



Золотарева А. В.
Zolotareva A. V.

Как повысить эффективность и качество образования: результаты реализации регионального проекта по поддержке школ с низкими результатами обучения и школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях

В статье представлены результаты реализации в 2020 г. регионального проекта в рамках субсидии из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на софинансирование расходов, возникающих при реализации государственных программ субъектов Российской Федерации по направлению «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов». Раскрыты основные идеи проекта, его цели и задачи, описаны мероприятия, проводимые в рамках реализации основных направлений проекта, программа мониторинга результативности и представлены полученные результаты.

Ключевые слова: региональный проект; качество образования; мониторинг результативности; школы с низкими результатами обучения; школы, функционирующие в неблагоприятных социальных условиях.



Куприянова Г. В.
Kupriyanova G. V.

How to Improve Efficiency and Quality of Education: Results of the Implementation of the Regional Project to Support Schools with Low Learning Outcomes and Schools Functioning in Unfavorable Social Context

The article presents the results of the implementation in 2020 of the regional project within the framework of the federal budget subsidy to the budgets of the constituent entities of the Russian Federation to co-finance the costs arising from the implementation of state programs of the constituent entities of the Russian Federation in the area of "Improving the quality of education in schools with low learning outcomes and in schools functioning in unfavorable social context, through the implementation of regional projects and dissemination of their results." The article reveals the main ideas of the project, its aims and objectives, describes the activities performed as part of implementation of the main project directions, the performance monitoring program and presents the results obtained.

Key words: regional project; quality of education; performance monitoring; schools with low learning outcomes; schools functioning in unfavorable social context.

Перед российской системой образования стоит задача выравнивания образовательных возможностей разных образовательных организаций для повышения качества образования. Для подавляющего большинства учеников всех образовательных учреждений именно школа является основным источником и единственным местом получения образования, поэтому важно, чтобы время их пребывания в школе было максимально наполнено. Анализ опыта региональных систем образования показал, что есть школы, которые, испытывая значительные сложности в организации качественного обучения, имеют сложный контингент учащихся из неблагополучных, неполных и малообеспеченных семей с низким уровнем образования, не обладают значительным числом педагогов высшей категории и имеют ряд других проблем. Поддержка и сопровождение школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, закреплены на уровне образовательной политики государства в качестве приоритетного направления и рассматриваются сегодня как необходимые условия обеспечения равного доступа обучающихся к качественному образованию.

Реализация стратегий поддержки школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в сложных социальных условиях, требует находить способы повышения качества образования, преодолевать школьную неуспешность и сложный социальный контекст, выстраивать образовательную политику высоких ожиданий как по отношению к учащимся, так и по отношению к педагогическому коллективу, уровню профессионализма учителей и создавать, таким образом, условия для максимально успешного обучения всех учащихся вне зависимости от их способностей и стартовых возможностей.

В Ярославской области в 2020 г. был реализован проект в рамках субсидии из фе-

дерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на софинансирование расходов, возникающих при реализации государственных программ субъектов Российской Федерации по направлению «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов».

Проект строился по ключевым концептуальным направлениям, включающим в себя идентификацию школ, обеспечение поддержки школ на региональном и муниципальном уровнях, тьюторское сопровождение профессионального развития педагогов, поддержку межшкольного партнерства школ-лидеров со школами проекта, а также серию мер, направленных на перевод школ в эффективный режим работы.

Идентификация школ по группам в зависимости от образовательных результатов — это специальная процедура, основанная на формализованных подходах отнесения школ к той или иной группе — ШНОР или ШНСУ.

Под школами с низкими результатами обучения (ШНОР) понимаются школы, которые в течение продолжительного периода демонстрируют по определенным показателям образовательные результаты хуже, чем все школы в кластере, к которому относится образовательная организация. В Ярославской области разработан свой подход к кластеризации школ, выделяются следующие кластерные группы: лицеи, гимназии, школы с углубленным изучением отдельных предметов; вечерние школы; большие городские школы с численностью более 350 чел.; малые городские школы с численностью менее 350 чел.; поселковые школы; сельские школы; некоммерческие образовательные учреждения. Для каждого из выделенных кластеров строятся рейтинги (ранги) школ

по значениям показателей результатов обучения (в порядке ухудшения результатов). Внутри каждого кластера определяется, по каким школам эти рейтинги пересекаются в «худшей» своей части и определяются списки ШНОР. Численность ШНОР в каждом кластере рассчитывается исходя из общего количества школ в данном кластере, а также из средних значений показателей результатов обучения.

Под школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях (ШНСУ), понимаются школы, обладающие рядом показателей социально-экономического неблагополучия и ресурсных дефицитов. По результатам исследования, проведенного НИУ «Высшая школа экономики», к ним относят депривированные сельские школы; депривированные городские школы; сельские малокомплектные школы; школы в труднодоступных территориях; школы с высоким уровнем девиантности; школы со сложным поликультурным контекстом [8]. Неблагоприятные социальные условия возникают, когда в результате внешних воздействий или внутренних изменений происходит нарушение адаптации человека к жизни, в результате чего он не в состоянии удовлетворять свои основные жизненные потребности посредством моделей и способов поведения, выработанных в предыдущие периоды жизни [7]. В школьном возрасте эти условия оказывают негативное влияние на проблемы школьной успешности, достижение необходимой образовательной результативности обучающихся. При этом недостаточное внимание уделяется также и одаренным детям, обучение которых требует особой организации сопровождения в рамках регионального образовательного пространства [9].

