, который оказывает определяющее влияние на способности школьника оценивать и сознательно выстраивать на основе традиционных моральных норм отношение к себе, к другим людям, к обществу, к труду, к Родине, к миру в целом.

Отношения в школьном сообществе определяют реальную ценностно-смысловую атмосферу уклада школьной жизни. Сила влияния личностных отношений определяется тем, насколько целостно сформирована взаимосвязь составляющих его свойств. Являясь по своей природе системным личностным

образованием, оно имеет свою внутреннюю структуру, которую составляет органическое единство трёх групп свойств:

- эмоционально-волевою (хочу, интересно, стремлюсь, горжусь, преодолеваю и т.п.)
- познавательно-мировоззренческих (знаю, понимаю, принимаю, отрицаю, убеждён и т.п.)
- действенно-практическую (умею, действую, осваиваю, создаю и т.п.).

Целостность отношения, гармоничное развитие всех его сторон в единстве и формирует устойчивые позитивные отношения к базовым ценностям. Если в педагогическом коллективе сложилось понимание значимости целостного отношения, тогда мировоззрение формируется в процессе овладения фундаментальными знаниями о истории и культуре страны, тогда члены школьного сообщества объединены эмоционально – нравственной мотивацией действий и поступков. Только в единстве трёх сторон личностного отношения складывается привычка анализировать процессы, происходящие в жизни общества и природы на основе достоверных научных знаний, что и обеспечивает нравственную сущность гражданской позиции,

Для эмоционально - нравственного здоровья уклада школьной жизни необходимо единство профессиональной позиции у членов педагогического коллектива. Когда в работе педагогов появляется брак в виде низких образовательных результатов, необходимо осуществить анализ состояния уклада школьной жизни. В условиях современных непростых социальных процессов администрации предстоит ответить на ряд вопросов:

1. Существует ли в педагогическом коллективе единство устойчивых позитивных отношений к базовым ценностям?
2. Какими средствами можно преодолевать неустойчивость, равнодушие и даже негативные отношения к базовым ценностям?
3. Как строить воспитательный процесс при наличии в педагогической среде полярных отношений к базовым ценностям?

Выводы из этого анализа необходимо соотнести с тем, в каком состоянии находится воспитательное пространство образовательной организации. Желательно, чтобы в школе был такой порядок жизнедеятельности, такие условия для труда и учёбы, такие нормы и правила поведения и отношений, чтобы в ней каждый хотел с каждым днём становиться лучше. Такой порядок не возникает сам собой, он всегда результат профессиональной компетенции всех членов педагогического коллектива. И педагоги, и родители, и сами школьники должны дорожить

образом жизни школьного сообщества. Стержнем, объединяющим школьное сообщество, являются традиции как ключевые события школьной жизни.

Воспитательный потенциал школьных традиций состоит в том, что они:

1) закрепляют в сознании школьников значимость какого-либо события через погружение в ценностно-смысловое содержание разных памятных дат;

2) формируют нравственный опыт нового характера отношений, поведения через обряды, ритуалы, форму одежды, знаки отличия.

3) стабилизируют устойчивость уклада школьной жизни через обязательные формы организации жизнедеятельности школьного сообщества.

Совершенствование уклада школьной жизни предполагает анализ, своеобразную ревизию состояния школьных традиций. К этому анализу желательно подключить всех классных руководителей, для определения обогащения содержания и динамики форм организации традиционных событий на разных возрастных ступенях. Этот анализ будет способствовать осознанию того, как с помощью традиционных событий закрепляется нравственный опыт, как формируются навыки культуры взаимодействия между участниками события, как закрепляется культура поведения. Особое внимание в этом анализе необходимо уделить способам организации традиционных событий на каждой возрастной ступени. Стабилизация устойчивости уклада школьной жизни напрямую связана с тем, каким образом школьники включаются в планирование, подготовку и осуществление порядка действий в ходе традиционных событий.

Построить анализ продуктивно помогут размышления над следующими вопросами:

1) На какие ценности ориентирована данная традиция?

2) Как влияет содержание на осознание ценностно-смысловой сущности традиции?

3) Какие чувства вызывает у педагогов, у ребят, у родителей совершаемые ими действия?

4) Насколько традиции обогащают социально значимые знания об истории и культуре нашей страны?

5) Как способы организации мотивирует к действиям по сохранению и поддержанию традиции?

