

Государственное казённое учреждение  
Новосибирской области  
«Новосибирский институт мониторинга  
и развития образования»

Реализация муниципальных  
программ поддержки школ,  
проектов школ с низкими  
образовательными результатами  
и функционирующих в сложных  
социальных условиях

Методические материалы

Новосибирск  
2017

ББК 74.04(2)

Р 31

Р 31 Реализация муниципальных программ поддержки школ, проектов школ с низкими образовательными результатами и функционирующих в сложных социальных условиях: методические материалы / авт.-сост. Н. Д. Вавилина и др. – Новосибирск: Новосибирский институт мониторинга и развития образования, 2017. – 52 с.

ISBN 978-5-93889-337-5

Методические материалы описывают подходы по разработке и реализации муниципальных программ поддержки школ, проектов школ с низкими образовательными результатами и функционирующих в сложных социальных условиях в Новосибирской области: нормативное обоснование; проведение диагностического этапа и типологизации школ; разработка и реализация образовательных курсов; работа с сомнениями и сопротивлением; управление рисками; работа с сообществом и средой; мониторинг и оценка реализации программ.

Данные материалы могут быть полезны при организации работы по поддержке вышеназванной группы школ на региональном и муниципальных уровнях управления. Методические материалы предназначены для специалистов органов управления образованием; методистов, занимающихся вопросами оценки и управления качеством образования; директоров и завучей образовательных организаций.

ББК 74.04(2)

© Новосибирский институт  
мониторинга и развития  
образования, 2017

ISBN 978-5-93889-337-5

## **Введение**

В рамках выполнения Государственной программы Новосибирской области «Развитие образования, создание условий для социализации детей и учащейся молодежи в Новосибирской области на 2015–2020 годы» отдельно выделено мероприятие «Реализация комплекса мер, направленных на поддержку образовательных организаций, работающих в социально сложных условиях». В регионе в 2015 году впервые была выделена группа школ с низкими результатами обучения, в том числе функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Основными проблемами низкого качества в выявленных школах являются технологическое отставание, социальное влияние среды, дефицит кадров, методический дефицит, разорванность системы труда и образования. Комплекс этих проблем влияет на мотивацию учащихся и педагогов к повышению качества обучения; доступ к образовательным ресурсам и знаниям; снижение практикоориентированности образования. Изменение состояния школ является объективной потребностью не только тех сообществ, где находятся такие образовательные учреждения, но и Новосибирской области в целом.

Материалы, представленные в сборнике, являются обобщением опыта и результатом двухгодичной совместной работы администрации и педагогических работников школ Новосибирской области, представителей муниципальных органов управления образованием, сотрудников Новосибирского института мониторинга и развития образования и отражают только небольшую часть информации по обсуждаемому вопросу: проведение идентификации школ с низкими результатами и работающих в сложных социальных условиях и выстраивание системы их сопровождения и поддержки.

## **1. Нормативное обоснование для разработки и реализации программ поддержки школ и проектов школ с низкими образовательными результатами и функционирующих в сложных социальных условиях**

Актуальность разработки и реализации программ поддержки школ и проектов школ с низкими образовательными результатами и функционирующих в сложных социальных условиях обусловлена нормативно-правовыми актами федерального и регионального уровня и объективно сложившейся ситуацией в регионе.

Доступность и качество среднего общего образования независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, места жительства, состояния здоровья, социального, имущественного и должностного положения гарантированы Конституцией Российской Федерации и Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

В принятых на федеральном и региональном уровнях нормативно-правовых актах (распоряжение Правительства Российской Федерации от 15.05.2013 г. № 792-р «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы, распоряжение Правительства Российской Федерации от 30.04.2014 г. № 722-р об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», постановление Правительства Новосибирской области от 31.12.2014 г. № 576-п «Об утверждении государственной программы Новосибирской области «Развитие образования, создание условий для социализации детей и учащейся молодежи в Новосибирской области на 2015–2020 годы») задача выравнивания шансов детей на получение качественного образования закреплена в качестве приоритетной.

Задача разработки и реализации «комплекса мер, направленных на создание условий для получения качественного общего образования в образовательных организациях со стабильно низкими образовательными результатами» включена в перечень поручений по итогам заседания Государственного совета по во-

просам совершенствования системы общего образования, состоявшегося 23 декабря 2015 года.

В рамках выполнения государственной программы Новосибирской области «Развитие образования, создание условий для социализации детей и учащейся молодежи в Новосибирской области на 2015–2020 годы» выделено мероприятие «Реализация комплекса мер, направленных на поддержку образовательных организаций, работающих в социально сложных условиях». Часть таких школ демонстрируют и низкие образовательные результаты.

Впервые группа школ Новосибирской области со стабильно низкими образовательными результатами, в том числе работающих в сложных социальных условиях, была выделена осенью 2015 года. В неё вошли 109 школ из 30 муниципальных районов / городских округов региона.

Для разработки мер поддержки школ Новосибирской области со стабильно низкими образовательными результатами, в том числе работающих в сложных социальных условиях, была сформирована рабочая группа, в состав которой вошли представители Минобрнауки Новосибирской области, члены Общественного совета при Минобрнауки Новосибирской области, представители Института мониторинга и развития образования, Института повышения квалификации и переподготовки работников образования, Областного центра информационных технологий, Областного центра диагностики и консультирования, Профсоюза работников народного образования и науки.

Мы понимали, что для каждой отдельной школы и муниципального района характерна своя комбинация факторов, преодоление/устранение которых возможно только совместными усилиями: региональных, муниципальных органов управления, педагогического, ученического, родительского сообщества самого учреждения и педагогического сообщества муниципального образования, социокультурных организаций и общественности.

В феврале 2016 года был утвержден региональный план мероприятий («дорожная карта») «Поддержка школ Новосибирской области, показывающих низкие образовательные результаты и находящихся в сложных социальных условиях». «Дорожная

карта» принималась в целях повышения качества образовательных результатов обучающихся выделенной группы школ. Реализация этого проекта рассчитана на три года (2016–2018 гг.). В дорожной карте также определены задачи, сформулированы планируемые результаты, простроен план основных мероприятий. В июне 2016 года создан Координационный совет по его реализации (приказ Минобрнауки Новосибирской области от 27 июня 2016 г. №1694 «О создании совета...»).

На муниципальном уровне в 30 (71%) муниципалитетах в начале 2016 года были разработаны и утверждены муниципальные «дорожные карты» по поддержке школ. Успешная реализация муниципальных дорожных карт должна способствовать не только улучшению образовательных результатов, но и повышению педагогического и ресурсного потенциала школ муниципалитета.

Школы, вошедшие в вышеназванную группу, разработали и защитили проекты/программы перехода в эффективный режим работы.

В декабре 2016 года Новосибирская область стала одним из победителей отбора региональных программ развития образования в целях предоставления бюджетам субъектов Российской Федерации субсидий на поддержку реализации мероприятия 2.2 «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путём реализации региональных проектов и распространение их результатов» ФЦПРО на 2016–2020 годы (соглашение о предоставлении субсидии бюджету Новосибирской области из федерального бюджета, заключаемое между Министерством образования и науки РФ и Правительством Новосибирской области на финансирование мероприятий Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы от 20 февраля 2017 № 074-08-434). Реализация в регионе мероприятия в 2017 году позволила создать дополнительные условия для повышения качества образования в обозначенной группе школ. Но мы понимаем, что важнейшим фактором, обеспечивающим успешность школ, является система работы самих школ, ориентированная на положительные изменения во всех областях её деятельности.

## 2. Проведение диагностического этапа

Диагностический этап предполагает отбор школ со стабильно низкими результатами, в том числе функционирующих в сложных социальных условиях, фиксацию и диагностику предполагаемых проблем.

Процесс диагностики образовательных организаций Новосибирской области (в рамках реализации мероприятия 2.2 ФЦПРО в 2017 году) проходил в три этапа.

*На первом этапе* среди всех школ региона определились образовательные учреждения с устойчиво низкими образовательными результатами за 2014–2016 годы. В качестве показателей учебных результатов были взяты результаты ЕГЭ, ОГЭ, ВПР, олимпиад и др. Анализ проводился отдельно по группам школ: среднего (полного), основного и вечернего и открытого (сменного) общего образования. По результатам первого этапа была сформирована группа из 47 организаций (5,0%) из 23 муниципальных районов (городских округов) Новосибирской области, показывающих устойчиво низкие образовательные результаты на протяжении анализируемого периода.

*На втором этапе* анализировались социальные условия, характеризующие состояние социальной сферы, определяющей возможности и проблемы развития образовательной деятельности. В качестве показателей здесь выступали: семейное положение детей, характер занятости родителей, характер социальных девиаций, наличие и состояние миграционных процессов и др.

В результате анализа данных, полученных в ходе первого и второго этапа, выделялась совокупность школ с устойчиво низкими образовательными результатами, и определялся характер социальной сферы, в которой находилось конкретное образовательное учреждение. Социальная среда оценивалась по уровню благополучия. Фиксировалась социально-благополучная среда, социально-нейтральная среда и социально-неблагополучная среда.

*На третьем этапе* диагностики определялись факторы, которые оказывали влияние на характер развития школ с устойчиво низкими образовательными результатами. В качестве таких

факторов были взяты: материально-техническая база школы, кадровый состав, культурная инфраструктура, дополнительное образование и др.

Проведенная в рамках трех этапов диагностика школ с устойчиво низкими результатами позволила осуществить типологизацию, т.е. определить общие характеристики в их положении и зафиксировать различия, формируемые социальными условиями, в которых они находятся. При этом учитывалось также влияние факторов либо усугубляющих положение школ, либо дающих возможности его изменения.

Анализ конкретных показателей полученных в рамках диагностики, дал возможность выделить 6 типов школ с устойчиво низкими результатами обучения и находящихся в сложных социальных условиях.

К 1-му типу были отнесены образовательные организации, имеющие в качестве доминирующих определенные социальные характеристики:

- 1) высокая доля обучающихся (более 60%), которые обеспечиваются бесплатным питанием;
- 2) высокая доля обучающихся (10% и более) со специальными потребностями (с ОВЗ, дети-инвалиды);
- 3) высокая доля педагогических работников (30% и более) пенсионного возраста;
- 4) высокая доля многодетных семей (30% и более);
- 5) школа находится в социально неблагополучной среде.