Для проведения идентификации ШНОР и ШНСУ в Ярославской области была организована работа по следующим направлениям:

- разработка инструментария оценочных процедур, применяемых в регионе;
- внесение дополнений в автоматизиро-

ванную систему информационного обеспечения управления образовательным процессом (далее АСИОУ) в соответствии с показателями идентификации ШНОР и ШНСУ;

- сбор данных по результатам применения оценочных процедур и данных АСИОУ 100% образовательных организаций региона об образовательных результатах и социальных условиях;

- анализ и выявление общеобразовательных организаций со стабильно низкими образовательными результатами за последние три года (25% школ с самими низкими результатами);

- анализ и выявление общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях за последние три года;

- определение организационных структур, осуществляющих функции экспертно-консультационного сопровождения ШНОР и ШНСУ;

- организация подготовки экспертов-консультантов, осуществляющих функции сопровождения и развития ШНОР и ШНСУ;

- определение комплекса причин снижения учебных результатов в ШНОР и ШНСУ;

- разработка комплекса мер по переводу школ в эффективный режим развития (в том числе по преодолению причин низкой образовательной результативности);

- ежегодная подготовка аналитической записки по результатам анализа и идентификации ШНОР и ШНСУ и определение системы мер по улучшению работы с ШНОР и ШНСУ.

Для идентификации ШНОР и ШНСУ был использован представленный ниже комплекс критериев и показателей:

Критерий № 1. «Устойчивость образовательных результатов обучающихся на уровне начального общего, основного общего и среднего общего образования». Для комплексной оценки эффективности деятельности школ по данному критерию был разработан *общий интегральный показатель (ОИП)*, рас-

считываемый на основе показателей, представленных в табл. 1.

Таблица 1

Критерий идентификации «Устойчивость образовательных результатов обучающихся на уровне начального общего, основного общего и среднего общего образования»

№	Группа показателей
1	Группа показателей «Государственная итоговая аттестация — ЕГЭ, ОГЭ по предметам русский язык и математика»
2	Группа показателей «Всероссийские проверочные работы»
3	Группа показателей «Олимпиады и конкурсы»
4	Группа показателей «Сохранность контингента»
5	Группа показателей «Достоверность»

Критерий № 2. «Индекс социального благополучия школы». Под индексом социального благополучия школы (ИСБШ) понимается совокупный показатель, характеризующий внешние условия образовательного процесса для конкретной образовательной организации на основе анализа комфортности условий осуществления образовательной деятельности; социальных характеристик проблемного контингента обучающихся; характеристик территориального расположения школы; характерных особенностей семей учащихся; характеристик кадрового состава школы (исследования НИУ ВШЭ). За основу алгоритма идентификации ШНСУ взята методика определения статуса школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, разработанная НИУ «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ, 2016).

Сбор данных для расчета ИСБШ и отбора ШНСУ на основе минимальных его значений осуществлялся с помощью анкеты, анализа социальных паспортов школ (полей в АСИОУ), а обработка данных велась средствами MS Excel и SPSS. ИСБШ рассчитывался на основе группы показателей (28 показателей), включающей *характеристики контингента, характеристики семей, характеристики кадрового состава, другие характеристики школы*. В качестве зависимой переменной регрессионной модели взят ОИП, рассчитанный для каждой школы. Следует понимать, что не все показате-

тели были включены в итоговую формулу для расчета ИСБШ, а только те, влияние которых на образовательные результаты обучающихся статистически значимо. Выявленные в ходе идентификации характеристики школы и дефициты ресурсов определяют то, в какой поддержке нуждается образовательная организация и какие меры должны быть реализованы на разных уровнях (региональном, муниципальном и школьном), чтобы повысить качество образования и ее ресурсного обеспечения.

По результатам идентификации школ в Ярославской области были отобраны 68 образовательных организаций (34 ШНОР и 34 ШНСУ), которые вошли в региональную программу поддержки ШНОР и ШНСУ.

Концепция поддержки ШНОР и ШНСУ была построена на основе представленных ниже *идей*, направленных на повышение ресурсного потенциала ШНОР и ШНСУ.

1. Идея построения уровневой системы реализации стратегий повышения качества образования в регионе. Для эффективной реализации стратегии повышения качества образования в региональной системе образования необходимо обеспечить взаимосвязь разработки и реализации стратегических документов регионального, муниципального и школьного уровней. К таким документам на региональном и муниципальном уровнях были отнесены программы поддержки, которые представляют

собой комплекс мер, направленных на создание условий (нормативных, финансовых, материально-технических, кадровых и др.), а также интеграцию действий как различных уровней управления образованием региона и муниципалитета, так и различных служб и институтов региональной (муниципальной) системы образования. На институциональном уровне должны быть созданы программы перехода школ в эффективный режим работы.

2. Идея адресного методического сопровождения управленческих и педагогических команд. Понятие «методическое сопровождение» трактуется современными учеными как обеспечение разных видов методической работы по достижению поставленной цели образования, содействие в преодолении конкретных проблем обучающегося и педагога, оказание помощи всем субъектам образования вне зависимости от того, какова потребность в этой помощи и как может проявляться самостоятельность субъекта образования. *Адресное методическое сопровождение* предполагает наличие субъекта (адресата) сопровождения. При этом под субъектом сопровождения следует понимать как человека, так и образовательную систему или рабочую группу, которая берет на себя функции решения актуальных задач. Опыт работы над сложными задачами повышения качества образования в региональной системе образования позволяет выделить в качестве субъектов методического сопровождения команды разного уровня. Условиями адресного методического сопровождения являются: разработка (отбор) содержания с учетом особенностей адресата (дефицитов) и направленности на достижение ключевой цели — повышения качества образования; использование эффективных техник и приемов; информационно-техническая обеспеченность взаимодействия (которая была особенно актуальна в ситуации вынужденной в 2020 г. работы в удаленном режиме).

