УДК 371
ББК 74.04(2)

DOI: 10.31862/2218-8711-2023-1-87-100

РЕАЛИЗАЦИЯ АДРЕСНОЙ МЕТОДИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ ШКОЛ – УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА «ШКОЛЫ, КОТОРЫМ МОЖНО ДОВЕРЯТЬ»: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

IMPLEMENTATION OF TARGETED METHODOLOGICAL SUPPORT FOR SCHOOLS PARTICIPANTS IN THE PROJECT "SCHOOLS YOU CAN TRUST": PROBLEMS AND PROSPECTS

Богуславский Михаил Викторович
Главный научный сотрудник экспертно-аналитического отдела Института развития образования, ГБОУ ВО МО «Академия социального управления», доктор педагогических наук, профессор, член-корреспондент РАО
E-mail: hist2001@mail.ru

Филатова Александра Владимировна
Начальник отдела государственной политики в сфере общего образования Института развития образования, ГБОУ ВО МО «Академия социального управления», кандидат философских наук
E-mail: filavphd@gmail.com

Николаев Максим Владимирович
Начальник центра аналитики и программ стратегического развития Института развития образования, ГБОУ ВО МО «Академия

Boguslavsky Mikhail V.
Chief Research Fellow at the Expert and Analytical Department of the Institute for Education Development, Academy of Public Administration, ScD in Education, Full Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Education
E-mail: hist2001@mail.ru

Filatova Alexandra V.
Head of the Department of State Policy in the Field of General Education of the Institute for Education Development of «Academy of Public Administration», PhD in Philosophy
E-mail: filavphd@gmail.com

Nikolaev Maxim V.
Head of the Center for Analytics and Strategic Development Programs of the Institute of Education Development

© Богуславский М. В., Филатова А. В., Николаев М. В., Лугов И. А., 2023

Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

социального управления», кандидат экономических наук
E-mail: mvnik1976@mail.ru

Лугов Иван Алексеевич
Начальник отдела развития региональной воспитательной инфраструктуры Института развития образования, ГБОУ ВО МО «Академия социального управления»
E-mail: lougov_ia@asou-mo.ru

Аннотация. В статье рассматриваются итоги мониторинга реализации в 2022 г. регионального проекта «Школы, которым можно доверять». Проект осуществляется с 2020 г. в Московской области. Анализируются проблемы реализации Проекта в школах, предлагаются рекомендации по устранению факторов риска достижения запланированных результатов школами – участницами Проекта.

Ключевые слова: школы с низкими образовательными результатами, функционирующие в сложных социальных условиях; школы, которым можно доверять; нормативно-правовые документы Проекта.

Для цитирования: *Богуславский М. В., Филатова А. В., Николаев М. В., Лугов И. А.* Реализация адресной методической поддержки школ – участников проекта «Школы, которым можно доверять»: проблемы и перспективы // Проблемы современного образования. 2023. № 1. С. 87–100. DOI: 10.31862/2218-8711-2023-1-87-100.

"Academy of Public Administration», PhD in Economics
E-mail: mvnik1976@mail.ru

Lugov Ivan A.
Head of the Department of the Development of the Regional Educational Infrastructure of the Institute for Education Development of «Academy of Public Administration»
E-mail: lougov_ia@asou-mo.ru

Abstract. The article discusses the results of monitoring in 2022 of the implementations of the regional project «Schools you can trust». The Project has been carried out in Moscow region since 2020. The problems of implementation of the Project in schools are analyzed, recommendations are proposed for eliminating risk factors for achieving the planned results by schools participating in the Project.

Keywords: schools with low educational results, which function in difficult social conditions; schools you can trust; regulatory documents of the Project.

Cite as: Boguslavsky M. V., Filatova A. V., Nikolaev M. V., Lugov I. A. Implementation of targeted methodological support for schools participants in the project «schools you can trust»: problems and prospects. *Problemy sovremennogo obrazovaniya.* 2023, No. 1, pp. 87–100. DOI: 10.31862/2218-8711-2023-1-87-100.