Этот тип организаций получил название «школы с признаками социального учреждения». К этому типу были отнесены 4 школы.

Ко 2-му типу были отнесены образовательные организации, испытывающие серьезное влияние неблагоприятных факторов. В качестве характеристик в этом случае были взяты:

- 1) высокая доля безработных родителей (30% и более);
- 2) высокая доля родителей (80% и более), не имеющих высшего образования;
- 3) отсутствуют учреждения культуры;
- 4) низкий уровень кадрового потенциала педагогов;
- 5) низкий уровень материально-технического обеспечения школы.



Этот тип был назван «школы, расположенные на территории с признаками депрессивности». К образовательным организациям 2-го типа среди 47 школ можно отнести только одну.

К 3-му типу были отнесены образовательные организации, на положение которых сказывалось действие внутренних факторов, в первую очередь состояние кадрового потенциала.

Здесь использовались следующие характеристики:

- 1) высокий удельный вес педагогических работников (30% и более) со средним профессиональным образованием;
- 2) высокий удельный вес педагогических работников (10% и более) без образования;
- 3) высокий удельный вес педагогических работников (50% и более) без квалификационной категории;
- 4) низкий удельный вес педагогических работников (60% и менее), прошедших в течение пяти последних лет повышение квалификации и/или профессиональную переподготовку;
- 5) низкий удельный вес руководителей (менее 100%), прошедших в течение трех последних лет повышение квалификации и/или профессиональную переподготовку.

Этот тип получил название «школы с низким уровнем кадрового потенциала». В 3-ю группу вошли 27 образовательных организаций.

4-й тип образовательных организаций также определялся на основе внутренних факторов развития. В этом случае в качестве главного фактора рассматривалось состояние системы управления учреждением. Для этого были взяты такие характеристики:

- 1) высокий удельный вес педагогических работников (10% и более) без специального образования;
- 2) низкий удельный вес педагогических работников (менее 50%) с высшим профессиональным образованием;
- 3) низкий удельный вес педагогических работников (менее 50%), прошедших в течение пяти последних лет повышение квалификации и/или профессиональную переподготовку;

- 4) отсутствие повышения квалификации руководителей в течение трех последних лет;
- 5) недостаточное материально-техническое обеспечение школы;
- 6) отсутствие критических показателей в деятельности школы.

Учреждения этого типа получили название *«школы с признаками неэффективного управления»*. К 4-му типу были отнесены 6 учреждений.

В 5-й тип были включены организации, имеющие значительный удельный вес обучающихся с осложненными социальными характеристиками:

- 1) высокий удельный вес обучающихся (5% и более), находящихся на внутришкольном учете;
- 2) высокий удельный вес обучающихся (5% и более), находящихся на учете ОВД КДН;
- 3) высокий удельный вес обучающихся (5% и более), с девиантным поведением;
- 4) низкий уровень включенности обучающихся в кружковую работу;
- 5) высокий удельный вес родителей в состоянии социального неблагополучия.

Этот тип получил название *«школы с высоким уровнем девиации детей»*. Среди 47 школ таких организаций не было выявлено.

К 6-му типу организаций были отнесены школы, имеющие в качестве главной проблемы развития высокий уровень родительского неблагополучия. Здесь были учтены такие характеристики:

- 1) низкий уровень образования родителей (не имеют высшего образования оба родителя более 80%);
- 2) высокий уровень (20% и более) безработных родителей;
- 3) высокий удельный вес семей (10% и более), находящихся в социально опасном положении / ведущих асоциальный образ жизни;
- 4) высокий удельный вес неполных семей (30% и более);
- 5) школа находится в социально неблагополучной среде.

Такой тип учреждений получил название «школы, имеющие высокий уровень депривации родителей». В 6-ю группу вошли 9 образовательных организаций.

Очевидно, для основной части школ (57%), имеющих устойчиво низкие результаты, характерны проблемы с кадровым потенциалом. Значительную часть из 47 учреждений (19%) составляют школы, проблемы которых связаны с высоким уровнем родительского неблагополучия.

Проведенная типологизация школ с устойчиво низкими результатами обучения, позволяет определить целый ряд *социальных последствий для региона*:

1. Наличие школ с признаками социального учреждения свидетельствует о том, что образовательные организации начинают выполнять новые, несвойственные им функции, что вполне оправдано, поскольку, как правило, это малокомплектные школы, действующие в рамках очень небольших поселений, где фактически отсутствуют социальные службы. Это требует наличия у педагогических работников дополнительных компетенций иного типа, чем это зафиксировано в профессиональном стандарте. И, самое главное, это формирует потребность в изменении самих образовательных организаций: их организационно-правового статуса, стандартов и норм финансирования, штатного расписания и т.д.

2. Наличие школ с признаками социального учреждения и объективная потребность именно в таких функциях в рамках малых поселений требует изменений в системе социального обслуживания в регионе и передачи отдельных полномочий и ресурсов региональной системе образования.

3. Высокая доля педагогических работников пенсионного возраста, как правило, в малокомплектных школах, где часто идет и сокращение числа обучающихся, будет формировать запрос на оптимизацию сети общеобразовательных учреждений. Но она будет носить в ряде случаев непродуктивный характер. К примеру, станет невозможным организовывать подвоз учеников из-за больших расстояний и др.

4. Низкий уровень материально-технического обеспечения школ не позволяет в полной мере реализовать ФГОСы, что приводит к разноуровневой подготовке обучающихся и снижает их конкурентоспособность на выходе из системы образования. Школа, таким образом, перестает играть роль социального лифта, а в некоторых случаях выступает механизмом формирования социального неравенства.

5. Высокий удельный вес детей, имеющих отклоняющееся поведение, одновременно с высоким уровнем родительского неблагополучия, ведет к консервированию этих процессов в обществе, а в крайних случаях может приводить к формированию так называемого социального гетто.

Очевидно, выявленные социальные последствия имеют непродуктивный характер и ведут к консервации ряда неблагоприятных тенденций в развитии региона. И это означает, что изменение состояния школ с устойчиво низкими результатами обучения является объективной потребностью не только тех сообществ, где находятся такие образовательные учреждения, но и Новосибирской области в целом.

### **3. Разработка и реализация курсов повышения квалификации**

Образовательные курсы для участников программы поддержки должны полностью соответствовать наработке тех компетенций, которые приведут к решению выявленных при диагностике ключевых проблем.

Административные навыки, работа с сообществом, работа с родителями – эти темы в образовательных курсах оказываются не менее важны, чем непосредственное повышение квалификации «предметников». Почему так происходит? Потому что механизмы управления социальными средами дают возможность построить программы осознанного развития и самой школы и отдельных дисциплин.

Как правило, школы, в которых «что-то пошло не так» испытывают растерянность и от самой ситуации и от попадания в список «неэффективных школ». Все происходит так же, как с детьми, которые обнаружили себя в списке двоечников и здесь самое главное дать понять аудитории, что лучшее будущее возможно, и мы вместе найдем способ его создать. И только в тот момент, когда видение будущего для школы построено, мы можем приступить к разработке более детальных курсов. Мы поймем КАК, С КЕМ и КОГДА мы сможем его достичь. Без этого принципа любое повышение квалификации учителей – это решение проблем учителей, а не учеников. На наших семинарах мы очень часто, назойливо часто, обращались к постулату, что школа – это не стены, оборудование и учителя, школа – это процесс, помогающий ребенку обрести необходимые для дальнейшей жизни знания и навыки. Ключевое – помогающий ребенку. Иногда мы даже позволяли себе предположить, что не академическая успеваемость имеет ключевое значение в определении качества работы школы. А, например, потребность в знаниях и развитии, которую демонстрируют дети, запрашивая дополнительное образование или виды активности, которые могла бы реализовать школа.

Но в начале любого курса нам все равно придется преодолеть неизбежное сопротивление группы.

### 3.1. Работа с сомнениями и сопротивлением

Если вы хотите построить корабль, не стоит созывать людей, чтобы идти в лес валить деревья, распиливать их и затем сшивать полученные доски. Вместо этого научите их мечтать о море.

*Антуан де Сент-Экзюпери*

Эта часть обучения важна не только для того, чтобы настроить группу на конструктивный лад, но и проработать навыки командообразования и работы с сопротивлениями, которые пригодятся выпускникам наших курсов, когда они вернуться в школы и начнут работать над реальными изменениями ситуации со своими коллегами.

Какие сопротивления придется преодолевать в первую очередь?

#### **Вы нас неправильно посчитали.**

Многие руководители школ не соглашаются с данными оценки. Часто звучат мнения, что данные взяты из открытых источников, они не всегда соответствуют действительности, что были допущены погрешности в расчетах. Чтобы избежать конфликтной ситуации, при проведении оценки необходимо как можно тщательнее и настойчивее запрашивать информацию у самих школ в период сбора данных и просить их непосредственно перед обучением внимательно ознакомиться с выводами.

Но при всей корректировке данных всегда остаются два момента: мы можем отнести школу к категории, скажем, школ с неудовлетворительным административным управлением, а сама школа при внутренней диагностике может выявить, что основной причиной является, например, невозможность удержать молодых учителей по причине банальной необеспеченности жильем. И этот момент требует обсуждения и корреляции. Второе: проценты – лукавы. В школе, где три выпускника, один человек, сдавший ЕГЭ неудовлетворительно – это уже 30%. В малокомплектных школах одна многодетная семья – это уже 5–10%. Если сравнивать показатели по процентам, то выводы могут оказаться травмирующими для участников обучения и программы в целом. Мы не устаем повторять, что качество работы, как и каче-

ство образования измеряется не только в сравнении с другими, но и, в первую очередь, в сравнении «с собой вчерашним». Если ученик с двойкой по русскому языку стал делать вместо 30 ошибок 11, то двойка все равно останется двойкой, но качество ЕГО ЗНАНИЙ поднимется на 30%. Так и с установками слушателей: мы можем и не выйти из статистической группы (хотя, конечно, стремимся), но мы должны принципиально изменить ситуацию, чтобы выход приблизился. И это главное в работе с сопротивлением по данному пункту: оценка не приговор, а всего лишь показатель того, где нужно исправлять ситуацию.