3. Идея обеспечения непрерывности профессионального развития педагогических

кадров, в том числе тьюторского сопровождения педагогов. Одной из важнейших мер, направленных на повышение качества образования в ШНОР и ШНСУ посредством перевода школ в эффективный режим работы, является деятельность по *обеспечению непрерывного профессионального развития педагогических кадров школы*. В контексте сопровождения профессионального развития педагогов в международной практике модель эффективной школы тесно связана также с идеей встроенного повышения квалификации учителей (job-embedded professional development, JEPD) [11] и профессиональными обучающимися сообществами как формой JEPD (professional learning communities, PLC) [12]. Особое место в концепции поддержки ШНОР и ШНСУ могут занять организация *тьюторского сопровождения* профессионального развития педагогов; формирование лучших практик сопровождения и наставничества обучающихся и педагогов. Совместная деятельность *тьютора* (помощь педагогу в осознании его профессиональных дефицитов и потребностей, постановке индивидуальных задач профессионального развития, актуализации необходимых ресурсов) и *тьюторанта* (сопровождаемого педагога) позволяет обеспечить создание условий для оптимального выбора образовательных ресурсов в процессе профессионального становления и развития педагога.

4. Идея интеграции общего и дополнительного образования, повышения доступности качественного дополнительного образования. Современные родители да и сами дети чаще всего не связывают получение жизненно важных современных компетенций с обучением только в школе. Стандарт образования сегодня рассматривается не как стандарт для школы, а как стандарт школьного периода обучения ребенка [1]. Поэтому становится очевидным тот факт, что в реализации ФГОС должна участвовать не только школа, но и учреждения дополнительного образования, культуры, спорта, частные и другие образовательные

организации. Школа в первую очередь должна быть заинтересована в расширении образовательного пространства реализации стандарта за счет интеграции общего и дополнительного, формального и неформального образования. При этом должна обеспечиваться непрерывность и доступность образования ребенка как по вертикали (на протяжении всего периода его школьного обучения), так и по горизонтали (предоставление спектра образовательных возможностей на определенном возрастном этапе) [3].

5. Идея обеспечения сетевого взаимодействия и партнерства ШНОР и ШНСУ с успешными школами (результатными школами). Благодаря выстраиванию механизма внешней интеграции школа может «дополнять» образовательные сферы по-разному: расширять предметные области, добавляя новые компоненты, помогая осваивать основные программы обучения; увеличивать «вооруженность» личности, оснащая человека иными, более совершенными и мощными средствами познания, тем самым усиливая мотивацию познавательной деятельности. Сотрудничество между разными учреждениями, организациями и школой способствует созданию в социуме пространства взаимодействия, которое обладает большей насыщенностью, чем каждое отдельно взятое учреждение. Более того, в рамках этого пространства могут быть созданы условия для разных вариантов развития личности ребенка в зависимости от его способностей, возможностей и интересов, а также от возможностей, входящих в него организаций. В процессе перехода школы в эффективный режим работы особую актуальность приобретает организация взаимодействия ШНОР и ШНСУ с «успешными» школами, демонстрирующими стабильно высокие результаты обучения, при этом находящимися в схожих социальных условиях (результатными школами). Сотрудничество школ (школ-партнеров и ШНОР или ШНСУ), с одной стороны, позволяет создать единое информационно-методическое пространство и эффективно использовать имеющиеся

ресурсы школ в решении актуальных задач повышения качества образования, а с другой — создать условия для обмена успешными управленческими и образовательными практиками, повышения имиджа ШНОР и ШНСУ.

6. Идея повышения эффективности управления ШНОР и ШНСУ. Эффективность управления показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели деятельности образовательной организации, следовательно, обеспечивает необходимое качество образования. Поскольку содержанием *эффективности* как управленческой категории является соотношение результатов и затрат (в том числе и на управленческий труд), можно выделить внутреннюю и внешнюю эффективность управления. Для обеспечения *внутренней эффективности* управления должны учитываться три группы факторов: использование ресурсов, получение результата, соответствующего движению к цели, фактор времени. Эффективное использование ресурсов предполагает формирование и перераспределение оптимальной структуры ресурсов организации, нахождение возможности сбалансированного их пополнения и экономии ресурсов. Результат управленческой деятельности проявляется в результатах функционирования и развития организации — образовательных результатах, продуктах деятельности, реализации цели. Фактор времени находит свое выражение в своевременности решений, экономии времени на их разработку, использовании прогрессивных технологий, потенциале и производительности персонала школы. К *внешним факторам*, влияющим на эффективность управления образовательной организацией, можно отнести социальную и методическую инфраструктуру, методологию образования, определяющую научный подход к управлению, информационную поддержку и др. [5].

В региональном проекте основной *целью* поддержки школ стало повышение качества образования и повышение ресурсного обеспечения ШНОР и ШНСУ на всех уровнях системы

образования: региональном, муниципальном, школьном.

Реализация регионального проекта поддержки ШНОР и ШНСУ осуществлялась по следующим *направлениям*:

1. Обеспечение координации поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

На региональном уровне был создан Координационный совет проекта (в составе представителей регионального органа управления образованием, регионального центра оценки качества образования, региональной организации ДПО (ИРО) и других организаций).

Основными задачами деятельности Координационного совета являются:

- координация деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования и организаций, участвующих в реализации проекта по повышению качества образования в ШНОР и ШНСУ;
- обсуждение иных вопросов, относящихся к проблемам ШНОР и ШНСУ;
- участие в разработке проектов нормативных правовых актов Департамента образования по вопросам реализации региональных программ (проектов) для ШНОР и ШНСУ;
- запрос у органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, общественных объединений, образовательных, научных и других организаций, информации, необходимой для осуществления деятельности;
- обсуждение информации от представителей органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, а также представителей муниципальных Координационных советов по вопросам, связанным с реализацией проектов и программ поддержки ШНОР и ШНСУ;
- подготовка рекомендаций в органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования;

- привлечение средств массовой информации для популяризации эффективных моделей и механизмов повышения качества образования.