Введение

Основным проектом, реализующим задачи адресной методической поддержки ОО Московской области с рисками низких результатов обучающихся, с 2020 г. является проект «Школы, которым можно доверять» (ШКМД).

Проект ШКМД определяет использование механизма наставничества успешными школами над школами с рисками низких образовательных результатов обучающихся для качественного перехода школы из статуса «Школа с рисками низких результатов обучающихся» в статус ШКМД.

Реализация цели проекта предполагает составление плана мероприятий региональной «дорожной карты» и муниципальных «дорожных карт» по реализации наставничества по антирисковым программам школ. Педагогические коллективы школ, способные передавать свой успешный опыт ОО Московской области, нуждающимся в методической помощи, определяются на конкурсной основе с приоритетом территориального признака.

Наставничество школ организовано для оказания систематической адресной помощи руководителям и педагогам школ с рисками низких образовательных результатов обучающихся с учетом их потребностей и индивидуальных качеств и для внедрения новых технологий в практику работы в Московской области.

В 2020 г. по методике ОО Рособнадзора в Московской области были определены 122 школы с низкими образовательными результатами (ШНОР) (Распоряжение № Р-613 от 01.10.2020).

Со школами по региональной методике адресной поддержки школ с низкими образовательными результатами была организована работа, включающая организацию наставничества школ. Письмом ФГБУ «Федеральный институт оценки качества образования» Исх. № 02-21/683 от 22.11.2021 руководителям органов исполнительной власти субъектов РФ, осуществляющим переданные полномочия Российской Федерации в сфере образования, была направлена База данных ШНОР региона в количестве 69 школ. После проведения актуализации предоставленного перечня школ, удаление реорганизованных организаций, ОО из данного списка были включены в проект ШКМД.

Распоряжением № Р-375 от 05.06.2022 «О реализации регионального проекта адресной методической поддержки общеобразовательных организаций Московской области «Школы, которым можно доверять» был утвержден перечень ШКМД в количестве 145 общеобразовательных организаций.

Методика работы

Важным условием обеспечения точности предоставления данных в аналитическом отчете является достижение объективности оценки качества подготовки обучающихся в школах с низкими образовательными результатами.

В данной связи для повышения объективности оценки образовательных результатов в 2022 г. были организованы комплексные мероприятия по трем направлениям:

1) обеспечение объективности образовательных результатов в рамках конкретной оценочной процедуры в ОО;

2) выявление ОО с необъективными результатами и профилактическая работа с выявленными ОО;

3) формирование у участников образовательной деятельности позитивного отношения к объективной оценке образовательных результатов.

Анализ результатов мониторинга показателей ресурсных дефицитов в образовательных организациях с низкими образовательными результатами

Процедура мониторинга

Мониторинг был проведен по направлениям:

1. Динамика интегрального показателя образовательного результата по сравнению с 2020 г.
2. Динамика интегрального показателя образовательного процесса по сравнению с 2020 г.
3. Участие школ, функционирующих в зоне риска снижения образовательных результатов, в проектах по реорганизации и создании образовательных комплексов.
4. Контекстные данные о территориальной принадлежности школ: городские, сельские, малокомплектные – и об их активности участия в проектах региона.
5. Предполагаемые или выявленные и подтвержденные риски снижения образовательных результатов, по которым ведется работа в муниципальных образованиях с каждой школой.
6. Участие педагогов школ в процедурах оценки компетенций.
7. Наличие педагогов и руководящих работников, для которых были разработаны индивидуальные образовательные маршруты в соответствии с выявленными у них профессиональными дефицитами.
8. Наличие сетевого взаимодействия с различными организациями, в том числе образовательными.
9. Муниципальные мероприятия по повышению качества образования, в которых школа принимала участие.
10. Приоритетные направления работы, выбранные для школ на следующий год.