Когда мы договариваемся о совместном видении причины и целей, то можно переходить к следующим возражениям.

### **Это случайно вышло!**

Да, так бывает. Мы просто не вовремя сделали замер. В школу перевели сразу трех хулиганов, школы соединили, и они еще не привыкли друг к другу, в школе болел математик. А в общем и целом – школа держит высокие показатели. И дети – олимпиадники и медалисты. Да, говорим мы, так бывает. Но давайте мы будем работать с этой ситуацией, как с примером для других. Вы преодолели и это хорошо, но ведь что-то можно было исправить именно в момент кризиса? Давайте найдем это вместе и поделимся с коллегами. «Обучение на примерах» (case study) заслуженно является одной из самых эффективных технологий кризисного управления.

### **Не мы такие, жизнь такая!**

Это самый обширный пласт возражений. Выученная беспомощность: что бы мы ни делали, ничего не помогало, не помогает, а значит – не поможет. Родители не участвуют, дети не слушают, клиповое мышление, алкоголизм и безработица, учителя стареют, молодые не приходят, общество не поддерживает, профессиональное выгорание... Стоп, игра! Если все так безнадежно, зачем вы вообще играете в школу? И вот здесь начинается самое интересное: возражения на возражения. Как это зачем? И выход находится сам собой в определениях функций и миссии школ: центр сообщества, центр просвещения, центр активности, клуб, семья, институт. Участники программы именно в этом своем

возражении ярче всего проговаривают видение будущего. И для тьютора самое главное все эти видения зафиксировать, потому что именно на их основе мы будем набирать модели школы.

### **Мели, Емеля, твоя неделя!**

Всем, кто предлагает изменения, знакомо это сопротивление. «Что вы конкретно можете знать о моей конкретной школе?», «Чем вы собираетесь нас удивить, все давно известно», «В теории все прекрасно, а на практике это невозможно». Перечислять формы выражения этого сопротивления можно бесконечно. Для организаторов программы главное помнить: оно будет. И будет возникать по ходу программы много раз, формируя «петли возврата».

Все, что мы можем сделать на этом этапе – согласиться. Второе – пригласить работать вместе. Третье – двигаться, ориентируясь на маленькие, но очень конкретные результаты. Вам ничего не напоминает этот алгоритм? Все партнерства в мире формируются именно так: и семьи, и корпорации, и школы. Мы предлагаем попробовать. Мы предлагаем попробовать вместе. Мы предлагаем попробовать вместе и оценить результат.

### **Например?**

Слушатели всегда просят пример, подтверждающий, что наши подходы верны. В случае работы с изменениями, которые неизбежно предстоят слушателям, работа с сопротивлением самой группы и есть пример того, как это работает.

Собственно, на этом этапе мы коротко касаемся курса для слушателей, который касается сопротивления изменениям. На самом первом этапе знакомства с группой мы наглядно показываем слушателям, как именно им придется работать с сопротивлением изменениям в коллективе в рамках реализации проекта.

Сопротивление может быть явным, в виде открытой критики проектов и предстоящих действий, и скрытым, при внешнем согласии с изменениями.

Поведение людей при реализации проектов (особенно крупномасштабных) обусловлено:

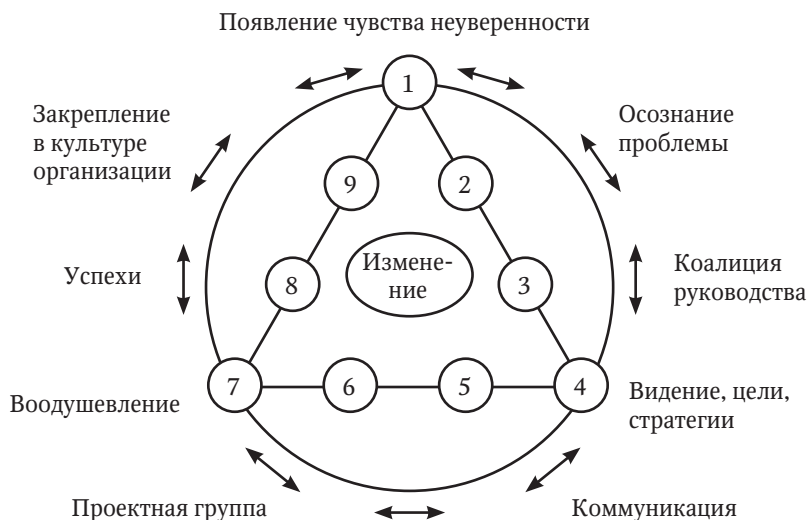
- страхом перед неизвестностью последствий перемен;
- обеспокоенностью возможной утратой стабильности;



- ожиданием возможного снижения доходов;
- возможной потерей своего статуса;
- боязнью оказаться лишними в организации;
- неспособностью выполнять новую роль в будущем;
- неспособностью или нежеланием обучаться новому делу.

Для закрепления навыков всем слушателям, конечно, необходимо дать теоретическую базу по работе с изменениями, оформив ее в удобные алгоритмы.

### Десять шагов изменений



1. Появление неуверенности.
2. Укрепление коллективного осознания проблемы.
3. Образование коалиций «двигателей».
4. Видение и цели.
5. Доведение до участников видения перемен.
6. Разработка системы управления.
7. Воодушевление всех участников.
8. Планирование краткосрочных успехов.
9. Закрепление в организационной культуре.
10. На каждом этапе обеспечить обратную связь.

↔  
Петли обратной связи

Что, собственно, необходимо включить в курс по работе с изменениями?

1. *Управление изменениями* представляет собой процесс прогнозирования и планирования будущих изменений, регистрации потенциальных изменений для их детального изучения, оценки последствий, одобрения или отклонения, а также организации осуществления принятых изменений.
2. *Виды изменений*: незапланированные, планируемые, с участием заинтересованных сторон, навязанные.
3. *Основные принципы изменений*: касаются всех, невзирая на должности, статус и функции; обеспечены альтернативными точками зрения.

### Причины сопротивления изменениям

Причины	Комментарий
Отсутствие убежденности в необходимости изменений	Если люди недостаточно информированы, а цель проекта не объяснена, чаще всего они рассматривают существующую ситуацию как удовлетворительную, а усилия изменить ее – как бесполезные и досадные
Недовольство переменах, насаждаемыми сверху	Обычно людям не нравится, когда с ними обращаются как с пассивными объектами. Они возмущаются проектами, насаждаемыми сверху, относительно которых не могут высказать своего мнения
Недовольство неожиданными	Люди не хотят, чтобы их держали в неведении относительно подготавливаемых действий, возмущаются решениями руководства относительно важных проектов, если они принимаются неожиданно
Страх перед неизвестностью	Обычно люди не любят жить в неопределенности и могут предпочесть несовершенное настоящее неизвестному и неопределенному будущему
Нежелание иметь дело с непопулярными проблемами	Руководители и другие лица часто стараются избежать неприятной реальности и непопулярных действий, даже если понимают, что им придется, в конце концов, идти на перемены
Страх перед неспособностью выполнить что-либо и неудачей	Многих людей волнует, смогут ли они приспособиться к изменениям, сохранить и повысить эффективность своей работы в новой ситуации. Некоторые чувствуют себя неуверенно и сомневаются, смогут ли они сделать особые усилия и освоить новые навыки и умения

Нарушение установленного порядка, привычек и взаимоотношений	После реализации проекта установленный и хорошо отработанный порядок и навыки труда могут стать ненужными, а знакомые взаимоотношения – трансформироваться или полностью разрушиться. Это может привести к значительной фрустрации и разочарованию
Отсутствие уважения и доверия к лицу, содействующему проекту	Люди относятся с подозрением к переменам, предлагаемым руководителем, которому они не доверяют и не уважают, или внешним лицом, компетенция и мотивы которого неизвестны или непонятны

### **Методы управления сопротивлениями**

<b>Метод</b>	<b>Условия применения</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Принудительный	Крайняя срочность	Быстрота	Высокий уровень сопротивления
Адаптивный	Достаточный запас времени	Небольшое сопротивление	Процесс носит затяжной характер
Кризисный	Угроза выживанию	Небольшое сопротивление	Огромное давление по времени, высокий риск провала
Метод управляемого сопротивления	Умеренная срочность, повторяющиеся прерывистые изменения	Небольшое сопротивление, подстройка под время, всеобъемлющее изменение способностей	Сложность реализации

### **Условия применения различных подходов к преодолению сопротивления персонала изменениям**

<b>Подход</b>	<b>Условия применения</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Информирование и общение	При недостаточном объеме или неточной информации	Если персонал удастся убедить, то он активно помогает при осуществлении изменений	Значительные временные затраты

Участие и вовлечённость	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменений, и когда остальной персонал имеет значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменений, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменений	Требуется много времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Решение проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени и, тем не менее, может потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно лёгким путём избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Подход может быть сравнительно быстрым и недорогим	Подход может породить дополнительные проблемы, если у людей возникает чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть практически любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

## Противодействие возражениям против изменений

Формы проявления возражений	Подходы к решению проблемы
Люди могут возразить против предлагаемых в проекте изменений	<p>Необходимо помочь людям выразить свои сомнения, сформулировать возражения. Эти возражения следует проанализировать, так как они:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• могут указывать на слабость предлагаемого проекта;</li> <li>• показывать, что людям, которых затрагивает проект, не было предоставлено достаточно информации;</li> <li>• отражают недовольство поведением руководителя;</li> <li>• выражают сопротивление, с которым необходимо считаться</li> </ul>
Наличие специфических возражений	<p>В данном случае не следует говорить о проблеме в целом. Лучше повторить возражение, по возможности представить его в письменном виде, разбить на отдельные части и рассмотреть каждую из них в отдельности.</p> <p>Рекомендуется начать с вопросов, по которым легче добиться согласия, а затем перейти к проблемам, вызывающим больше расхождений.</p> <p>Если дело зашло в тупик, стоит попытаться сформулировать возражение как можно более сухо, а не продолжать спорить, используя эмоционально окрашенные слова, первоначально высказанные противником. Прежде чем перейти к новым моментам, надо воспользоваться возможностью вернуться к тем частям, по которым уже достигнуто согласие.</p> <p>Если в какой-то момент у руководителя нет нужной информации, это следует сразу же признать и сказать, что она будет получена и передана позднее, и обязательно нужно выполнить это обещание</p>
Конфликт между группами	<p>Может случиться, что кому-либо придется отказаться от своего рабочего метода и принять метод, практикуемый другой группой. Если группа усматривает для себя угрозу, она сплочивается и при этом становится более терпимой к авторитарности своих руководителей. Может возникнуть враждебность к посторонним, особенно если ситуация рассматривается как дуэль – «победа или поражение». Информация искажается, и передача ее затрудняется, так как каждая группа готова признать лишь положительные аспекты собственных аргументов и негативные – «вражеских».</p> <p>Основные стратегии сокращения межгрупповых конфликтов требуют выработать цели, с которыми согласны обе группы, восстановить связи между группами. Можно определить</p>

	<p>общую цель, выявив общего «врага». Следует подчеркивать не частные задачи, а наличие общих потребностей и целей у разных групп. Если возможно, следует ввести систему поощрения эффективных контактов. Группы должны участвовать в различных проектных мероприятиях, которые могут усилить взаимопонимание</p>
--	---

## 3.2. Обучение участников

Каждый видит только на уровне своего горизонта и слышит только то, что способен воспринять.

