



НИПО
НИЖЕГОРОДСКИЙ
ИНСТИТУТ
РАЗВИТИЯ
ОБРАЗОВАНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ в условиях современной стратегии образования: актуальные подходы

Сборник статей
и материалов
по итогам региональной
научно-практической
конференции

Государственное бюджетное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»
Кафедра теории и практики управления образованием

УПРАВЛЕНИЕ **ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ** **В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ** **СТРАТЕГИИ ОБРАЗОВАНИЯ:** ***актуальные подходы***



Сборник статей и материалов
по итогам региональной научно-практической конференции

Нижний Новгород,
26 ноября 2019 года

Нижний Новгород
Нижегородский институт развития образования
2020

УДК 371.113
ББК 74.204.1
У67

Научный редактор

А. П. Махов, канд. пед. наук, заведующий кафедрой теории и практики управления образованием ГБОУ ДПО НИРО

Составитель

Н. С. Татарникова, канд. пед. наук, доцент кафедры теории и практики управления образованием ГБОУ ДПО НИРО

У67 **Управление** образовательной организацией в условиях современной стратегии образования: актуальные подходы : сборник статей и материалов по итогам региональной научно-практической конференции. Нижний Новгород, 26 ноября 2019 года / науч. ред. А. П. Махов ; сост. Н. С. Татарникова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2020. — 127 с.

ISBN 978-5-7565-0855-0

Сборник статей и материалов по итогам региональной научно-практической конференции «Управление образовательной организацией в условиях современной стратегии образования: актуальные подходы» посвящен проблеме поиска наиболее эффективных путей и способов управления образовательной организацией и повышения уровня управленческой компетентности руководителя в условиях современной стратегии образования.

Издание адресовано администраторам, работающим в сфере образовательных услуг, руководителям образовательных организаций и их заместителям, педагогической общественности, причастной к решению проблем совершенствования образования в России, а также всем, кто заинтересован в повышении качества управления образованием.

УДК 371.113
ББК 74.204.1

ISBN 978-5-7565-0855-0

© ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования», 2020

ВВЕДЕНИЕ

По оценкам аналитиков, сегодня мир стоит на пороге шестого технологического уклада*. Его контуры только начинают проявляться в практике деятельности японских, китайских и американских компаний и нацелены на развитие и применение наукоемких и высоких технологий. Выход России на технологический уровень передовых экономик мира связывают с опережающим развитием сферы образования как точки роста всей экономики страны, что означает необходимость совершить прыжок через пятый технологический уклад. По мнению экспертов, такой результат развития будет сродни «экономическому чуду». Вклад сферы образования в его достижение на современном этапе определен Указом Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и обеспечивается формированием эффективных и качественных систем функционирования и развития образовательной организации. Их создание все более зависит от эффективности и результативности самого руководителя в подготовке и принятии управленческих решений,

* *Овчинников Г. К.* Технологические уклады и «окно возможностей» для России вырваться из «сырьевой ловушки» // Вестник высшей школы. 2016. № 3. С. 98—103. (Общество. Наука. Образование).

в правильной организации повседневной работы и выполнения дорожных карт национальных проектов, от способности оптимально комбинировать существующие ресурсы и привлекать дополнительные, от умения постановки задач сотрудникам и выхода в позицию рядового члена команды при проработке проблемных вопросов, то есть выполнения деятельности в среде с высокой степенью неопределенности.

Представленные выше контексты образования и новые стратегические ориентиры его функционирования и развития актуализируют целый ряд профессионально-управленческих портретных характеристик руководителя образовательной организации. Современный руководитель — это социально ответственный субъект профессионально-управленческой деятельности, способный действовать на опережение; решает проблемы; управляет нелинейными процессами; ориентирован на результат; владеет инструментами ситуативного анализа и управления, повышающими его готовность эффективно действовать в ситуации неопределенности.

Сборник «Управление образовательной организацией в условиях современной стратегии образования: актуальные подходы» содержит тезисы и выступления участников одноименной конференции, явившейся содержательным отражением новых направлений и практических решений в деятельности кафедры теории и практики управления образованием ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования». Представленные разработки отражают научно-педагогический потенциал кафедры, а также выступают следствием ее тесного сотрудничества с учебно-методическим центром бережливых технологий в образовании («Фабрикой процессов»), лабораторией информационно-методического обеспечения выравнивания образовательных результатов, социальным партнером в лице муниципальной системы образования г. о. г. Чкаловск (руководитель А. М. Кутейников) и др.

Кафедра выражает благодарность за сотрудничество структурным подразделениям ГБОУ ДПО НИРО, друзьям и партнерам, всем тем, кто на протяжении ряда лет совместно с нами принимал участие в исследованиях по актуальным направлениям деятельности, и конкретно за подготовку и проведение конференции «Управление образовательной организацией в условиях современной стратегии образования: актуальные подходы», цель которой определялась необходимостью презентации руководителям образовательных организаций научных разработок и практических решений по актуальным вопросам управления образовательными организациями с последующим их обсуждением. ☑

СОВРЕМЕННАЯ СТРАТЕГИЯ ОБРАЗОВАНИЯ: РЕСУРСНОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

*С. А. МАКСИМОВА,
докт. филос. наук, профессор кафедры теории
и практики управления образованием
ГБОУ ДПО НИРО*

Аннотация. В статье рассматриваются особенности современной государственной политики в сфере образования, которая впервые реализуется в проектной технологии; обозначены особенности применения этой технологии в решении ключевых проблем в сфере образования.