Итоги анализа педагогами должны стать предметом рассмотрения их на педагогическом совете. Необходимо учесть, что участниками анализа состояния традиций важно сделать не только членов педагогического совета, но и органы ученического самоуправления, Методика вовлечения школьников в поддержание традиций уклада школьной жизни предполагает несколько шагов:

Первый шаг: предоставление администрацией школы классным коллективам права на анализ школьной жизни по вопросам:

- 1) Можно ли учиться в нашей школе с увлечением и радостью?
- 2) Чем тебе запомнятся школьные годы?
- 3) Есть ли место унижению и буллингу?
- 4) Что считаем хорошим, интересным, важным для современной жизни?
- 5) Что мы можем сделать, чтобы хотелось с радостью идти в школу?

Второй шаг. Определение формы общественной экспертизы уклада школьной жизни:

- Проведение школьной конференции, в которой участвуют представители от классов:

- Дискуссионная площадка: Школа всякая нужна?! Школа всякая важна!!

- Форум на сайте школы;
- Защита проектов «Наша школа через пять лет»;
- Сочинение «Чем запомню школьные годы»

Эффективность вовлечения школьников в анализ жизни школьного сообщества закрепляется на конференции представителей классных коллективов, на которой сами школьники выскажут своё мнение о значимости для них тех или иных школьных традиций.

С родительской общественностью также важно провести обсуждение уклада школьной жизни и места традиций в этом укладе. Формой обсуждения может стать круглый стол, открытый диалог с администрацией и т.п.

Обобщённые выводы из анализа уклада школьной жизни нужно использовать для обоснования перечня традиций во всех сферах школьной жизни: быт, труд, обучение, досуг, общественная деятельность.

В каждой сфере должен появиться свой чётко определённый порядок действий и правил. Поскольку он появится в результате общего обсуждения, то и поддержание этого порядка становится согласованно принятыми законами жизни школьного сообщества.

Среди этих правил нужно найти место распределению ответственности классов за организацию традиционных событий в жизни школы, утверждению обязательных элементов в соблюдении каждой традиции, задающей атмосферу, стиль всей жизни образовательного учреждения.

Обновлённый стиль жизни школьного сообщества поддерживается позицией педагогов, которая характеризуется тем, что каждый член педагогического коллектива:

- Знает и принимает значимость традиции для воспитания.



- Владеет многообразием содержательного наполнения школьной традиции.
- Способен предложить варианты творческого участия в событиях школы.
- Уверен в значимости традиции для каждого человека.
- Стремиться создать условия для личностного развития в процессе соблюдения традиций.
- Увлечён участием в предстоящем событии.

Традиция, как ожидаемое событие, благодаря сочетанию значимых действий, обеспечивает школьникам позитивную включенность в сложный мир социально-культурных практик. Повторяемость традиционных событий закрепляет позитивное отношение, которое, в свою очередь, влияет на убежденность подростка в своих отношениях к базовым ценностям. Устойчивость ценностных отношений является основой достижения успеха. Ситуация успеха даёт веру в свои силы, побуждает к осознанию чувства собственного достоинства, обогащает новым опытом, формирует умение решать значимые и для себя, и для других задачи. Пройдя через несколько ситуаций решения социально значимых задач, подросток приобретает социальный опыт, который побуждает его достигать успеха в разных сферах жизни школьного сообщества. Прежде всего, он начинает видеть реальную значимость устойчивости своей позиции, видит, что авторитет достигается в подростковой среде не силой кулака или глумливыми поступками, а широтой кругозора, способностью обосновать свои слова и поступки.

Самообразование и самовоспитание начинается тогда, когда школьник ставит перед собой задачу и не боится её решать. Доброжелательность среды саморазвития достигается общими победами в делах на пользу и радость людям, когда каждый участник испытывает чувство собственного достоинства. Именно такое состояние отношений в школьном сообществе побуждает подростка, получившего опыт планирования, подготовки и осуществления, анализировать причины успехов и неудач. Эта логика организации приучает каждого участника традиционных событий думать над тем, что он делает, каким видит себя среди сверстников, и, соответственно, возникает потребность в саморазвитии.