*Аптерцепции Вундта*

Организационное обучение – это процесс, посредством которого организация получает и применяет новые знания, типы поведения и ценности и который оказывает большое влияние на эффективность проектной деятельности. Новое знание воплощается в новые цели, проекты, процедуры, ожидания и критерии успеха.

В условиях преодоления кризиса (проблемы), используется инновационное обучение, которое направлено на подготовку организации к работе в новых условиях, при этом с учетом окружения, свойства которого еще не известны, поскольку оно тоже является объектом изменений.

Прежде, чем слушатели приступят к работе, направленной на улучшение качества работы своей организации, мы должны обеспечить их знаниями и навыками, позволяющими работать в новых условиях.

Набор курсов в рамках программы обучения может быть разным, но в любом случае он должен содержать следующие блоки:

### **1. Методы мониторинга и оценки информации, принципы уточнения критериев оценки.**

Этот курс важен, как с точки зрения обучения навыкам самостоятельной внутренней оценки, так и с точки зрения выстраивания управления по тем целям, которые принципиально важны именно для отдельной школы.

Наибольшее значение здесь нужно уделить разработке уникальных для каждой организации критериев, поскольку не всегда «общие» критерии дают возможность оценить состояние и

движение по интересующему нас направлению. Для школ, находящихся в сложной социальной среде, критерии будут несколько иные, чем для той, в которой слишком большая доля молодых преподавателей. А вечерние школы должны наработать целый комплекс критериев, отражающих именно их особенность, что может значительно снизить значимость блока критериев, скажем, по управленческим компетенциям руководителя.

Еще один акцент этого курса – детально раскрыть выводы проведенной предварительной оценки и объяснить, почему школы оказались отнесены к той или иной специальной группе. Демонстрация гибкости критериев должна быть отражена и в том, что в ходе обсуждения и проработки темы оценки мы можем прийти к выводу, что эксперты, не имея уточняющей информации, отнесли школу к не той группе, и принять решение о «перенесении» учреждения в группу, работа в которой даст лучший результат повышения качества работы.

Принципиальная важность анализа и оценки для дальнейшего планирования отражена в том, что данная тема должна открывать курс обучения.

В обязательном порядке слушатели должны получить навыки применения методов оценки и работы со статистическими данными в ходе процесса, направленного на изменения. Важность отдельных блоков критериев при стартовой оценке может отличаться от блоков оценки текущей (хотя, конечно, они должны присутствовать все) по той причине, что жизнь остановить невозможно и организация ежедневно испытывает воздействие со стороны среды, а сама работа по повышению качества образования также в ежедневном режиме вносит корректировку в состояние самого учреждения.

Важно показать слушателям, что мониторинг и оценка – это живой процесс получения информации не для заполнения ячеек шкалы оценки, а для отслеживания реальной ситуации и принятия правильных решений. Специалисты по оценке пользуются хорошей метафорой роли медицинских анализов в ходе диагностики и лечения. Если лечение не приносит результата, нужно проводить дополнительные анализы и смотреть совокупность

показателей. Если обнаружены сразу два заболевания, то усиливаем работу по тому, которое важнее в точки зрения сохранения наиболее жизненно важных функций. Эта метафора хорошо отражает принципиальную важность честности внутреннего мониторинга и самооценки организации, которая действительно хочет улучшить свою работу, а не казаться «здоровой», а также значимость верной диагностики.

## **2. Проектное управление<sup>1</sup>.**

Большой блок проектного управления дает слушателям знания и компетенции по организации самого процесса изменений с учетом всех ресурсов и воздействий.

Навыки постановки конкретных целей в условиях индивидуального состояния самой организации и окружающей ее среды, навыки верного формулирования задач и соотнесения их с желаемым результатом, навыки определения достаточных и соразмерных с задачами ресурсов – это содержание одного из самых сложных этапов обучения, поскольку система годами приучает к формулировке общих целей и задач «как у всех».

Изменяющаяся система управления, усложнение ее состояния необходимостью учитывать изменения во внешних средах приводит к серьезному психологическому вызову для участников. Школа в процессе обучения перестает быть капсульной структурой, в которой все происходит в отрыве от процессов социальных, экономических и социокультурных изменений. Более того, эти изменения становятся равнозначными самой миссии школы – обеспечить человеку необходимые для самостоятельной жизни знания и компетенции, поскольку «самостоятельная жизнь» предполагает, что школа находится в интенсивном взаимодействии со всеми процессами жизни, привнося необходимые уточнения в учебный процесс, а не являясь довлеющим над обыденностью сакральным институтом распределения особенных знаний.

---

<sup>1</sup> В подготовке материала использованы материалы учебного пособия: Герасимов В. В., Чередникова Л. Е. Управление проектами: задачи, методы и инструменты. – Новосибирск: Сибирская академия финансов и банковского дела, 2007.



Проектное управление – это инструмент самостоятельного мышления, самостоятельного решения и самостоятельных действий, необходимых для изменений в каждой конкретной школе. Сложность этого инструмента в том, что он не имеет отраслевых и ведомственных ограничений.

В процессе разработки проекта слушатель может прийти к выводу, что решение проблемы находится в зоне технологического и информационного обеспечения. Скорость Интернета – одно из самых больших препятствий качественного образования в удаленных школах, которое влияет на уровень доступности образовательных и информационных ресурсов и исключает саму возможность «равного доступа» для десятков тысяч детей. Если решать задачу улучшения качества интернета ведомственными способами и в рамках задач отдельной школы, мы годами можем не получить результат и сформировать у директора «выученную беспомощность»: состояние, когда никакое действие не приводит к желаемому результату, а оборачивается апатией.

Главная задача курса проектного управления – научить слушателей видеть комплексно, на межведомственном уровне и применять все доступные возможности (а недоступные делать доступными, возведя это в ранг управленческой задачи) для достижения заявленной цели. В этом блоке достаточно большая часть отводится и управлению изменениями (работе с сопротивлениями), о которой мы говорили выше.

Механизмы достижения «привычных» для школы задач, таких как повышение уровня компетенции руководителей и учителей, организация работы с родителями, организация внеурочной деятельности, как правило, достаточно легко находят свое место в проектах, разрабатываемых участниками. Главная опасность здесь состоит в том, что привычное может заменить необходимое.

Вторая опасность: за привычным мы не видим новое. Поэтому на обучающих курсах необходимо «привычные», «стандартные» «общие» задачи и механизмы складывать в «отдельный чемоданчик» и доставать их только тогда, когда составление новых механизмов будет закончено. Это не значит, что новые

лучше привычных, вполне возможно, мы откинем все новые механизмы и воспользуемся старыми и доказавшими свою эффективность.

Задача этого блока обучения – разрешить мыслить и действовать по собственным потребностям, возможностям и целям, применяя собственные механизмы и инструменты. Именно так рождаются авторские школы, школы-лидеры, а ведь это тоже задача нашего проекта.

Что касается препятствий, которые находятся вне нашей зоны влияния. В рамках курсов необходимо предусмотреть освоение механизмов расширения зоны влияния отдельной школы. Как правило, они всегда находятся либо в партнерстве, либо в специализации. То есть мы можем объединиться с такими же, как мы, для того чтобы наиболее ярко представить общую для нас проблему (тот же Интернет) и усилить ее общественную значимость.

Общественная значимость расширяет наше влияние на СМИ, на депутатский корпус, на исполнительную власть и повышает наш авторитет в связанных с нами сообществах (родители, дети, учреждения дополнительного образования, культуры, спорта, здравоохранения, социальной защиты, занятости и т.д.). Здесь нашими инструментами становятся круглые столы, депутатские слушания, работа с комиссиями, с компаниями и общественными организациями, взаимодействие с учреждениями иной подведомственной подчиненности.

В случае выбора тактики специализации, мы сосредотачиваем усилия на тех нестандартных явлениях, которые присутствуют в нашей школе: кружковая деятельность, работа с сообществом, вовлечение родителей в специализированные образовательные программы, усиление спортивного или трудового обучения, укрепление естественнонаучного или краеведческого (история, география, биология, литература) профиля. Специализация потребует от нас взаимодействия с такими же специализированными фондами, учреждениями среднего специального или высшего образования, научными институтами и предприятиями, с экспертами и специалистами.

Выбор направления расширения влияния индивидуален для каждой школы. Сложность состоит в том, чтобы участники программы научились держать в фокусе внимания именно свои индивидуальные цели, а не среднестатистические параметры качества, были ориентированы на то, чтобы укреплять интерес учащихся к получению знаний, а не на формальное выполнение задач.

Учет формальных, общих критериев в деятельности школ важен в определении места школы в системе среднего образования. Разработка уникальных механизмов важна для определения места школы в системе конкретного сообщества. Задача руководителя – определить баланс действий, обеспечивающих и то и другое. На это, собственно, и ориентирован курс проектного управления.