В ходе мониторинга выявлены основные дефициты, влияющие негативно на образовательные результаты обучающихся в образовательных организациях с низкими образовательными результатами:

- высокая доля обучающихся с рисками учебной неуспешности: 22%;
- дефицит педагогических кадров: 13% (городские и сельские школы);
- недостаточный уровень оснащения школы, низкий уровень вовлеченности родителей, низкая адаптивность учебного процесса: 8% школ;
- низкая учебная мотивация учащихся: 4% школ;
- совокупное негативное влияние нескольких факторов значительно увеличивает дефициты образовательных ресурсов школ с низкими образовательными результатами: 3% школ.

Данные о значимости различных характеристик учебного процесса с точки зрения качества получаемых результатов показывают, что реализующиеся факторы риска приводят к значительному снижению образовательных результатов. Это, в свою очередь, означает, что низкие результаты являются индикатором наличия проблем, но сами по себе не дают достаточно сведений для их решения, так как не определяют возможные причины проблемы.

Эти показатели настоятельно свидетельствуют о необходимости повышения эффективности мероприятий в регионе по повышению качества образовательного процесса и образовательных результатов обучающихся в школах с низкими образовательными результатами. Необходимо разработать комплексную программу в каждом муниципалитете на ближайшие годы по увеличению доли школ с положительной динамикой образовательных результатов.

Анализ основных факторов возникновения школ с низкими образовательными результатами и причины их преодоления

Влияние того или иного фактора на текущую ситуацию в конкретной школе **с** низкими образовательными результатами может быть выявлено только путем диагностики.

На основании системного анализа результатов мониторинга показателей ресурсных дефицитов в образовательных организациях с низкими образовательными результатами были выявлены основные факторы, негативно влияющие на образовательные результаты обучающихся в образовательных организациях с низкими образовательными результатами.

Установлено, что низкие образовательные результаты часто являются следствием негативного влияния определенных факторов риска или их сочетания, среди которых выделяют внешние и внутренние факторы, а внутри них аспекты социального, образовательного, культурологического и здоровьесберегающего характера.

Внешние факторы

1. *Сложная микросреда в социуме, окружающем школу*

К социальным причинам возникновения школ с низкими образовательными результатами можно отнести следующие микрофакторы:

1.1. *Средовые:*

- низкий экономический потенциал микрорайона, недостаточность его инфраструктуры;
- территориальная отдаленность школы, порождающая ограниченность культурных и образовательных ресурсов.

По результатам мониторинга были предложены актуальные направления совершенствования муниципальных систем работы со школами с низкими образовательными результатами.

Региональная и муниципальная система работы со школами с низкими результатами обучения должна обеспечивать:

- выявление школ с рисками снижения образовательных результатов и организацию системной работы с ними;
- **профилактику учебной** неуспешности в ОО с образовательными результатами, в том числе, путем развития во всех ОО внутришкольной **системы профилактики учебной** неуспешности;
- адресную поддержку школ с низкими образовательными результатами.

1.2. *Контингентные:*

- сложный контингент обучающихся, их общий низкий культурно-образовательный уровень (дети из неполных, неблагополучных, малообеспеченных семей, невысокий уровень образования родителей, дети с проблемами поведения и здоровья);
- неблагоприятные условия жизни обучающихся в семье, отсутствие как контроля, так и помощи в учебе со стороны взрослых, конфликты в семье, отсутствие режима, самоустранение родителей от воспитания своих детей, перекладывание все только на школу.

Полученные данные позволили сделать вывод, что между образовательным и культурным уровнем семьи и успеваемостью школьников существует прямая зависимость: чем выше общий образовательный и культурный уровень родителей, тем выше успеваемость, где основную роль определяет мотивация учения.

Композиция школьного контингента может оказывать негативное влияние на школьные результаты. Большая доля обучающихся с низким социальным статусом – общепризнанный фактор риска. Школьное благополучие также связано с уровнем профессионального сотрудничества педагогического коллектива, который предполагает как индивидуальный профессионализм школьных учителей, так и развитые навыки педагогического взаимодействия, эффективного использования имеющихся ресурсов и готовности принимать на себя ответственность за определенные решения, например, о пересмотре школьной образовательной программы.