За время реализации проекта был подготовлен и принят ряд регламентирующих документов: Региональная концепция поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях; Региональная программа поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях; вариативные модели поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях; муниципальные программы поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях; Положение об идентификации школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях; Положение о Координационном совете; Положение о региональном консультационном центре; Положение о муниципальном консультационном центре; пакет договоров с партнерами; Программа мониторинга результативности повышения качества образования в ШНОР и ШНСУ и др.

Для обеспечения эффективности взаимодействия и координации между *региональным и муниципальным уровнями* были заключены Соглашения о сотрудничестве в рамках проекта. А также были созданы муниципальные команды (МК) поддержки ШНОР и ШНСУ. В состав МК вошли региональный куратор (сотрудник организации-оператора сопровождения ШНОР и ШНСУ), муниципальный координатор (сотрудник муниципального органа управления образованием или муниципальной методической службы), члены МК (сотрудники муниципальной методической службы, лучшие руководители и педагоги муниципальных образовательных организаций), руководитель

муниципальной тьюторской команды. Организация работы муниципальной команды осуществляется на основе специально подготовленного функционала.

2. Создание региональной и муниципальной инфраструктуры для оказания поддержки ШНОР и ШНСУ.

В инфраструктуру сопровождения вошли:

- *инфраструктурные государственные организации*, подведомственные региональному органу управления образованием: региональный ИРО, региональный Центр оценки и контроля качества образования (ЦОиККО), государственные учреждения дополнительного образования детей;

- *инновационная инфраструктура*, позволяющая нарабатывать новые практики образования средствами реализации региональных и муниципальных проектов, инновационных площадок. В региональную инновационную инфраструктуру вошли команды региональных проектов и программ (например, в рамках реализации Национального проекта «Образование» и др.); региональные ресурсные центры, региональные инновационные площадки, базовые и стажировочные площадки, образовательные организации, включенные в инновационную деятельность по развитию региональной системы образования и др.;

- *методическая инфраструктура*, которая включает в себя систему информационно-методических ресурсов (реестров, баз данных, банков лучших практик и опыта, методических разработок и публикаций). Региональный ИРО создает методическую базу региона, является центром региональной сети информационно-библиотечных центров (РИБЦ) общеобразовательных организаций (ШИБЦ), а также формирует другие структуры сопровождения (консультационный центр, тьюторские команды и др.);

- *инфраструктура профессиональных сообществ и объединений*, объединяющая педагогов и сообщества, образовательные организации, которые являются площадкой для

общественного обсуждения разнообразных вопросов повышения качества образования в регионе. Общую координацию деятельности в рамках методической инфраструктуры и профессиональных сообществ региональной системы образования осуществляет *региональное учебно-методическое объединение в системе общего образования Ярославской области* (РУМО);

- *инфраструктура реализации программ профессионального развития педагогических работников*, построение которой определяется содержанием профессиональных потребностей и дефицитов педагогов, современным образовательным контентом повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических кадров, а также возможностью реализации персонализированных моделей развития их профессионального мастерства. Программы повышения квалификации, направленные на решение актуальных задач, потребностей и дефицитов системы образования, разрабатываются и реализуются региональным ИРО, вузами, частными организациями ДПО, а также муниципальными организациями ДПО. В процесс профессионального развития педагогов использовался потенциал базовых и стажировочных площадок региона [4].

Кроме того, в *региональную инфраструктуру* поддержки ШНОР и ШНСУ вошли региональный консультационный центр; тьюторский центр; экспертно-консультационные группы; специалисты психолого-медико-педагогических служб (психологи, дефектологи, социальные педагоги, логопеды) и др.

В *муниципальную инфраструктуру* вошли Координационный совет при муниципальном органе управления образованием; муниципальный центр сопровождения; муниципальные ресурсные центры; муниципальные инновационные площадки; методические объединения; муниципальные тьюторские команды, школы-партнеры и др.

Школьную инфраструктуру составили стратегическая команда программы перехода

школы в эффективный режим работы; команды обучающихся учителей (КОУЧи); школьные тьюторы; методические объединения учителей и др.

3. Разработка и реализация региональной и муниципальных программ поддержки ШНОР и ШНСУ. Программа поддержки ШНОР и ШНСУ является комплексной и предполагает как интеграцию действий различных уровней управления образованием, так и различных служб региональной и муниципальной систем образования. Основным предназначением реализации комплекса региональной и муниципальных программ поддержки ШНОР и ШНСУ является создание в регионе или муниципалитете условий для запуска и реализации школьных программ перехода в эффективный режим работы. Введение программ поддержки в региональную и муниципальную практику управления создает возможность для принятия обоснованных решений, целенаправленного распределения ресурсов, анализа результатов реализации предпринимаемых мер и справедливой оценки качества работы школ, директоров, педагогических коллективов и результатов.

В процессе реализации региональной и муниципальных программ поддержки были выделены следующие ключевые моменты:

- результатом их реализации должен стать не краткосрочный эффект временного повышения учебных результатов, а стойкое повышение педагогического потенциала школ, обеспечивающее их дальнейшее развитие;
- продуктивными являются сотрудничество и совместная работа педагогических коллективов и директоров школ, которые должны поддерживаться муниципальными и региональными органами управления образованием;
- отчетность школ и принятие решений на основе данных являются условием реализации программ улучшения их учебных достижений (программ перехода в эффективный режим работы);
- проводниками программ являются региональный и муниципальные органы управ-

ления образованием, специалисты регионального ИРО, консультанты по работе с данными и организаторы профессионального развития, входящие в состав консультационного центра, тьюторского центра, муниципальные координаторы, консультанты, тьюторы, школы-партнеры, которые также являются участниками региональной и муниципальных программ поддержки и сопровождения ШНОР и ШНСУ.

Показателями эффективности Программы будут изменения, которые в целом определяют сокращение разрывов в качестве образования, доступного разным социальным группам и семьям с разным уровнем экономических, культурных и образовательных ресурсов.