### **3. Маркетинг образовательного учреждения как инструмент повышения качества образования.**

Самый сложный раздел обучения, который рождает массу сопротивлений. Причина сопротивления кроется в том, что общественное сознание трактует маркетинг сугубо как коммерческую дисциплину, исключая понятие социального маркетинга как процесса, направленного на преумножение общественного блага. При этом именно инструменты социального маркетинга наиболее полно обеспечивают эффективное продвижение «продукта» школы в сообществе.

Цель данного блока образовательного курса – показать принципы работы маркетинговых инструментов именно в образовательном процессе. В числе обязательных к изучению инструментов: формирование продукта высокого потребительского спроса, управление конкурентными преимуществами, обеспечение доступности и справедливой «стоимости» образовательной услуги.

Работа с повышением спроса требует знаний о трендах социокультурных процессов, о ценностях, носителями которых является реальное и желаемое сообщество, о сформулированных и несформулированных потребностях учащихся и родителей. Клиповое мышление, индивидуальное обучение, цифровая экономика – это одни из тех многих явлений, которые мы должны

иметь в виду при разработке образовательных курсов и методов преподавания. Поток социокультурных изменений настолько мощный, что сопротивляться ему невозможно. Возможно найти в нем свое уникальное место, которое, впрочем, для школы не меняется веками: учить пользоваться знаниями и условиями реальной жизни в целях расширения знаний и масштаба конструктивных изменений. Научить понимать и усваивать для обретения умения созидать.

Школа востребована именно настолько, насколько она хорошо помогает встраиваться в поток общих изменений цивилизации. Звучит, наверное, глобально, но именно это надо учитывать при разработке уникального предложения для наших потребителей.

Маркетинг – дисциплина рациональная. На провозглашение любой светлой цели он задает конкретный вопрос: как именно ты собираешься ее достичь, почему именно ты будешь нужен тем, кто нужен тебе.

Управление конкурентными преимуществами – это, прежде всего, определение места школы в конкуренции за знания и досуг ребенка. За его познавательный интерес. В рамках программы необходимо определить место школы в очень большой системе координат, в которой присутствуют не только другие школы или «привычные» конкуренты из области искусства и спорта, но и образовательные каналы, компьютерные игры, дистанционные курсы, сообщества по интересам (например, реконструкторы), всегда существующие «гаражи, подвалы, чердаки», которые при умелом управлении превращаются в точки роста (гаражная экономика как явление современной экономики).

Матрица конкуренции позволяет участникам программы лучше и точнее определить свою возможную позицию и понять, с кем именно и на каких условиях необходимо объединить усилия, поскольку достаточно часто, к сожалению, школа является практически единственным местом, где ребенок может получить позитивные установки и навыки, которые помогут ему выйти из неблагоприятной среды.

В маленьких поселках конкуренция за ребенка, к сожалению, слишком невелика и чаще всего сводится к конкуренции жизненных установок: «размечтался!» и «я смогу!». Именно эту конкуренцию мы и просим видеть участников программы, с тем, чтобы в усилиях по улучшению показателей качества образования «не выплеснуть ребенка». В управлении такой подход называется управлением на основе ценностей, и этот курс включается обязательно в программу и в проектирование.

Что касается «справедливой цены». Речь не о деньгах. И даже не о зарплатах. И не об объеме финансирования школ. Хотя это, конечно, важно. И, если школа выбирает для себя направление «укрепления материально-технической базы» (или попала в эту группу риска), то ее приоритетной целевой аудиторией становятся министерства и фонды. Механизмы работы с ними обязательно должны войти в курс программы. Также в рамках программы слушателям предоставляется вся информация о доступных ресурсах повышения качества материально-технической базы: от целевых программ строительства спортивно-досуговых центров в сельской местности до сборников новых курсов по предметам на электронных носителях.

«Справедливая цена» – это о том, что семья и ребенок «платят» в обмен на услугу образования. В маркетинге есть понимание, что категории «дорого» и «дешево» всегда субъективны: мы ощущаем, что переплатили за услугу или товар, если польза (выгода, удовольствие) от нее для нас недостаточна. В качестве оплаты человек рассматривает любой свой ресурс: деньги, время, материальное обеспечение. Если время, которое семья тратит на школу, слишком велико в структуре общего времени семьи, то услуга кажется слишком дорогой. А с учетом того, что это «обязательная услуга», то ощущение ее субъективной дороговизны еще и усугубляется ощущением навязанности. Вот в условиях этих ощущений мы и формируем качество нашего образования, которое самим участникам системы представляется априори ценным и необходимым. Образование априори ценно и необходимо. Маркетинг говорит лишь о том, что нам необходимо добиться такого ощущения у получателей (благополучате-

лей) этой услуги, чтобы ее ценность превосходила стоимость. На это, в первую очередь, направлена практикоориентированность образования, т.е. четкое понимание того, где, когда и как пригодятся знания и навыки, приобретаемые в школе.

Как только в дополнение к ценности «быть образованным» появляется ценность «быть востребованным», и у человека прогнозируемая польза и выгода становятся достаточными или даже избыточными (мы и мечтать не могли, что наш сын станет инженером/академиком/космонавтом – помните эту ценность, даваемую школой в начале и середине XX века), школа вернет себе не только звание, но и функцию «путевки в жизнь». При этом, конечно, необходимо помнить, что практическая польза от образования, как и от той картины на стене из мультфильма «Простоквашино», в разных социальных группах разная.

Школа действует в условиях реального сообщества, где для пользы ученика часто приходится преодолевать сопротивление семьи, которое продиктовано как раз неосознаваемостью перспективной пользы и отсутствием сиюмоментной выгоды. Возможно, здесь на помощь нам приходят школы-фермы, школы-производства, школы-лаборатории, школы-технопарки, школы – бизнес-инкубаторы: все те формы, которые в ежедневном режиме подтверждают постулат о пользе и применимости образования и, к тому же, часто помогают вовлечь родителей в качестве наставников, обеспечивая и их востребованность. И это все – часть маркетинга.

Доступность – третья составляющая маркетинговой базы. Да, обязательное. Да, транспорт. Да, учебники. Да, залы, классы и лаборатории. Да, достаточная вместимость помещений. Да, оборудованные для людей с особенностями здоровья. Все это мы тщательно выписываем в колонку «доступное образование». И обязательно добавляем требования коммуникационной доступности: технологии и методики подачи материала учителем, языковое единство, позволяющее формировать единое когнитивное пространство. Без общего языка все наши усилия по обеспечению доступности образования оборудованием помещений квадратно-гнездовым методом будет необходимым, но недостаточным.

Язык, который меняется с такой стремительностью, как никогда раньше. Символы, знаки, способы передачи информации, инфографика, игра, миф, кодификация знаний всеми доступными для понимания ребенка способами с целью постепенного обучения его языку науки и дидактики. Знаковое пространство школы сегодня во многом отличается от естественного знакового пространства детской жизни, поэтому требует от ребенка дополнительных усилий удержания внимания и перевода.

Освоение знаковых систем приходящих к нам детей – это видится обязательной частью курсов повышения квалификации педагогов, если мы хотим донести знания. Изучения языка того, с кем тебе необходимо выстроить диалог – первое правило любой миссии. Только тогда она выполнима. Именно поэтому, говоря о доступности, мы уделяем большое внимание задачам изучения культурно-языковой среды и новых методов коммуникации.

Маркетинговый подход в обязательном порядке соединяется с проектным подходом при разработке проектов участников курсов. Проект оборудования кабинета, который бы устраивал методиста и проект создания химического лофта для сотен мальчишек – это два принципиально разных подхода к составлению проекта. Когда слушатели защищают свой проект, мы обязательно спрашиваем: кому это кроме вас нужно? Когда они находятся в процессе реализации, мы обязательно спрашиваем подтверждения востребованности их действий со стороны детей и родителей.

#### **4. Формирование новых компетенций.**

В рамках программы необходимо предусмотреть набор курсов повышения квалификации руководителей и педагогов с учётом специфики учреждений и тех проектов, которые они разработали для достижения результатов повышения качества образования.

Курсы повышения квалификации должны включать в себя как специализированное обучение для педагогов-предметников, так и обучение для улучшения качества управления, организации сетевого взаимодействия, организации работы с сообществом.

В зависимости от линии, выбранной школой, объем тех или иных направлений может варьироваться, но их совокупность должна обеспечивать выполнение задач и достижение цели, поставленной школой при разработке проекта.

В таком рассмотрении курсы повышения квалификации являются частью проектной деятельности, а не текущей работы школы, поскольку новые компетенции, получаемые слушателями, способствуют лучшему выполнению именно задач проекта, а не улучшению статистических показателей в целом.

Специальный подход к повышению квалификации может востребовать услуги самого широкого набора образовательных учреждений, в том числе международные курсы, стажировки, курсы на базе школ-лидеров в определенном направлении, курсы, дающие навыки административного, проектного и сетевого управления, которые собирают слушателей из разных отраслей.

Широкий охват курсов, необходимых слушателям потребует организации управления этим процессом, призванного обеспечить координацию и взаимодействие десятков образовательных учреждений и программ повышения квалификации. Управление процессом помогает соблюдать этапы обучения и баланс знаний и компетенций, востребованных проектом, а также закладывает фундамент устойчивости дальнейшего развития школы, поскольку предусматривает включение тех дисциплин, которые будут способствовать снижению рисков возникновения негативных ситуаций. Разработка программы курсов повышения квалификации по сути является индивидуальным образовательным маршрутом каждой школы, который выстраивается с учетом ее потребностей и планов.

В Новосибирской области большую часть курсов повышения квалификации в рамках программы поддержки обеспечивается ГКУ НСО «Новосибирский институт мониторинга и развития образования» (НИМРО) и ГАУ ДПО НСО «Новосибирский институт повышения квалификации и переподготовки работников образования» (НИПКПРО), которые разработали специализированные программы именно для выявленных типов школ, показывающих низкие результаты, и содержащих дисциплины по



управлению, работе со сложной социальной средой, по укреплению материально-технической базы, повышению качества преподавания предметов, повышению квалификации молодых педагогов, мотивационные курсы для педагогов со стажем, курсы метапредметных технологий образования.

Дополнительной возможностью для профессионального развития руководителей является участие в региональном конкурсе инновационных практик руководителей в образовании «КИПРО», который касается практик организации муниципальной образовательной системы, общеобразовательных учреждений, процессов управления образовательной средой, командным развитием, государственно-общественных партнерств, работы с особыми категориями детей, родительским сообществом и т.д. Конкурс проходит ежегодно с 5 октября по 15 декабря, условия конкурса размещены на сайте [nimgo.ru](http://nimgo.ru).