Проблемы с вовлеченностью родителей приводят к тому, что часто родители не знают о доступных способах поддержания учебного процесса своих детей, а школа не может обеспечить должного уровня консультаций. Невовлеченные родители могут снижать учебную мотивацию за счет предъявления завышенных требований или, напротив, демонстративного безразличия к учебным делам школьника.

Анализируя причины низкого качества знаний обучающихся в исследуемых школах, на основе проведенного мониторинга мы выделили следующие основные образовательные причины:

1. Наличие обучающихся с низкими интеллектуальными способностями.
2. Снижение творческой активности обучающихся.
3. Низкая мотивация обучающихся, нежелание учиться, не понимание общественную значимость обучения, отсутствие стремления быть успешным в учебной деятельности: 4% школ.
4. Слабое развитие волевой сферы у обучающихся.
5. Интеллектуальная пассивность при выполнении учебного задания, требующего активной мыслительной работы, отсутствует стремление его понять и осмыслить.
6. Несформированность навыков познавательной деятельности.

Низкая учебная мотивация школьников может быть следствием непрофессиональной работы педагога, с другой стороны, причиной низкой мотивации может быть образ мышления школьника, сформировавшийся под влиянием внешней среды, которая окружает его вне школы – дома и в быту. В том и другом случае низкая учебная мотивация

приводит к снижению отдачи от обучения, что приводит к тому, что у школьников не формируется уверенность в собственных учебных силах, что в конечном итоге затрудняет выбор направления будущей карьеры.

Полученные данные являются актуальной информационной основой для определения групп риска по учебной неуспешности, ограничениям здоровья, противоправным социальным поступкам обучающихся. Эта информация является основой для планирования и реализации муниципальных, внутришкольных мероприятий по профилактике и преодолению выявленных рисков школьной неуспешности или асоциального поведения с учетом конкретных условий жизни обучающегося, особенностей его здоровья и развития.

В целях формирования и развития учебных навыков обучающихся, показывающих низкие результаты, разработана система работы, которая включает:

- вовлечение обучающихся в освоение дополнительных общеобразовательных программ;
- использование коррекционной, дифференцированной, индивидуальной работы с каждым обучающимся;
- организацию занятий с обучающимися, показывающими низкий уровень подготовки, в соответствии с утвержденными графиками занятий (работа консультационных площадок, в том числе в дистанционном формате);
- реализацию индивидуальных образовательных маршрутов для каждого слабоуспевающего обучающегося;
- организацию работы наставников, в рамках модели «#Интеллект+»;
- организацию сетевого партнерства и обмена опытом между школами и учителями;
- создание служб поддержки слабоуспевающих учащихся, предусматривающие в том числе реализацию индивидуальных образовательных маршрутов, проведение эмоциональных тренингов по снятию тревожности.

Было принято комплексное решение включить в план мероприятий 2023 г. меры обеспечения всех школ с низкими образовательными результатами региона внутришкольной системой профилактики учебной неуспешности (ВСПУН): привлечь муниципальные управления образованием к реализации региональной дорожной карты, к контролю и методической помощи ОО в обеспечении 100% готовности ВСПУН, включающие:

- педагогическую диагностику причин учебной неуспешности обучающихся в общеобразовательных организациях с низкими образовательными результатами, определение причин возникновения «группы риска»;
- психолого-педагогическое и социальное сопровождение обучающихся «группы риска» по учебной неуспешности в школах с низкими образовательными результатами;
- педагогическую поддержку неуспевающих и слабоуспевающих в общеобразовательных организациях с низкими образовательными результатами, с учетом внешних и внутренних особенностей их развития (дифференцированные задания, дополнительные занятия, индивидуальный образовательный маршрут, домашнее обучение);

- охват контингента обучающихся с низкими образовательными результатами, которые имеют проблемы учебной неуспешности, решают их сами и не охвачены целенаправленной педагогической помощью специалистов своей школы;
- оперативный контроль эффективности мер педагогической поддержки на основе периодической диагностики формирования знаний и умений учиться у обучающихся из «группы риска» по учебной неуспешности в ОО с низкими образовательными результатами;
- разработку специальных программ преодоления учебной неуспешности для неуспевающих и слабоуспевающих с особенностями здоровья и социального поведения для снижения риска нарушений здоровья и противоправного поведения обучающихся в муниципальных ОО с низкими образовательными результатами.