С момента появления потребности в саморазвитии начинается построение жизненной перспективы. Разнообразие содержательного наполнения традиционных событий даёт подростку широту кругозора, там, где он испытал наивысшее удовлетворение от проделанной работы, там, где

он поверил в свои силы и ощутил благодарность людей, именно в этой сфере начинается поиск своего будущего.

В образе будущего, как позволяют судить данные мониторингов, примерно половина подростков выделяет значимость хорошего образования, выбор специальности, которая обеспечит интересную работу. Однако другая половина не считает школьное образование значимым для достижения благосостояния его самого и его будущей семьи. Наличие образованности в сознании части школьников не является приоритетной составляющей личности современного человека. Исправление ложного образа успешного человека, возникшего в девяностые годы, остаётся в обыденном сознании до сих пор.

Образ будущего в сознании подростка формируется всем укладом жизни школьного сообщества, это прямая задача культуросообразной социализации, а не рядовой вопрос. Из образа будущего вырастает познавательная культура личности. Прямого лобового решения, которое может изменить отношение к образованию, как доказал опыт лучших школ, не существует. Воспитательное пространство образовательной организации либо культивирует ценность образования через весь уклад школьной жизни, либо занимается принуждением к познанию, которое не может вызвать позитивный отклик. Либо есть школа, в которую хочется идти, либо есть повинность, от которой хочется поскорее отделаться.

В образе будущего не должно быть места отрицанию образования. В жизненной перспективе нужно помочь ребёнку определить место его созидательного труда, потребность открытия мира культуры, и, особенно, характер того вклада, который он сможет принести в развитие и процветание своей страны.

### **3.2. Сопровождение индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся для повышения качества образовательных результатов**

В обновленных ФГОС актуализируется и непрерывно реализуется линейка работы с индивидуальными образовательными маршрутами (ИОМ) учащихся. Возьмем для детализации и рассмотрения реализации этой задачи ФГОС уровня основной школы. Обновлённая редакция ФГОС сохраняет *принципы вариативности* в формировании школами основных образовательных программ начального общего и основного общего

образования, а также *учёта интересов и возможностей* как образовательных организаций, так и их учеников. Благодаря обновлённым стандартам школьники получают больше возможностей для того, чтобы заниматься наукой, проводить исследования, используя передовое оборудование, а организация исследования является одним из форматов ИОМ. Во ФГОС ООО закрепили, что школа может формировать программы разного уровня и направленности с учетом *образовательных потребностей* и способностей школьников. Прописали три способа, с помощью которых надо обеспечивать *вариативность* содержания программ. Первый – в структуре программ ООО можно предусмотреть учебные предметы, учебные курсы и учебные модули. Второй – школа вправе разработать и реализовать программы углубленного изучения отдельных предметов. Третий – можно разработать и реализовать *индивидуальный учебный план* в соответствии с *образовательными потребностями и интересами учеников* (п.5 ФГОС ООО). В пояснительной записке ООП уровня ООО нужно описать механизмы реализации программы, в том числе механизмы реализации индивидуальных учебных планов (п. 31.1 ФГОС ООО). Во ФГОС зафиксировали право школы применять различные образовательные технологии. Например, электронное обучение и дистанционные образовательные технологии (п. 19 ФГОС ООО), что делает построение ИОМ доступным и эффективным для каждого учащегося, в том числе экономически эффективным. Также во ФГОС зафиксировано, что образовательную деятельность можно организовать при помощи *деления на группы*. При этом учебный процесс в группах можно строить по-разному: с учетом успеваемости, *образовательных потребностей и интересов, целей* (п. 20 ФГОС ООО).

В проекте «Школа Минпросвещения России» предполагается построение единого образовательного пространства школы, в том числе для выбора жизненного и профессионального пути обучающимися; создание сетевой инфраструктуры для реализации этого выбора через построение ИОМ. Пространство должно быть трансформируемым, доступным, включать в себя цифровую образовательную среду и быть насыщена разными форматами и способами деятельности, которые учащийся может выбирать и конструировать свой ИОМ.

ИОМ также выступает хорошим инструментом, средством повышения качества образовательных результатов школьников и актуален для школ, в которых учащиеся показывают низкие образовательные результаты. Он повышает мотивацию и волевые усилия обучающихся для работы с образовательными дефицитами, делает их процесс учения осмысленным и целенаправленным.

Однако для руководителей и педагогов школ для сопровождения ИОМ и проектирования организационных условий, образовательного пространства, стоят задачи освоения функций сопровождения ИОМ учащихся в ОО.