Разработка программы повышения квалификации осуществляется непосредственно после первого блока обучения, когда школы приступили к разработке проектов, и уточняется по мере реализации в зависимости от запросов слушателей и хода реализации программы и проектов.

## **5. Управление рисками.**

Жизнь непредсказуема. При прогнозировании любой деятельности возникает такое понятие, как неопределенность. А с неопределенностью связан риск – это обратная сторона развития. Неопределенность может стать фактором торможения или фактором преобразования, поскольку служит вдохновением для самой деятельности: ничего не предопределено и все зависит от твоих усилий. Умение принимать решение в условиях риска и неопределенности – это следующий шаг по отношению к навыкам принятия решений в условиях реализации одного предсказуемого сценария. При этом мы понимаем, что нет необходимости учитывать все возможные риски, а сосредотачиваемся только на тех, которые могут возникнуть на пути к нашей цели с учетом технологических, экономических, социальных и политических изменений.

Умение прогнозировать риски тесно связано с объемом знаний о процессах, протекающих в данных направлениях. Систематизация трендов и рисков хорошо прорабатывается методами форсайта, позволяющего выявлять наиболее значимые тенденции и прогнозировать их развитие (как позитивное, так и негативное). Работа в группах и мозговой штурм – незаменимые помощники на этом этапе обучения. После составления списка рисков и возможностей мы переходим к их систематизации и определению степени их воздействия на наш проект, результатом чего является план работы с каждым риском. При этом непредсказуемость остается непредсказуемостью, и в обязательном порядке реестр дополняется так называемыми «черными лебедями» – совершенно невероятными явлениями, которые сегодня представляются невероятными, но вполне могут быть. Сам термин «черный лебедь» возник именно из того случая, когда люди, уверенные, что лебеди могут быть только белыми вдруг обнаружили черных птиц. Образование может стать двуязычным. Образование может стать необязательным. Образование может стать исключительно дистанционным. Образование может стать религиозным. Все что угодно может произойти в этом привычном нам мире, и готовность к возникновению риска, переворачивающего систему, укрепляет нашу привязанность к цели: что бы ни происходило, цель должна быть достигнута, ребенок должен получить необходимые для жизни знания.

Курс управления рисками – важная составляющая программы, позволяющая отработать навыки системного управления и самостоятельного принятия решений. Кроме того, данный курс учит преобразовывать риски в возможности. Впрочем, это происходит в самом начале программы, когда слушатели переходят от состояния сопротивления зачислению их в «неэффективные школы» в состояние преодоления: вот это случилось, не убило меня и, значит, сделает сильнее. Управление рисками включает в себя осознание рисков, подготовку плана минимизации риска и мониторинг движения по этому плану.

Этот раздел важен еще и потому, что программа долгосрочная. На практике мы получили результаты, и многие шко-

лы улучшили свои показатели, но некоторые через год успеха опять оказались в списке проблемных. Этот пример свидетельствует о том, что руководители восприняли проект как конечный, не предусмотрев его устойчивость и степень воздействия его результатов на общую ситуацию в школе. Неимоверными усилиями, репетиционными занятиями и другими привычными методами мы выровняли статистику академической успеваемости по конкретному выпуску и – расслабились. А риск повторения ситуации содержался не в недостаточности усилий педагогов выпускных классов, а в проседании качества образования в среднем звене. Или в том, что сегодня у нас в пятом классе сразу семь хулиганов, и через пять лет именно они обеспечат нам низкий балл, если мы сегодня не найдем способ вовлечь их в познавательный процесс.

Работа с рисками может быть прогнозной, а может быть ретроспективной. В любом случае – это систематизация, которая обращает хаос в космос. Он от этого не становится более предсказуемым, но становится более понимаемым как система. И на уровне системы поддается системному управлению и избеганию ошибок, приводящих к необратимому разрушению.

План работы с рисками в обязательном порядке включается в проект школы и служит одной из координат его устойчивости.

### **6. Работа с сообществом и средой.**

Основная часть курса для тех школ, зависимость качества образования которых от социальной среды особенно велика, посвящена работе с сообществом. «Вовлечение» – так можно назвать основной принцип, на котором строится работа. Вовлечение педагогов в проект, вовлечение родителей в образовательный процесс, вовлечение предприятий в улучшение материально-технической базы и профориентацию, вовлечение коллег из других учреждений в кружковую и досуговую работу, вовлечение власти в изменение условий. У каждой аудитории есть свои мотивации для вовлечения и свои выгоды от совместной работы.

Упоминание о выгодах не случайно, поскольку вся работа по построению партнерских связей строится на взаимовыгодном сотрудничестве. Правило АБВГД: аргументируй (актуализируй),

показывай будущее, показывай выгоду, учитывай голос и создавай совместную деятельность – основное для этого процесса.

Основной аргумент для начала работы с сообществом: мы все взаимосвязаны. Хорошее образование детей – это их возможность реализовать себя и устойчивость нашей социальной системы в будущем (ни для кого не секрет, что пенсионное обеспечение зависит от качества экономики). Хорошие условия образования – это увлеченные дети, спокойная социальная обстановка, развитие поселения. В этом наша совместная выгода: мы в безопасности и можем развиваться. Голос каждого участника – это возможность предложить свои компетенции, знания, быть востребованным.

Востребованность – важнейший мотиватор каждого человека. Что касается совместной деятельности, то это тот скрепляющий механизм, который обеспечивает устойчивость и самовоспроизводство системы, которую мы создаем: участие в проекте, участие в деятельности и формирует сообщество, а не случайное проживание на одной территории разных людей. Будущее, устойчивость, спокойствие, востребованность и созидание интересуют каждого человека, независимо от его должности, возраста и положения.

Школа, иницирующая этот процесс, становится центром развития сообщества, незаменимым институтом его существования. В ходе программы многие школы выбирают для себя именно эту модель – центр сообщества, поскольку она позволяет преодолеть и дефицит ресурсов, и социальную апатию, и устранимость родителей от образовательного процесса и монотонность самого этого процесса для ребенка.

Модель общественно-активных школ, пришедшая в Россию в середине 90-х годов прошлого века, хорошо зарекомендовала себя в десятках школ, рискнувших на ее применение и открывших двери родительским инициативам и сотрудничеству с организациями. Именно сотрудничеству, а не шефской помощи или спонсорству. Школа не является слабым звеном системы. Она – одно из самых сильных ее звеньев, поэтому позиция равного партнера дает лучший результат, чем позиция просителя.

Что получает школа от партнерства? Укрепление технологической и материальной базы, расширение направлений деятельности. Что получают дети? Пространство избыточного выбора, скоординированное в своей деятельности и нагрузке. В таком проявлении школа становится ядром системы развития талантов, причем не только тех, которые предусмотрены в академической программе и не только талантов детей. Востребованность умений и интересов позволяет детям и их родителям занимать проактивную позицию в отношении учебного процесса и формировать совместно со школой, учреждениями спорта и культуры, с общественными организациями коалицию, которая становится субъектом принятия решений на территории. Заинтересована ли в таком субъекте власть? Несомненно. И в первую очередь исполнительная, поскольку консолидированный интерес десятков людей – это весомый аргумент увеличения бюджетного финансирования востребованных людьми направлений.

Технология развития школы в центр сообщества включает в себя большой пласт социологических исследований, компетенции построения команды и коалиций, навыки административного и проектного лидерства и модерации (согласования общественных интересов при реализации проектов развития).

Школа как центр общественного развития становится и скрепляющей общество основой. В части городских микрорайонов стремительный рост нового жилья приводит к переполненности существующих школ (и снижению качества образования в них) и к необходимости строительства новых школ на основе частно-государственного партнерства за счет девелоперов. Конечно, новые школы могут получить более качественные помещения и оборудование, что приведет к тому, что дети из одного и того же подъезда будут получать разное по качеству, а иногда и по статусу образования. В этом кроется необязательное, но возможное ядро конфликта и в ходе нашей программы участники выработали механизм преодоления его риска: размещения одной школы в двух зданиях, поводя разделение по уровням обучения. Отдельные здания начальных школ – не уникальная ситуация, но выбор такой модели в качестве инструмента работы с сообществом

определенно прогнозирует большую социальную устойчивость и лучшее качество образования для большего числа детей.

Конечно, подобные инициативы требуют юридического оформления и это процесс не быстрый, однако, если в начале его формирования вы вовлекли в него (на принципах АБВГД) депутатский корпус и администрацию, то успешная реализация инициативы более чем возможна.

Школа как центр сообщества – это площадка дискуссий и консолидации общественных процессов. Такая модель предотвращает разделение на свой/чужой, легитимный/запрещенный, официальный/скрытый для целого ряда культурных и общественных процессов, способствует развитию общественного диалога и разностороннему развитию ребенка.

В одном (административно) месте ребенок получает возможность заниматься техническим творчеством, академическими науками, спортом, театром, пробовать себя в профессиях, заниматься добровольчеством – комплексно реализовывать таланты и интересы, ни один из которых не оказывается вне внимания и признания школы. Сотрудничество с учреждениями здравоохранения и социальной защиты создает контур безопасности для всей деятельности, а вовлеченность родителей и жителей поселения в качестве наставников, помощников, организаторов досуговой деятельности разгружает учителя, позволяя ему более качественно осуществлять свою прямую обязанность.

Не всегда именно школы являются инициаторами и движителями этой модели. Иногда лидирующую роль на себя берут спортивные клубы или дома культуры, библиотеки или клубы патриотического воспитания. Однако, в случае лидерства школы эта модель более жизнеспособна именно вследствие уникального статуса школы, которого нет ни у одного другого учреждения: она обязательна, гарантирована и неминуема.

Еще один аспект: воздействие на среду. В разделе социально-маркетинга мы говорим о том, что школа является производством общественного блага. Но не только. Она является производством общественной моды, социальных стандартов, которые являются нормой или желаемым эталоном. В этом аспекте шко-

ла модель центра общественного развития принципиально важна для формирования образа будущего у ребенка, находящегося в неблагоприятной семейной или социальной среде. Вовлечение таких детей в разнообразную продуктивную деятельность – это формирование навыков самостоятельной созидательной жизни, обретения смысла вне зависимости от среды пребывания.