Внутренние факторы

1. Недостаточность инфраструктуры образовательного процесса создает антимотивирующий имидж, негативно влияющий на привлечение опытных и высококвалифицированных педагогов и/или молодых педагогов, стремящихся к профессиональной самореализации и высоким профессиональным успехам.

Школы, имеющие в нужном количестве компьютеры и доступ в Интернет, имеют образовательные преимущества по сравнению со школами с ресурсными дефицитами, таким образом, данный риск приводит к неравенству в образовательных возможностях.

В школах с низкими образовательными результатами наблюдается:

- недостаточный уровень оснащения школы, дефицит материальной базы и инфраструктуры, в том числе устойчивого доступа в Интернет и достаточного количества компьютерной техники: 8% школ;
- отсутствие возможностей комплексного применения различных средств обучения, в том числе ИКТ и Интернета.

2. Низкий профессионализм педагогических кадров в школах с низкими образовательными результатами, отсутствие у них устойчивой мотивации к повышению качества образовательного процесса.

Современный педагог должен не только обладать развитыми предметными, методическими и психолого-педагогическими компетентностями, но и непрерывно их совершенствовать. Низкий уровень сформированности профессиональных компетентностей учителей может проявляться в низком уровне мотивации обучающихся, низком уровне школьного благополучия, слабом освоении учебной программы и других негативных результатах. Отсутствие квалифицированных специалистов-предметников может стать критическим вызовом для школы с низкими образовательными результатами.

3. Низкое качество образовательной деятельности учителей в образовательном процессе может иметь различные причины: отсутствие эффективной коммуникации с руководством образовательной организации, профессиональное «выгорание», накопленное за годы работы эмоциональное истощение.

4. Низкий уровень профессиональной подготовки учителя, который выражается в незнании методов преподавания, отсутствие индивидуально-дифференцированного подхода и создания определенных условий обучения, а также низкий уровень психологических знаний, который проявляется в ошибках в процессе коммуникативного взаимодействия, ведут к многочисленным пробелам в знаниях, умениях и навыках учащихся, неспособности их осуществлять плодотворную учебную деятельность.

Это проявляется в следующих негативных факторах:

- отсутствие системы стимулирования познавательной активности школьников со стороны педагогов;
- невысокий уровень работы учителя-предметника по индивидуализации и дифференциации обучения учащихся, в результате чего возникает конфликтная ситуация между учителем и учеником;
- недостаточная практическая и деятельностная направленность в образовательной деятельности;
- неправильность выбора методов работы педагогов в период подготовки к ГИА;
- сравнительно низкий показатель качества обучения некоторых педагогов по отдельным предметам.

Следует учитывать, что причины низкого уровня дисциплины в классе могут иметь ситуативный характер – плохая дисциплина на конкретном уровне вследствие невладения педагогом полным спектром психолого-педагогических приемов, с другой стороны, низкий уровень школьного благополучия может приводить к плохой дисциплине на уроках, которая в свою очередь приводит к низким образовательным результатам. Для школ с низкими образовательными результатами характерно несоответствие интеллектуальной сферы ребенка и системы обучения в школе и, как следствие, высокая доля обучающихся с рисками учебной неуспешности: 22%.