В связи с этим возможно рассмотрение и освоение опыта, инструментов работы педагогов с тьюторской компетенцией. Обобщающая трудовая функция педагога-тьютора - «организация тьюторского сопровождения обучающихся», включает в себя деятельность по работе с образовательным пространством, ИОМ и разработкой методических инструментов для сопровождения ИОМ.

В данном разделе представляется актуальным рассмотреть тьюторское сопровождение ИОМ обучающихся в рамках их подготовки к итоговым экзаменам ОГЭ и ГИА в основной и старшей школе.

Продуктивное обучение и качественная успешная подготовка к ОГЭ и ГИА учащихся могут быть осуществлены с помощью индивидуальных образовательных маршрутов обучения. В данном случае ИОМ может рассматриваться как механизм, способ реализации задачи индивидуализации образовательного процесса в соответствии с уровнем образования учащихся и их индивидуальными характеристиками (потребностями, интересами, дефицитами, возможностями).

Цель такого ИОМ: усвоение содержания образовательной программы школы с учетом и опорой на индивидуальные характеристики учащегося.

Развитие школьника может осуществляться по нескольким направлениям деятельности в рамках образовательного маршрута, которые реализуются одновременно или последовательно. Отсюда вытекает основная задача педагога - предложить учащемуся спектр возможностей и помочь ему сделать выбор. Выбор того или иного индивидуального образовательного маршрута определяется комплексом факторов:

- особенностями, интересами и потребностями самого ученика в достижении необходимого образовательного результата;
- возможностями школы удовлетворить образовательные потребности учащихся;
- возможностями материально-технической базы школы и ее цифровой образовательной среды;
- наличием или отсутствием сетевой образовательной среды и партнерских механизмов в сопровождении ИОМ.

Логическая структура проектирования индивидуального образовательного маршрута включает в себя следующие этапы:

1. постановку образовательной цели;

2. самоанализ (осознание и соотнесение индивидуальных потребностей, интересов с внешними требованиями к компетенциям);

3. конкретизацию цели (выбор направлений индивидуальных занятий для достижения поставленной цели);

4. оформление маршрутного листа.

Условия необходимые для эффективной разработки индивидуального образовательного маршрута:

- осознание всеми участниками педагогического процесса необходимости и значимости индивидуального образовательного маршрута как одного из способов самоопределения, самореализации и восполнения уровня готовности к освоению образовательной программы школы;

- осуществление педагогического сопровождения и информационной поддержки процесса разработки индивидуального образовательного маршрута учащимися;

- активное включение учащихся в деятельность по созданию индивидуального образовательного маршрута;

- организация рефлексии как основы коррекции индивидуального образовательного маршрута.

Средствами реализации названных условий могут быть специально организованные занятия по самопознанию, обучению учащихся методам выбора маршрута. В ходе этих занятий необходимо довести до учащихся следующую информацию:

- учебный план школы: набор учебных предметов, составляющих инвариантную часть, предметы вариативной части УП; внеучебную событийную, проектную и исследовательскую деятельность, которая позволит учащемуся заниматься качественной подготовкой к итоговой аттестации;

- особенности изучения тех или иных предметов; необходимость соблюдения баланса между предметами базового курса и курсами ИОМ;

- возможности и правила внесения изменений в индивидуальный образовательный маршрут.

Такие занятия могут проводиться как в рамках внеклассной деятельности, так и в рамках индивидуальной работы.

Выбор учащимися курсов для ИОМ может осуществляться в следующих направлениях:



Индивидуальный образовательный маршрут оформляется документально в виде **Листа индивидуального маршрута обучения**.

В данный лист ученик заносит информацию о выбранных направлениях занятий. Последние графы «Сроки выполнения» и «Подпись учителя» позволяют проследить факт реализации индивидуального образовательного маршрута педагогом - тьютором.

На основе выбранных курсов составляется индивидуальная образовательная программа учащегося, которая является технологическим средством реализации ИОМ.

Индивидуальная образовательная программа ученика представляет собой описание содержания образования определенного уровня и направленности (в том числе в контексте предпрофильной подготовки), видов деятельности учащегося.

Структура такой программы может состоять из следующих компонентов:

- целевое назначение,
- исходный уровень знаний учащегося,
- продолжительность обучения,
- ожидаемый результат,
- учебные программы,
- формы аттестации достижений учащегося.