Частым возражением при обсуждении данной модели является упоминание преобладающей значимости академической успеваемости, а, значит, академической нагрузки в деятельности школы, которая может пострадать при такой обширной общественной вовлеченности. Единственным ответом на это возражение является гипотеза, которая предполагает, что заинтересованный и востребованный человек успевает делать и усваивает знания лучше и больше, чем человек, обязанный по расписанию обязательно выполнять работу, лишённую для него радости, интереса и выгоды. Если академическая деятельность в школе использует самый широкий ассортимент методов преподавания, позволяющих привносить игру, интригу, творчество в обязательную учебную программу, а родители, вузы и работодатели, дома культуры, секции и волонтерские движения борются за ее учеников, то можно игнорировать модель общественного центра. Вы, скорее всего, и так им являетесь. Только вряд ли при этом вы попадете в список «неэффективных школ».

И еще один аспект многонаправленной деятельности: метапредметность. Цель работы с сообществом состоит не в том, чтобы занять ребенка. А в том, чтобы заинтересовать его в получении новых знаний и компетенций. Театр? Прекрасно. Шекспир и английский неразделимы. Спорт? Великолепно! А что вы знаете о биомеханике, программировании? Ага! А кто такой Паскаль? Столярные работы? А модели Леонардо да Винчи можете назвать? Летательные аппараты с расчетом аэродинамических свойств. В практикоориентированном образовании метапредметность – в результате творчества. И ни одна школа не может содержать в штате такого количества специалистов. А сообщество – может.

Одной из моделей школы, как центра сообщества, явилась модель «народной школы», представленная одним из участников программы. «Народная школа» – это модель, при которой преподаватели дисциплин находятся непосредственно в поселке, а школа обеспечивает переподготовку человеку, желающему преподавать, но не имеющему педагогического образования. Для малых населенных пунктов такая модель может стать настоящим спасением ситуации, но ее реализация потребует серьезных административных усилий, поскольку она находится вне привычных рамок и регламентов. Вполне возможно, что подобные модели заставят школы организовывать не только школьные фонды, как инструменты развития и управления, но и школьные ресурсные центры, позволяющие привлекать к образовательной, воспитательной и досуговой деятельности специалистов самого разного профиля.

Разработка «нестандартных» моделей и методов их управления – еще один важный аспект программы, которому необходимо уделять особое внимание, поскольку востребованность новых подходов в современном сообществе предельно велика и школы должны соответствовать социальному запросу и трендам общественного развития.



#### 4. Организация консультирования и защиты проектов

Все проекты участников программы проходят этап публичной защиты и публичного отчета. Публичная защита включает в себя доклады слушателей с использованием слайд-материалов (до 15 минут), вопросы и комментарии экспертов, вопросы и комментарии слушателей. Для подготовки к защите слушателям выдается учебная тетрадь, содержащая подробное описание логической рамки проекта, включая подходы к разработке цели, ожидаемых результатов, задач, механизмов их реализации, уточнения параметров проекта в зависимости от имеющихся и планируемых ресурсов, рисков и трендов.

Актуальность/модель						
ЦЕЛЬ = РЕЗУЛЬТАТ						
Задача			ЗАДАЧА		Задача	
Механизмы реализации						
РЕСУРСЫ и план работы с ресурсами						
Риски и план работы с рисками						
ИНДИКАТОРЫ						
План мониторинга и оценки						
Обеспечение устойчивости проекта						
Тиражирование результатов проекта						
План-график						
Бюджет						

В ходе подготовки проекта слушатели получают консультации кураторов. Подготовка проекта осуществляется непосредственно в образовательном учреждении с привлечением педагогического коллектива в обязательном порядке, а представителей родительского коллектива, власти, иных учреждений – по желанию руководителя проекта и администрации школы.

Непосредственно перед защитой эксперты получают проекты для детального ознакомления и подготовки вопросов и рекомендаций. В состав экспертного совета приглашаются представители Минобрнауки Новосибирской области, институтов и университетов, работающих в сфере подготовки специалистов в области образования и проектного управления. Оценка самого проекта не предусматривается регламентом, поскольку сама защита носит обучающий характер.

Защита систематизируется по территориальному принципу: представители одного района или города выступают единым блоком, что дает возможность дополнительно проанализировать потенциальное развитие ситуации на уровне района. К защите привлекаются в качестве слушателей представители районных администраций, руководители муниципальных органов управления образованием, что позволяет укрепить необходимое для проекта взаимодействие.

В ходе защиты наиболее частыми ошибками является излишняя детализация представления школы и сложившейся ситуации, нарушение логики «деятельность-результат», излишне общие результаты проекта, недостаточная проработка графика реализации и бюджета, пренебрежение рисками и неумение распределять время доклада.

По результатам защиты выносятся экспертные суждения по сути проекта, по самому докладу и разрабатывается план сопровождения проекта.

## 5. Мониторинг и оценка реализации

Мониторинги реализации региональной, муниципальных программ по поддержке школ и проектов перехода в эффективный режим работы самих школ позволяют ответить на вопрос: «Как идут дела?», отследить ситуацию и сравнить текущее положение дел с планом. На основе полученных данных формируются управленческие решения, направленные на изменение ситуации в школах с устойчиво низкими образовательными результатами, работающих в сложных социальных условиях. При проведении мониторинга важно учитывать, что это постоянный процесс, который осуществляется непрерывно с начала и до конца проекта. Проводить мониторинг целесообразно тогда, когда уже проведена какая-то работа и есть результаты, которые можно сравнить.

Остановимся на *внутреннем мониторинге*. Его осуществляют руководители или управленческая команда программы/проекта, он является неотъемлемой частью её/его управления. Проведению внутреннего мониторинга должно предшествовать обучение управленческих команд.

Внутренний мониторинг позволяет получить ответы на такие вопросы, как:

- Какие мероприятия или виды деятельности осуществляются на данном этапе программы/проекта? Какова их значимость в устранении проблем?
- Насколько достигнутые результаты способствуют достижению цели программы/проекта? Какого прогресса удалось добиться?
- Как оценить эффективность взаимодействия всех участников на данном этапе реализации программы/проекта?
- Какие изменения произошли в окружающей среде проекта?
- Какие трудности возникли при реализации программы/проекта на данном этапе? Как осуществляется преодоление и минимизация рисков?

Анализ результатов мониторинга позволит увидеть, насколько верны управленческие решения, поможет скорректировать или пересмотреть методы, способы, действия или же утвердиться в их правильности.

Перейдём к проведению в Новосибирской области *внешних оценок реализации программ поддержки школ и проектов школ*. Это система работы, которая обеспечивает независимый контроль за ходом реализации программ/проектов. Для её реализации привлекаются внешние эксперты.

В Новосибирской области за 2016–2017 гг. проведены:

*1. Анализ реализации региональной «дорожной карты» по поддержке школ, находящихся в сложных социальных условиях (октябрь 2016 г.).*

Региональная «Дорожная карта» – это управленческий инструмент, в котором кроме цели, задач, планируемых результатов, плана основных мероприятий были обозначены и механизмы достижения цели. Под механизмом понимаем последовательность действий, процессов для решения проблемных вопросов. Выделены организационные, экономические, кадровые, информационные механизмы (всего 7).

Анализ показал, что за первый год реализации проекта в регионе использовались в основном организационные и кадровые механизмы.

Проведённая работа позволила проанализировать не только эффективность используемых механизмов, но и увидеть барьеры в достижении поставленной цели и определить новые возможности (шаги) для её достижения.

Результаты мониторинга были представлены на расширенном совещании Минобрнауки Новосибирской области «Поддержка школ, находящихся в сложных условиях: первые результаты и проблемы» с заместителями глав администраций муниципальных районов/городских округов, руководителями муниципальных органов управления образованием, руководителям и школ.

*2. Мониторинг реализации муниципальных «дорожных карт» по поддержке школ выделенной группы (сентябрь-октябрь 2016 г.).*

Мониторинг проводился по 10 формализованным показателям, которые рассматривались как равнозначные и констатировали наличие/планирования действия. Оценивалось нормативное обеспечение реализации муниципальных дорожных карт, финансовое обеспечение, развитие кадрового потенциала и сти-

мулирование представителей школ к участию в конкурсах, проектах, распространению опыта. Проверялось и подтверждение информации, если был выбран ответ «да». Отметим, что представленное в отчётах муниципалитетов подтверждение было в основном формальное: указана ссылка на главную страницу сайта муниципального органа управления образованием, а не на размещённый документ, или указаны неактивные или неактуальные ссылки, подтверждающие наличие документа. Мониторинг не затрагивал качественных показателей. Скорее «подталкивал» муниципалитеты к действиям.

Анализ исполнения муниципальных дорожных карт показал, что наилучшие результаты муниципалитеты показывают в организации деятельности по повышению квалификации педагогов, консультированию и методическому сопровождению, обмену практиками, конкурсной активности, т.е. в тех направлениях, которые традиционно используются образовательными учреждениями в обеспечении текущей деятельности.

Гораздо худшие результаты демонстрируются в направлениях, которые были актуализированы в рамках реализации настоящей программы поддержки, а именно: целевые стимулирующие выплаты учителям, адресные программы по поддержке конкретных школ, направленные на преодоление индивидуальных проблем отдельных школ, и привлечение дополнительного проектного финансирования.

Результаты мониторинга привели к следующим выводам:

- В целях и задачах многих муниципальных дорожных карт приоритетным значится взаимодействие с социальными группами и преодоление деструктивного влияния среды, что предполагает выход на формирование «социальной школы» с большим количеством социальных проектов. Справедливым было бы отметить, что порядка 25% участников мониторинга стараются сосредоточить свои усилия на качественных характеристиках, концентрируясь именно на достижении поставленных целей.

- Ряд районов по текущей оценке находятся пока в периоде формирования программы поддержки. Нормативная база, адресные программы, инструменты оценки и мониторинга, ме-

тодологического развития требуют значительного усиления. Такое состояние дел может свидетельствовать как о том, что данная программа не входит в приоритет деятельности муниципального образования, так и об излишней тщательности разработки управленческих механизмов.