4. Проведение регионального конкурса школьных программ перехода в эффективный режим работы. Важным направлением в части поддержки ШНОР и ШНСУ является разработка и реализация школьных программ перехода в эффективный режим работы. Программа перехода школы в эффективный режим работы строится на основе модели эффективной школы и фокусируется главным образом на качестве управления; на качестве преподавания; на результатах учеников и учителей (учения и обучения); на качестве образовательной среды и школьного климата. Для стимулирования школьных коллективов к разработке программ и обеспечения необходимого качества программного продукта в регионе был проведен конкурс среди ШНОР и ШНСУ на лучшую программу перехода школы в эффективный режим работы. Конкурс проводился с целью оказания организационной, методической, мотивационной и финансовой поддержки школам в разработке и реализации стратегического документа, направленного на перевод школы в эффективный режим работы. Следует также отметить, что победа ШНОР и ШНСУ в конкурсе оказывает позитивное влияние на имидж образовательной организации и мотивацию всех участников образовательных отношений.

5. Создание профессиональных сообществ педагогов и образовательных орга-

низаций [6]. В регионе сформировано единое методическое пространство профессиональных сообществ, которое позволяет обеспечить адресность методического сопровождения на всех уровнях: региональном, муниципальном, образовательной организации. В пул профессиональных сообществ региона, которые призваны участвовать в программе поддержки ШНОР и ШНСУ, вошли региональные методические объединения, которые осуществляют деятельность по предметным областям или по актуальным вопросам развития образования; региональные сетевые методические объединения педагогов и специалистов ММС региона; ассоциации учителей разных предметов (как региональные отделения всероссийских ассоциаций), тьюторские сообщества педагогов; сетевые сообщества координаторов-медиаторов, педагогов-психологов, социальных педагогов, школьных библиотекарей, учителей информатики, педагогов дополнительного образования, а также тематические интернет-сообщества и др. [2].

В рамках реализации региональной концепции поддержки ШНОР и ШНСУ были созданы региональные профессиональные сообщества: «Эффективные школы. 76»; «СПарта»; «Язам», «Инициатива», а также региональная команда обучающихся учителей «Реализуем проблемно-диалогическое обучение», сообщества «Тьютор+» и «Тьютор 2.2». Кроме того, в ШНОР или ШНСУ были созданы *профессиональные обучающиеся сообщества*, коуч-команды и т. д.

6. Разработка и реализация комплекса программ дополнительного профессионального образования педагогов. В основу региональной концепции поддержки ШНОР и ШНСУ была положена *идея непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров*. Обеспечение направлений сопровождения процессов разработки и реализации муниципальных программ поддержки и школьных программ перехода в эффективный режим происходило

посредством организации обучения по программам повышения квалификации, семинаров-тренингов, консультаций, проведения форсайт-сессий, дизайн-сессий, круглых столов и т. д. Участникам проекта были предложены программы по таким темам, как «Стратегии управления качеством образования», «Управление образовательным процессом по результатам ГИА», «Разработка и реализация программ перехода школ в эффективный режим работы», «Разработка и реализация муниципальной программы поддержки ШНОР и ШНСУ», «Анализ и интерпретация данных образовательной организации», «Создание внутришкольной системы оценки качества образования», «Организация деятельности общественно-деловых профессиональных педагогических объединений, направленных на повышение качества образования», «Организация методической работы в школе на основе анализа профессиональных затруднений педагога» и др. Практическая значимость данных программ заключается в преодолении профессиональных дефицитов и повышении компетенции:

- членов муниципальных и школьных команд в вопросах эффективного управления через реализацию программно-целевого управления, модели эффективной школы;
- педагогов в вопросах повышения мотивации обучающихся, формирования и развития универсальных учебных действий обучающихся; организации проектной деятельности и т. п.;
- педагогов-тьюторов в вопросах организации тьюторского сопровождения профессионального роста педагогов ШНОР и ШНСУ.

В рамках программ ДПО было организовано *встроенное* повышение квалификации учителей, одной из форм которого являются профессиональные обучающиеся сообщества (ПОС). Включение в поддержку ШНОР и ШНСУ потенциала профессиональных обучающихся сообществ позволяет повысить качество преподавания за счет совместного проектирования и анализа учебных занятий,

анализа педагогической деятельности и внедрения эффективных педагогических практик. Участие в ПОС позволяет педагогу не только преодолеть свои профессиональные дефициты, но и «прожить на себе» совместную учебно-профессиональную деятельность — от осознания потребности в изменениях и совместного проектирования до анализа полученного результата.

Одной из ключевых задач региональной программы поддержки ШНОР и ШНСУ стала организация тьюторского сопровождения профессионального развития педагогов. Комплекс мероприятий по организации и осуществлению тьюторского сопровождения профессионального роста педагогов включал создание и сопровождение муниципальных и школьных тьюторских команд профессионального развития педагогов; разработку пакета методических материалов для обеспечения деятельности тьютора профессионального развития педагога; разработку программы повышения квалификации по вопросам обучения тьюторских команд. Также могут быть проведены региональные конкурсы на создание региональных тьюторских площадок по вопросам повышения качества в ШНОР и ШНСУ.

7. Заключение партнерских договоров (договоров о сотрудничестве) ШНОР и ШНСУ, вошедших в региональную программу, со школами-партнерами (образовательными организациями, имеющими условия для оказания консультационной, методической, организационной и др. поддержки). Реализация данного направления предполагает проведение таких мероприятий, как выявление школ региона, имеющих стабильно высокие образовательные результаты и лучшие практики работы в условиях сложных социальных контекстов; подготовка форм нормативно-правовых документов для заключения договоров ШНОР и ШНСУ со школами-партнерами; проектирование и реализация совместной деятельности; проведение межмуниципальных семинаров по обмену опытом работы между школами-

партнерами. Сотрудничество между школами было реализовано через серию совместных семинаров (формат горизонтального обучения на уровне «школа — школе», «директор — директору»), стажировок, консультаций, работу межшкольных профессиональных обучающихся сообществ (формат горизонтального обучения на уровне «учитель — учителю») и др.