*Ожидаемые результаты реализации индивидуальной образовательной программы:*

- достижение обязательного минимума содержания образования, гарантированного Конституцией РФ для каждого гражданина уровня образования, представляющего необходимую основу для полноценного развития личности и возможности продолжения образования в профессиональной сфере;

- достижение учащимися уровня образованности, соответствующего уровню обучения.

### **Литература:**

1. Гапоненко, А.Л. Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник/А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. М.: Омега\_Л, 2004. 472с.
2. Жуковицкая Н.Н. Управление процессом сопровождения одарённых детей: сетевые модели. Монография/ Н.Н.Жуковицкая. Saarbrucken, Deutschland: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2017. 287 с.
3. Жуковицкая, Н.Н. Сетевое взаимодействие – кооперация и конкуренция// Народное образование. 2017. № 5. С. 39-47.

4. Жуковицкая, Н.Н. Ресурсные центры в образовательной системе: содержание деятельности в условиях введения ФГОС: учеб.-метод. пособие/Н.Н. Жуковицкая.-СПб.: ЛОИРО, 2017.-127с.

5. Колесникова, И.А. Педагогическое проектирование: Учеб. пособие для высш. учеб. заведений/И.А. Колесникова, М.П. Горчакова-Сибирская; под ред. И.А. Колесниковой.- М.; Издательский центр «Академия»,2005. -288с.

6. Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения»: информационно-метод. материалы / авт.-сост. Нугуманова Л. Н., Яковенко Т. В. — 2-е издание, доп., перераб. — Казань: ИРО РТ, 2020. 51 с.

7. Наставничество в образовании: современная практика: сборник материалов международной (заочной) научно-практической конференции. 20 ноября 2019 года // государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт развития образования и социальных технологий». Курган, 2019. 188 с.

8. Пинская, М. А. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов /Сборник информационно-методических материалов для директоров и школьных команд. М., 2013

9. Слободчиков, В.И. Методология экспертизы инновационных образовательных проектов/ В. И. Слободчиков. Экспертиза и консультационная поддержка инноваций в системе образования/под ред. Т.М. Ковалевой. – М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2004.- С.21-23.

10. Стратегический менеджмент в образовании: учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов/ Т.В. Светенко, И.В. Галковская, Е.Н. Яковлева; под науч. ред. И.Д. Чечель, Т.Г. Новиковой. – М.: АПК и ППРО, 2007. – 76с.

11. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений/под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева.- М.: Новая школа, 1995. -464с.

#### **Электронные ресурсы:**

12. Жуковицкая, Н. Н. Сетевое наставничество школ с высокими и низкими результатами подготовки обучающихся: организационные механизмы // Человек и образование. – 2022. – С. 53-63. [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://xn--80aabcdcobephfrk1bfed7a7j.xn--p1ai/s181570410020611-7-1/>

13. Зарубежные исследования в области «эффективной школы»: аналитический обзор [Электронный ресурс]. Режим доступа: studwood.ru

14. Методические рекомендации по подготовке к проведению оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: [fioo.ru](http://fioo.ru)

15. Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях. - Письмо Минпросвещения России N АЗ-1128/08, Профсоюза работников народного образования и науки РФ N 657 от 21.12.2021. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: [методические рекомендации по педагогическому наставничеству.pdf](#)

16. Наставничество в системе образования России. Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях [Электронный ресурс] /Под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. - М.: Рыбаков Фонд, 2016. 153 с. -Режим доступа: [http://viro.edu.ru/attachments/article/9572/05\\_nastavnichestvo.pdf](http://viro.edu.ru/attachments/article/9572/05_nastavnichestvo.pdf)

17. О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций для руководителей образовательных организаций. - Письмо Министерства просвещения РФ от 23.01.2020 г., № МР-42/02. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [rulaws.ru](http://rulaws.ru)

18. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов: Сборник информационно-методических материалов для директоров школ и школьных команд [Электронный ресурс]/ Составитель: Пинская М.А. М.: НИУ «ВШЭ», 2016. Режим доступа: [www.eduportal44.ru](http://www.eduportal44.ru)

19. The National Mentoring Partnership. /Национальный ресурсный центр наставничества МЕНТОРИ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.mentori.ru](http://www.mentori.ru)