- Необходимо отметить, что часть муниципальных отчетов для мониторинга отражает устойчивую текущую деятельность учебных заведений района, не выявляя особой активности муниципалитета ни в одном направлении. Исключение по интенсивности могут составлять курсы повышения квалификации, но их количество не сильно влияет на выявление акцентной деятельности муниципалитета. Поэтому в данном аспекте мы можем не принимать их во внимание. Поддержание текущего состояния в равномерном развитии всех направлений, с одной стороны, свидетельствует о сбалансированном управлении, с другой – может быть свидетельством недостаточного управления изменениями, поскольку управление изменениями неизбежно выявляет доминантные направления.

- Город Новосибирск в данном мониторинге необходимо рассматривать отдельно по нескольким причинам. Во-первых, школы расположены в крупном мегаполисе, что позволяет предполагать равный доступ учащихся к развитой социокультурной инфраструктуре всего города независимо от места расположения школы. Во-вторых, качество информационной среды крупного города несравненно более высоко, чем в малых поселениях, что позволяет говорить о ее влиянии на общий уровень информированности педагогов и учащихся. То есть, данные мониторинга необходимо принимать с учетом искажающего влияния внешних факторов. При этом возрастает роль управленческих механизмов повышения качества работы самой школы, которые по данным мониторинга используются еще не в полной мере.

- В целом данные мониторинга говорят и о том, что использование традиционных инструментов повышения качества работы образовательных учреждений в виде образовательных и методологических практик преобладает над инструментами проектного развития, что требует усиления как внутренней работы

муниципалитетов и учреждений, так и программ внешнего воздействия в виде специализированных курсов управления.

*3. Отчетные сессии руководителей органов управления образованием муниципальных районов Новосибирской области о реализации плана мероприятий («дорожной карты») по поддержке школ, показывающих устойчиво низкие образовательные результаты и функционирующих в сложных социальных условиях (апрель 2017 г.).*

Весной 2017 года проведены три отчётные сессии в очно-дистанционном формате с руководителями органов управления образованием муниципальных районов / городских округов по реализации муниципальных «дорожных карт» по поддержке школ.

Отчёты руководителей были построены как ответы на предложенные заранее вопросы:

- Краткая характеристика школ муниципального района (городского округа), показывающих устойчиво низкие образовательные результаты и функционирующих в сложных социальных условиях (*основные проблемы школ района*).

- Общая оценка реализации мероприятий муниципальной ДК. Какие мероприятия были запланированы? Сколько из них выполнено? Их значимость в устранении проблем.

- Эффективность взаимодействия всех участников реализации ДК: ОО, ОДО, орган управления образованием, учредитель, общественные организации (*кто не принял участия, что не сработало?*).

- Трудности, возникшие при реализации муниципальной ДК.
- Предложения по внесению корректировок в муниципальную и региональную «дорожные карты».

Экспертами на отчётных сессиях выступали: представители Минобрнауки Новосибирской области, управления контроля и надзора, Новосибирского института повышения квалификации и переподготовки работников образования, Новосибирского института мониторинга и развития образования, Областного центра информационных технологий, Областного центра диагностики и консультирования, член Общественного совета при Минобрнауки Новосибирской области.

В неформальной обстановке руководители муниципальных органов управления образованием совместно с экспертами обсудили возникшие проблемы при реализации «дорожных карт» и способы их устранения, сформулировали новые задачи.

По результатам отчётных сессий внесены коррективы в муниципальные и региональную «дорожные карты» по поддержке школ из вышеназванной группы.

*4. Проведение независимой оценки качества образовательной деятельности школ (2016 г.).*

В рамках проведения независимой оценки образовательной деятельности школ (далее – НОК ОД) были проанализированы результаты школ со стабильно низкими образовательными результатами отдельно по малокомплектным и полнокомплектным школам.

В целом опрошенные родители высоко оценили деятельность школ. Получено около 85% положительных ответов по результатам анкетирования.

Анализа результатов по критерию «Комфортность условий, в которых осуществляется образовательная деятельность» в разрезе вышеназванной группы школ показал, что большая часть организаций (70%) предоставляют «средний» уровень комфортности условий для осуществления образовательной деятельности, 17% – «высокий», 7% – «низкий».

Условия для охраны, укрепления здоровья, организации питания и обеспечения индивидуальной работы с обучающимися оценены как «высокие». Низкую оценку получили школы по показателю, характеризующему условия для организации обучения детей с ОВЗ и детей инвалидов. Все остальные показатели соответствуют «среднему» уровню комфортности условий.

Значение интегрального показателя школ с устойчиво низкими образовательными результатами почти не отличается от среднего интегрального балла в целом по школам Новосибирской области.

Отдельно остановимся на организации «профилактических» мониторингов для школ с низкими образовательными результатами и школ из «группы риска».



*5. Анализ результатов участия школ, показывающих стабильно низкие учебные результаты, в оценочных процедурах в текущем учебном году (август 2016 г.).*

Анализировались результаты участия школ в оценочных процедурах: ГИА, ВПР, региональный мониторинг качества начального общего, основного общего, среднего общего образования. Анализ проводился отдельно по группам школ (основным, средним и вечерним (сменным) общеобразовательным школам) и по процедурам в динамике по сравнению с результатами предыдущего года. Сравнительная характеристика результатов школ была представлена в муниципальные органы управления образованием.

Важно проводить и мониторинг результатов участия в оценочных процедурах школ, улучшивших результаты, чтобы предупредить ухудшение результатов. А также «опережающий мониторинг», чтобы отслеживать образовательные результаты с 5-го класса (можно по результатам ВПР, регионального мониторинга), а не ждать результатов ГИА.

*6. Экспертиза основных образовательных программ основного общего образования и учебных планов (март-апрель 2017 г.).*

Экспертиза основных образовательных программ основного общего образования (далее – ООП ООО) и учебных планов (далее – УП) основного общего образования образовательных организаций Новосибирской области, показывающих стабильно низкие образовательные результаты, проводилась с целью определения их соответствия реализуемым стандартам. В основу экспертизы были положены нормативные правовые документы, регламентирующие реализацию ФГОС ООО (приказ Минобрнауки РФ от 17.12.2010 г. № 1897 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования») и ФК ГОС 2004 г. (приказ МО РФ от 05.03.2004 г. № 1089 «Об утверждении федерального компонента государственных образовательных стандартов начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования», приказ МО РФ от 09.03.2004 г. № 1312 «Об утверждении федерального базисного учебного плана и примерных учебных

планов для общеобразовательных учреждений Российской Федерации, реализующих программы общего образования»). Для экспертизы в качестве инструментария использовался «Оценочный лист», адаптированный сотрудниками ГКУ НСО НИМРО.

В процессе экспертизы были выявлены основные проблемы ОО, возникающие при проектировании и реализации ООП ООО, причем несоответствия (полные или частичные) характерны для ООП большинства школ Новосибирской области, а не только данной группы.

Принципиальными, на наш взгляд, являются следующие:

- ООП практически полностью копируется из ПООП из госреестра (а иногда даже ПООП 2011 г.), повторяя даже те методические рекомендации, которые были заложены авторами ПООП. В то же время особенности конкретной ОО не описаны, не конкретизированы цели и задачи ООП.
- Не соблюдается одно из важнейших требований ФГОС ООО – соотношение обязательной и формируемой частей ООП. В лучшем случае ОО пытаются выйти на это соотношение при формировании УП, что не всегда удается.
- Нарушение установленной ФГОС структуры ООП: отсутствие одного или нескольких компонентов ООП.

Говоря о порождающих эти несоответствия причинах, нужно отметить как объективные причины (рамочный характер ФГОС; появление изменений во ФГОС по ходу их реализации и нерегламентированность содержания образования – все это при широкой самостоятельности ОО, предоставляемой «Законом об образовании в РФ»; наличие в госреестре только одной ПООП ООО; реализация в ОО одновременно ГОС 2004 г. и ФГОС ООО при слабом понимании их существенных различий), так и субъективные: определенная неготовность педагогических коллективов к проектированию ООП; боязнь нарушить какие-то установки, проявить инициативу.

С учётом выявленных при экспертизе проблем были проведены обучающие семинары для руководителей и завучей школ с низкими образовательными результатами и школ «группы риска» по проектированию и реализации ООП ООО и учебных планов.

## **Вместо заключения**

Система поддержки и сопровождения школ, показывающих устойчиво низкие результаты, работающих в сложных условиях, должна носить комплексный и многоуровневый характер, предполагающий изменения во всех областях деятельности школы, включенность в процесс региональных, муниципальных органов управления, педагогического, ученического, родительского сообщества самого учреждения и педагогического сообщества муниципального образования, социокультурных организаций и общественности. Такая система в Новосибирской области ещё только складывается. Надеемся, что результатом работы станет не краткосрочный эффект временного повышения учебных результатов, а повышение административного и педагогического потенциалов школ, обеспечивающих их дальнейшее развитие.

## Содержание

Введение .....	3
1. Нормативное обоснование для разработки и реализации программ поддержки школ и проектов школ с низкими образовательными результатами и функционирующих в сложных социальных условиях .....	4
2. Проведение диагностического этапа.....	7
3. Разработка и реализация курсов повышения квалификации.....	13
3.1. Работа с сомнениями и сопротивлением .....	14
3.2. Обучение участников.....	22
4. Организация консультирования и защиты проектов .....	41
5. Мониторинг и оценка реализации .....	43
Вместо заключения .....	51

---

Реализация муниципальных программ  
поддержки школ, проектов школ  
с низкими образовательными результатами  
и функционирующих в сложных социальных условиях

Методические материалы

Авторы-составители:

Вавилина Надежда Дмитриевна

Пиотух Елена Ивановна

Телякова Ольга Петровна

Юрченко Лада Валериановна

Ярославцева Наталья Васильевна

Подписано в печать 03.11.2017. Печать офсетная.

Бумага офсетная. Формат 60x84/16.

Усл. печ. л. 3,25. Тираж 250 экз.

Новосибирский институт мониторинга  
и развития образования

630073, Новосибирск, ул. Блюхера, 40

Отпечатано в типографии «Апостроф»

630083, Новосибирск, ул. Большевикская, 177