8. Проведение мониторингов реализации региональной и муниципальных программ поддержки школ (входного, промежуточного, итогового).

В рамках данного направления были проведены следующие мероприятия:

- разработка и описание методики экспертной оценки реализации программ перехода школ в эффективный режим работы, которая включает в себя комплекс критериев и показателей школьной эффективности с присвоением весовых коэффициентов, оценочный инструментарий, методические рекомендации экспертам, алгоритм обработки результатов оценки;
- проведение входной диагностики в отношении школ, включенных в программу поддержки, по следующим направлениям: ресурсы (педагогические кадры, материально-техническое обеспечение, контингент учащихся), образовательный процесс (качество управления и преподавания), результаты (степень овладения учащимися школьной программой, успеваемость и пр.);
- разработка программы мониторинга качества образования в ШНОР и ШНСУ;
- включение мониторинга ШНОР и ШНСУ в региональный мониторинг качества образования;
- проведение мониторинга качества образования в ШНОР и ШНСУ;
- подготовка аналитической справки по итогам мониторинга и разработка рекомендаций по повышению эффективности работы с ШНОР и ШНСУ.

Результаты поддержки ШНОР и ШНСУ по-разному проявились на региональном, муниципальном и школьном уровнях.

На региональном и муниципальном уровнях:

- разработаны и реализуются механизмы поддержки и сопровождения школ при переходе в эффективный режим, предполагающий сокращение образовательного неравенства;

- наблюдается положительная динамика образовательных результатов и успешной социализации выпускников региона или муниципалитета, в том числе положительная динамика по целевому показателю ОИП;

- обеспечен рост профессионального мастерства педагогов школ, входящих в программы поддержки;

- наблюдается наличие успешных практик повышения качества образования и эффективности деятельности школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях;

- в системе оценки качества образования сформированы новые механизмы учета социального контекста общеобразовательных организаций;

- реализуются эффективные механизмы управления качеством образования на региональном и муниципальном уровнях.

На уровне ШНОР и ШНСУ результаты определялись в соответствии с критериями и показателями программы мониторинга. В ре-

гиональном мониторинге результативности ШНОР и ШНСУ приняли участие 68 образовательных организаций из 12 муниципальных районов Ярославской области, в том числе 20 городских школ и 48 сельских школ. В процессе мониторинга были получены результаты, представленные ниже по критериям и показателям результативности проекта.

1. Устойчивость образовательных результатов обучающихся на уровне начального общего, основного общего и среднего общего образования. Данный результат оценивается на основе общего интегрального показателя (ОИП). Динамика ОИП и ранга школ определяется на основе сравнения результатов двух идентификаций в 2019 и 2020 гг. (с учетом гибкой системы коэффициентов).

В связи с возникновением пандемии коронавируса в 2020 г., отменой ОГЭ, переносом ВПР, уменьшением проведения количества олимпиад, определить ОИП, сравнимый с 2019 г., оказалось невозможно. Поэтому повторная идентификация ШНОР и выявление динамики улучшения показателей осуществлялись на основе сравнения входного и итогового рангов школ, рассчитанных на основе гибких коэффициентов веса отдельных показателей (*фрагмент представлен в табл. 2*).

Таблица 2

Фрагмент идентификации ШНОР в Ярославской области в 2019 и 2020 гг.

Муниципальный район	ОО	Ранг ноябрь 2020	Ранг февраль 2020	Продвижение
Борисоглебский	МОУ ООШ	281	297	16 ↑
Борисоглебский	МОУ СОШ	323	314	9 ↓
Гаврилов-Ямский	МОУ ООШ	236	272	36 ↑
г. Рыбинск	МОУ ООШ	219	263	44 ↑
Ростовский	МОУ СОШ	225	275	50 ↑
Ярославский	МОУ СОШ	128	250	122 ↑
Угличский	МОУ СОШ	329	328	1 ↓
г. Ярославль	МОУ СОШ	177	259	82 ↑

Проведение мониторинга идентификации позволило выявить, что из 68 школ Ярославской области, участвующих в Региональной программе поддержки ШНОР и ШНСУ, 57 школ улучшили свой результат, получили более высокий ранг, при этом 11 школ стали занимать более низкие места в таблице рангов по сравнению с первичными данными. Следует также отметить, что по отдельным показателям данные школы несколько улучшили свои результаты, но в целом повысить ранг им не удалось.

2. Результативность повышения качества образования в ШНОР и ШНСУ по вариативной группе дополнительных показателей.

Вариативная часть мониторинга предполагает использование дополнительных показателей для школ-участниц проекта, включающих в себя показатели школьной мотивации, удовлетворенности условиями организации образовательного процесса, активности обучающихся в школьной жизни и педагогов в профессиональных сообществах, показатели сформированности профессиональных компетенций педагогов и др. *Инструментарий мониторинга по дополнительным показателям* состоит из опросной анкеты, разработанной на онлайн-платформе сервиса Google.

Сравнительный анализ данных входного и итогового мониторингов позволил нам констатировать значительное увеличение доли педагогов, включенных в активные формы взаимодействия и саморазвития (увеличился на 30%); на 4,5% произошел прирост показателя включения педагогов в профессиональные сообщества. Анализ показателей кадровой обеспеченности школ позволил, с одной стороны, зафиксировать проблему комплектования школ специалистами, а с другой — открыть новые возможности решения кадровой проблемы. Так, были приняты решения по привлечению специалистов и пересмотру штатного расписания в школах, что привело к снижению количества вакантных ставок: педагога-психолога

и социального педагога на 7%, логопеда на 3%, педагога дополнительного образования на 10%. Кроме того, для обеспечения мобильной помощи школам подготовлены условия для реализации трех моделей мобильного медико-психолого-педагогического сопровождения школ: 1) привлечение специалистов Центров ППМС по особому регламенту и графику, включение этой работы в их функционал; 2) привлечение специалистов психологических служб и педагогов дополнительного образования ОДО в рамках сетевой формы реализации общеобразовательных программ или договоров о сотрудничестве; 3) привлечение специалистов «успешных» школ-партнеров на основе эффективных контрактов.