Педагогические пути решения проблемы школ с низкими образовательными результатами:

- организация сетевых партнерств и развитие применения цифровых образовательных ресурсов;
- обеспечение для обучающихся единства обучения, воспитания и развития;
- ориентация работы учителей на создание благоприятных условий для развития каждого обучающегося как индивидуальности;
- осуществление дифференцированного подхода, коррекционно-развивающие занятия с психологом;
- складывание единого подхода к повышению познавательной активности обучающихся и выработки основных компетентностей;
- создание для обучающихся ситуации успеха.

Выводы по анализу мониторинга ресурсных дефицитов педагогических кадров

Дефицит качественных педагогических кадров в школах с низкими образовательными результатами является закономерным риском Московской области, находящейся

в непосредственной близости от столицы, города неограниченных и привлекательных возможностей: 47 школ (13%).

В данной связи рекомендуем:

1. Школам с низкими образовательными результатами, которые указали дефицит кадров, необходимо активизировать свою работу по взаимодействию с региональным рекрутинг-центром, а также с вузами, осуществляющими подготовку педагогических кадров.

2. Школам с низкими образовательными результатами необходимо выстроить систему работы по привлечению, удержанию кадров, привлекательности профессионального роста в общеобразовательных организациях, рассматривать возможности организации горизонтальной карьеры.

3. Необходимо разработать муниципальные стимулы по привлечению и удержанию качественных педагогических и управленческих кадров.

4. Для всех территорий, особенно для удаленных от Москвы городских округов, важно рассматривать возможности привлечения кадров из близлежащих регионов.

Проблемы управления образовательной организацией с низкими образовательными результатами

Низкая мотивация руководства образовательной организации на улучшение образовательных достижений свойственна школам с низкими образовательными результатами.

Отсутствие или недостаточная эффективность системы объективной оценки результатов обучения, – оценивание проводится без должного внимания к обеспечению объективности оценки и анализу получаемых результатов. Отсутствие системы объективного наблюдения за образовательными результатами не позволяет своевременно корректировать образовательный процесс, что приводит к ухудшению образовательных результатов. Недостаточно развитое профессиональное взаимодействие в педагогическом коллективе, как одна из эффективных форм профессионального обучения, отсутствие в школе с низкими образовательными результатами системы наставничества, системы посещения уроков других учителей приводит к отсутствию объективной «обратной связи» для учителя и увеличивает риск низких образовательных результатов обучающихся.

Высокая доля обучающихся с рисками учебной неуспешности в школе с низкими образовательными результатами объясняется тем, что риски учебной неуспешности развиваются из-за отсутствия системной работы с неуспевающими обучающимися и недостаточной психологической поддержки, которую может оказать школа учащимся. На практике школы с низкими образовательными результатами редко применяют механизмы поддержки обучающихся с рисками неуспешности, напротив, однажды оказавшись среди «слабых» обучающихся, школьнику будет крайне непросто самостоятельно избавиться от этого статуса, в то время как низкие результаты – это лишь индикатор, который должен запускать процессы индивидуальной поддержки школьника по выявленным дефицитам.

В результате мониторинга в этой сфере были выявлены следующие устойчивые негативные факторы:

- недостаточно сформированные практики школьного управления;
- несовершенство управлением организации образовательного процесса;
- недостаточное использование внутришкольных систем оценки качества образования (ВСОКО);
- невысокий уровень вовлеченности родителей, низкая адаптивность учебного процесса, неблагоприятная школьная атмосфера (8%) школ с низкими образовательными результатами.

В результате в образовательных организациях с низкими образовательными результатами:

- высокая доля обучающихся с инклюзией при отсутствии развитых компетенций по работе с учащимися с ОВЗ у учителей, что выражается в значительном повышении риска низких результатов при росте доли таких обучающихся.
- низкое качество адаптации мигрантов, преодоления языковых и культурных барьеров, без дополнительной поддержки учащиеся из семей мигрантов, чей язык общения дома отличается от языка преподавания школьных предметов, обучающиеся могут испытывать значительные затруднения в обучении, что может приводить к общему снижению результатов школы;
- низкое качество профориентационной работы, в то время как развитие профессионального самоопределения обучающихся является одним важных факторов повышения их мотивации на образование и, как следствие, улучшения образовательных результатов.

Для осуществления программы поддержки образовательных организаций с низкими образовательными результатами, испытывающими дефицит в управленческих ресурсах на уровне муниципалитетов, необходимо разработать:

- дорожные карты;
- нормативно-правовые акты;
- возможные механизмы финансирования;
- методические материалы для руководителей и педагогических работников школ по углубленной диагностике проблем и переводу школы в эффективный режим работы;
- специальные программы повышения квалификации школьных команд (директор, заместитель директора, ведущие педагоги) по переводу школ в эффективный режим работы.

Заключение

В заключение следует отметить, что целью программ поддержки школ с низкими образовательными результатами является преодоление разрыва в образовательных возможностях и достижениях детей, обусловленных социально-экономическими характеристиками их семей, территориальной отдаленностью и

сложностью контингента, на основе повышения педагогического и ресурсного потенциала школ.

Базовыми принципами, лежащими в основании региональных и муниципальных программ поддержки школ с низкими образовательными результатами, являются следующие принципы:

- формирование на уровне управления и в профессиональном сообществе общих моральных ценностей, культуры высоких ожиданий, доверия к педагогическому корпусу, сотрудничества;
- формирование инфраструктуры поддержки школ с низкими образовательными результатами и учителей, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;
- концентрация системы управления и образовательных организаций на образовательных достижениях учащихся школ с низкими образовательными результатами: все инвестиции и изменения, рассматриваются с точки зрения их влияния на образовательные результаты;
- включение в работу всех уровней управления, школ, социального окружения школ с низкими образовательными результатами, их согласованные действия и межуровневое взаимодействие, соответствующие институциональные изменения в практиках оценки качества, подготовки педагогов;
- стратегический характер планирования работы школ с низкими образовательными результатами, ориентация не только на актуальную ситуацию, но на развитие потенциала, обеспечение достаточного времени для достижения улучшений;
- наличие в школах с низкими образовательными результатами лидера (ов) на всех уровнях реализации работы;
- «умная» подотчетность в школах с низкими образовательными результатами»: сочетание прозрачной внешней отчетности и внутренней (самоанализа); разделенная, распределенная и четко фиксируемая ответственность всех участников процесса, сочетание индивидуальной и коллективной ответственности;
- баланс контроля и автономии: школам с низкими образовательными результатами важно иметь самостоятельность в аспектах деятельности, которые оказывают непосредственное влияние на результаты, при рациональном контроле со стороны муниципального уровня за обеспечение школы с низкими образовательными результатами ресурсами и достижение ожидаемых результатов;
- дифференциация инструментов поддержки в соответствии с особенностями контекста и актуальной ситуацией школ с низкими образовательными результатами.

Рекомендации по программам поддержки школ с низкими образовательными результатами

1. Обеспечить ресурсное наполнение и выравнивающее финансирование школ с низкими образовательными результатами, учитывающее повышенные потребности школ с низкими образовательными результатами, обучающих наиболее сложные

контингенты учащихся, находящиеся на отдаленных территориях, с малочисленным контингентом, в оборудовании и специалистах.

2. Обеспечить создание на школьном уровне среды, поддерживающей обучение и создающей возможности для индивидуализации подходов к преподаванию.

3. Выстроить горизонтальное (сетевое) партнерство школ с низкими образовательными результатами.

4. Осуществлять менеджмент знаний: постоянный мониторинг и исследовательское сопровождение с опорой на достоверные данные при принятии решений и оценке результатов, сочетание количественных и качественных методов исследований.

5. Организовать активную диссеминацию и внедрение «лучших практик» школ с низкими образовательными результатами.

6. Создавать условия для развития профессионализма (профессионального капитала) учителей школ с низкими образовательными результатами, используя целевые программы повышения квалификации с доминированием активных методов, сочетанием вертикальных и горизонтальных форм профессионального развития.