Сравнительный анализ данных входного и итогового мониторингов позволил увидеть, что количество детей, охваченных дополнительным образованием, увеличилось на 14%, на 7% возросла доля выпускников, получивших документ об образовании; но в то же время, на 0,5% снизилось количество обучающихся, включенных в работу органов ученического самоуправления. Обобщенные данные по совокупности показателей, касающихся контингента образовательных организаций, позволяют идентифицировать как общие положительные моменты, характерные для системы образования Ярославской области в целом, например, охват детей программами дополнительного образования, так и специфичные, например, малая включенность обучающихся ШНОР и ШНСУ в систему ученического самоуправления, недостаточное использование цифровых образовательных ресурсов, ограничивающее возможности изучения ряда предметов и ведущее к снижению мотивации при использовании традиционных средств обучения.

В мониторинге мотивации обучающихся к обучению приняло участие 1682 обучающихся с 6 по 8 классы из 68 школ — участниц проекта в 12 муниципальных районах Ярославской области, из них 799 человек — обучающиеся женского пола, 883 челове-

ка — обучающиеся мужского пола. По итогам исследования были получены следующие результаты: в ШНОР и ШНСУ наибольший процент детей имеет 3 уровень развития мотивации к обучению, предполагающий несколько сниженную познавательную мотивацию, что составляет 45% от общей совокупности выборки, а также сниженную мотивацию — 25,1%; в гендерном аспекте наблюдается небольшой перевес среди представителей женского пола с резко отрицательным отношением к учению и сниженной мотивацией к учению. Среди обучающихся мужского пола имеется небольшой перевес в сторону мальчиков со средним уровнем мотивации и продуктивным уровнем мотивации. Среди обучающихся ШНОР наибольший процент обучающихся имеет средний уровень мотивации. При этом 25,4% — это обучающиеся со сниженной мотивацией и 7,8% с резко отрицательным отношением. Последняя группа требует пристального внимания как потенциально возможные неформальные лидеры. Вместе с тем требуют внимания и потенциально одаренные обучающиеся, имеющие высокую мотивацию.

Одним из новых подходов к оценке качества образования является установление *степени удовлетворенности выпускников полученным образованием*. Оценка удовлетворенности образованием осуществляется по отдельным, однозначно обозначенным аспектам или параметрам образования как в части образовательных результатов, так и в части образовательного процесса. Удовлетворенность образованием в целом можно выводить как сумму (агрегацию) удовлетворенностей по каждому из параметров оценивания. В исследовании были использованы 11 параметров, разработанных специалистами ЦОиККО по результатам работы экспертов и организованных фокус-групп. В сформированной выборке было 64 образовательные организации. Приняли участие в опросе обучающиеся 8–11 классов. Были получены следующие результаты.

В образовательных организациях ШНОР запрос и удовлетворенность имеют противоположные тенденции по 3 параметрам. Запрос по ним растет, а удовлетворенность падает. Это параметр № 2 «Формировать у учеников умения адекватно общаться в различных ситуациях», параметр № 10 «Поддерживать и обеспечивать вежливые и доброжелательные отношения между учениками» и параметр № 3 «Создавать безопасные и комфортные условия обучения». Во многих образовательных организациях проблемы дисциплины встают очень остро и возможны даже случаи травли (буллинга). Подобная тенденция требует дополнительного изучения и учета при принятии управленческих решений.

В образовательных организациях ШНСУ запрос и удовлетворенность имеют противоположные тенденции по параметру № 10 «Поддерживать и обеспечивать вежливые и доброжелательные отношения между учениками». При работе с организациями ШНСУ стоит учесть, что конфликты между обучающимися в этих школах имеют особенность: выпускников и обучающихся в основном звене немного, а в контингенте школы преобладает начальное звено, поэтому жертвами часто становятся малыши.

Запрос выше в организациях ШНОР и ШНСУ, хотя количественно отличается незначительно. Удовлетворенность значительно выше в образовательных организациях ШНСУ, чем в ШНОР.

Результаты проведенного исследования позволяют педагогическим коллективам школ определить векторы совершенствования образовательного процесса и взаимоотношений субъектов, а субъектам регионального и муниципального уровня меры поддержки.

В рамках проекта поддержки ШНОР и ШНСУ было организовано *исследование метапредметных компетенций педагогов* с использованием компьютерного теста. В тестировании приняли участие 770 педагогических работников из 68 школ — участников проекта. Каждому педагогу было необходимо пройти тест, состоящий

из 35 ситуационных кейсов, для оценки семи метапредметных компетенций: целеполагания, коммуникативной, ИКТ, методической, оценочной, технологической, мотивационной.

Анализ общих результатов мониторинга метапредметных компетенций показал, что у педагогов Ярославской области на уровне выше среднего сформированы коммуникативная, оценочная и мотивационная компетенции. Специалистами ИРО ведется большая работа по формированию оценочной компетенции педагога — по этой теме работают профессиональные педагогические сообщества, издан ряд учебных пособий по вопросам формирующего оценивания, а также проводятся курсы повышения квалификации, например: «Проектирование учебной деятельности на основе формирующего оценивания», «ФГОС: формирующее оценивание образовательных результатов» и др., осуществляется тьюторское сопровождение педагогов по вопросам освоения комплекса оценочных средств. Мотивационная компетенция педагогов формируется в процессе их участия в конкурсах профессионального мастерства, ПОС, системе общественно значимых мероприятий разного уровня, а также через систему семинаров и вебинаров, посвященных проблемам развития учебной мотивации обучающихся ШНОР и ШНСУ.