При этом необходимо учитывать, что программа поддержки школ с низкими образовательными результатами является комплексной и предполагает как интеграцию действий различных уровней управления образованием, так и различных служб, и институтов системы образования.

Список литературы

1. Методические рекомендации по повышению эффективности внутренней системы оценки качества образования в общеобразовательных организациях Московской области. URL: https://disk.yandex.ru/i/n3dUCCNMmBXDMA (дата обращения: 18.11.2022).
2. Анализ резильентности российских школ. ФИОКО. URL: https://fioco.ru/Media/Default/Documents/%D0%A8%D0%9D%D0%9E%D0%A0/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%20%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BB_.pdf (дата обращения: 14.11.2022).
3. Аналитическая справка по результатам мониторинга показателей по динамике образовательных результатов обучающихся школ, участников проекта «ШКМД» и «500+». URL: https://disk.yandex.ru/i/kkiLsCXQEqvYhQ (дата обращения: 18.11.2022).
4. Информация о реализации управленческих решений и принятии мер по устранению дефицита педагогических кадров. URL: https://disk.yandex.ru/i/_Jnw7wZ4j6NeUw (дата обращения: 18.11.2022).
5. *Химиченко А. А.* Комплекс мероприятий по устранению низких образовательных результатов по учебному предмету «математика» в 2022–2023 учебном году. URL: https://disk.yandex.ru/d/lR9CBdH5muML1g (дата обращения: 18.11.2022).
6. *Николаев М. В., Шатаева О. В., Филатова А. В.* Актуальные вопросы управления образовательной организацией в процессе формирования крупных образователь-

ных комплексов (на примере формирования образовательных комплексов Московской области) // Управленческий учет. 2022. № 10–2. С. 329–334. DOI: https://doi.org/10.25806/uu10-22022329-334.

References

1. Metodicheskie rekomendatsii po povysheniyu effektivnosti vnutrenney sistemy otsenki kachestva obrazovaniya v obshcheobrazovatelnykh organizatsiyakh Moskovskoy oblasti. *Available at:* https://disk.yandex.ru/i/n3dUCCNMmBXDMA (accessed: 18.11.2022).
2. Analiz rezilyentnosti rossiyskikh shkol. FIOKO. *Available at:* https://fioco.ru/Media/Default/Documents/%D0%A8%D0%9D%D0%9E%D0%A0/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%20%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BB_.pdf (accessed: 14.11.2022).
3. Analiticheskaya spravka po rezultatam monitoringa pokazateley po dinamike obrazovatelnykh rezultatov obuchayushchikhsya shkol, uchastnikov proekta “ShKMD” i “500+”. *Available at:* https://disk.yandex.ru/i/kkiLsCXQEqvYhQ (accessed: 18.11.2022).
4. Informatsiya o realizatsii upravlencheskikh resheniy i prinyatii mer po ustraneniyu defitsita pedagogicheskikh kadrov. *Available at:*https://disk.yandex.ru/i/_Jnw7wZ4j6NeUw (accessed: 18.11.2022).
5. Khimichenko A. A. Kompleks meropriyatiy po ustraneniyu nizkikh obrazovatelnykh rezultatov po uchebnomu predmetu “matematika” v 2022–2023 uchebnom godu. *Available at:* https://disk.yandex.ru/d/lR9CBdH5muML1g (accessed: 18.11.2022).
6. Nikolaev M. V., Shataeva O. V., Filatova A. V. Aktualnye voprosy upravleniya obrazovatelnoy organizatsiey v protsesse formirovaniya krupnykh obrazovatelnykh kompleksov (na primere formirovaniya obrazovatelnykh kompleksov Moskovskoy oblasti). *Upravlencheskiy uchet.* 2022, No. 10–2, pp. 329–334. DOI: https://doi.org/10.25806/uu10-22022329-334.

Интернет-журнал
«Проблемы современного образования»
2023, № 1

Статья поступила в редакцию 18.11.2022
The article was received on 18.11.2022