Наибольшее количество дефицитов было выявлено в компетенциях целеполагания, методической и технологической, а также в ИКТ-компетенции. При исследовании компетенции целеполагания критически низкой результативностью обладают вопросы, которые диагностируют способность обобщать задачи в конкретную цель и умение отбирать методы и приемы диагностики и прогнозирования для постановки целей профессионального развития соответственно. Несколько более высокие показатели по вопросам, выявляющим способность формулировать цели на языке «наблюдаемых учебных действий» и способность деконструировать, детализировать учебные цели соответственно.

При исследовании ИКТ-компетенции критически низкой результативностью обла-

дает вопрос, который диагностирует владение программой работы с презентационной графикой, умением работать с изображениями. Несколько более высокие показатели по вопросам, выявляющим умение организовывать совместную работу с документами в сетевом пространстве и владение правилами цитирования, оформления информационных ресурсов соответственно.

При исследовании технологической компетенции критически низкой результативностью обладают вопросы, которые диагностируют знание сути технологии проблемного обучения и умение применять игровые технологии соответственно. Несколько более высокие показатели по вопросам, выявляющим умение применять технологию саморазвития личности и умение применять технологию портфолио соответственно.

Для устранения профессиональных дефицитов педагогов в сфере метапредметных компетенций в Ярославском ИРО разработана и реализуется модульная программа ДПО «Метапредметные компетенции педагога», которая состоит из обязательного инвариантного модуля и семи вариативных модулей (по каждой компетенции), в рамках которых можно выстраивать индивидуальный маршрут профессионального развития педагога [10], а также пакет программ предметной направленности, в рамках которых акцент делается на преодоление дефицитов как предметных, так и метапредметных компетенций педагогов. Результаты повторного тестинга педагогических работников ШНОР и ШНСУ показали, что доля педагогов, демонстрирующих сформированность метапредметных компетенций на уровне выше среднего, возросла на 15%.

Таким образом, реализация регионального проекта поддержки ШНОР и ШНСУ, формирование практик перехода школ в эффективный режим работы помогли сформировать меры, направленные на повышение качества образования в регионе в целом и уровня результатов обучения в каждой образовательной

организации, участвующей в мероприятиях проекта.

Список литературы

1. Груздев, М. В., Золотарева, А. В. Неформальное образование как фактор развития российского образования / М. В. Груздев, А. В. Золотарева. — Текст: непосредственный // *European Social Science Journal* = Европейский журнал социальных наук. — 2014. — № 4. — Т. 1. — С. 78–83.
2. Золотарева, А. В. Влияние профессиональных педагогических сообществ на совершенствование содержания предметных областей и технологий преподавания / А. В. Золотарева. — Текст: непосредственный // *Профессиональное образование*. — 2019. — № 8. — С. 28–33.
3. Золотарева, А. В., Груздев, М. В. Дополнительное образование детей в России: перезагрузка в контексте современной государственной образовательной политики / А. В. Золотарева, М. В. Груздев. — Текст: непосредственный // *Социальное развитие личности в педагогической теории и практике* А. С. Макаренко, С. Т. Шацкого: история и современность. — Челябинск: Изд-во ЮУрГГПУ, 2018. — С. 19–33.
4. Золотарева, А. В. Построение методического пространства региона как условие повышения профессионального мастерства педагогов / А. В. Золотарева. — Текст: электронный // *Евразийский образовательный диалог: материалы международного форума* / под ред. И. В. Лободы, А. В. Золотаревой. — Ярославль: ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2019. — С. 318–323.
5. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента: учебное пособие / Э. М. Коротков; Гос. ун-т управления. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ДеКА, 2004. — 893 с. — Текст: непосредственный.
6. Организация деятельности профессиональных педагогических сообществ: методические рекомендации / Е. В. Коточигова, Е. В. Кувакина, Г. Д. Редченкова, А. Н. Смирнова, Е. Е. Цамуталина; под общ. ред. А. В. Золотаревой. — Ярославль: ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2017. — 76 с. — Текст: непосредственный.
7. Осухова, Н. Г. Психологическая помощь в трудных и экстремальных ситуациях: учебное пособие для студ. высших учебных заведений / Н. Г. Осухова. — Москва: Академия, 2005. — 288 с. — Текст: непосредственный.
8. Поверх барьеров: истории школ, работающих в сложных социальных условиях: книга для школьных администраторов и для тех, кто управляет школами на муниципальном и региональном уровнях / сост. М. А. Пинска. — Москва: НИУ ВШЭ, 2019. — 191 с. — Текст: непосредственный.
9. Сопровождение одаренного ребенка в региональном образовательном пространстве: учебно-методическое пособие / под ред. М. В. Груздева, А. В. Золотаревой. — Ярославль: Департамент образования Ярославской области, 2011. — 291 с. — Текст: непосредственный.
10. Формирование и оценивание метапредметных компетенций педагога в условиях дополнительного профессионального образования: учебное пособие / под ред. А. В. Золотаревой. — Ярославль: Изд-во ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2018. — 315 с. — Текст: непосредственный.
11. Croft, A, Cogshall, J. G. etc. Job-embedded professional development. What It Is, Who Is Responsible, and How to Get It Done Well / A. Croft, J. G. Cogshall. — Text: electronic // *Issue Brief*. — 2010. — URL: <http://www.gtlcenter.org/sites/default/files/docs/JEPD%20Issue%20Brief.pdf> (accessed: 28.02.2021).
12. DuFour, R. & Eaker, R. Advocates for Professional Learning Communities: Finding Common Ground in Education Reform / R. DuFour, R. Eaker. — Text: electronic // *Solution Tree*. — URL: <http://www.allthingsplc.info/files/uploads/AdvocatesforPLCs-Updated11-9-15.pdf> (accessed: 28.02.2021).