Ключевые слова: *глобальная конкуренция, новая государственная политика в сфере образования, вызовы современности, современные проектные технологии*

Впервые за весь период модернизации российской образовательной системы государственная политика в сфере образования сформулирована в формате проектной технологии и зафиксирована в документе «Паспорт национального проекта “Образование”», который утвержден президиумом Совета при Правительстве Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 3 сентября 2018 г. № 10). Ценностно-смысловое содержание проектного подхода к реализации целевых установок государственной политики в сфере образования

определяется четкой направленностью на достижение *конкретных результатов* по утвержденным проектным направлениям. А это значит, что по каждому федеральному проекту определены не только ожидаемые результаты в количественных и качественных индикаторах, но и временные рамки их достижения, способы реализации поставленных целей и задач. Особо следует отметить организационно-управленческий аспект реализации федеральных образовательных проектов, где ключевым фактором является *персональная ответственность* на каждом уровне управления за организацию процесса достижения ожидаемых результатов.

Обращая внимание на технологический аспект реализации федеральных проектов в сфере образования, необходимо упомянуть, что федеральным проектным офисом предложен особый — современный вариант проектной технологии, предполагающий владение участниками проектной деятельности гибкими проектными компетенциями. Только применение навыков *soft skills* как менеджерами проектов, так и их участниками позволяет достигать результатов в условиях высокой степени неопределенности и в ситуации дефицита ресурсов. Технология «*startup*» («думай с нуля») принципиально меняет позицию и роль участников проекта: он не ждет готовых решений и указаний — он их предлагает. Это чрезвычайно важно, так как вызовы современности являются объективным обстоятельством, обуславливающим необходимость практической, системной деятельности всех субъектов образовательных отношений.

Выражение «вызовы современности» не следует считать красивой метафорой, поскольку содержание этого выражения означает, что *большими вызовами* мы называем объективно требующую реакции со стороны государства совокупность проблем, угроз и возможностей, сложность и масштаб которых таковы, что они могут быть решены, устранены или реализованы исключительно за счет увеличения ресурсов. В федеральных документах, раскрывающих национальные интересы и стратегические национальные приоритеты, в нашем случае принципиально ключевыми (особо значимыми) можно считать такие приоритеты, как:

- ✓ повышение качества жизни, укрепление здоровья населения, обеспечение стабильного демографического развития страны;
- ✓ сохранение и развитие культуры, традиционных духовно-нравственных ценностей;
- ✓ повышение конкурентоспособности национальной экономики.

Именно эти приоритеты и определяют каскад государственных целей на ближайшие годы:

- ✓ к 2024 году войти в пятерку лидирующих национальных систем экономики;
- ✓ к 2024 году войти в десять ведущих стран мира по качеству общего образования;
- ✓ реализовать новую государственную политику в сфере образования в формате федеральных проектов.

Поставленные перед национальной российской системой образования цели сформулированы на основании крупномасштабного исследования Национального исследовательского университета ВШЭ (Высшей школы экономики), которое было осуществлено в 2017—2018 годах по всем уровням образования, начиная с дошкольного. В рамках этого исследования были поставлены и решены задачи обзора позиций России в различных международных мониторингах как очевидных показателей глобальной конкурентоспособности, критического анализа и определения уровня российского образования и выбора приоритетов для концентрации усилий по развитию российского образования в условиях ограниченности ресурсов.

В выводах по сравнительному анализу международных исследований уровня российского общего образования отмечается, что российские школьники показывают низкие результаты при решении задач на *применение* полученных знаний, а также при выполнении заданий, где требуется совместное командное решение (навыки *soft skills*). Заслуживает внимания и то, что вклад российских школьников в мировую базу талантливых детей ниже, чем у США, по исследованиям PISA (15-летний возраст): 1,7 %, тогда как сред-

ний по ОЭСР — 3,7 %. В рамках исследования была выявлена и проблема равных возможностей обучающихся, их социальных стартов, что фиксируется международным параметром академической резильентности (устойчивость обучающихся к плохим социально-экономическим условиям).

В перечне выводов по сравнительному анализу международных исследований присутствует и информация о работе с талантливыми детьми, где, несмотря на хорошие результаты российской команды школьников в международных олимпиадах, остается открытым вопрос о численности участников и о технологиях привлечения к олимпиадному движению всех обучающихся.

Именно поэтому перспективными направлениями достижения конкурентоспособности на уровне общего образования определены такие проектные линии, как изменение содержания и технологии обучения в современной школе, ликвидация различий в ресурсном обеспечении общеобразовательных организаций, особенно сельских и находящихся в сложных социальных условиях. Особое внимание уделено реализации приоритета «социальных лифтов», обеспечивающих возможность самореализации детей из социально неблагополучных семей. Содержание образовательных проектов «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Социальная активность», «Цифровая образовательная среда» и других направлено на ликвидацию выявленных дефицитов российского образования.

В каждом регионе Российской Федерации, несомненно, присутствует своя специфика в реализации федеральных проектов. К особенностям реализации федеральных проектов в Нижегородской области можно отнести прежде всего *масштабность*. В нашем регионе стартовали все десять федеральных проектов. Системная и активная работа по *организационно-методическому сопровождению педагогов* — участников проектов также является отличительной характеристикой региональной системы управления проектами. Важный момент этой работы — существенное изменение профессиональной позиции педагога, когда он выступает не трансля-

тором знаний, а наставником, модератором образовательного процесса, обеспечивает учащихся не решениями, а ресурсами.

И, наконец, создание единой эффективной информационной среды (пространства) участников по каждому проекту с применением различных информационных ресурсов, площадок и социальных сетей позволяет в оперативном формате решать возникающие проблемы «здесь и сейчас».

Ресурсные возможности нижегородских образовательных организаций определяются едиными стандартами (правилами) осуществления организационно-управленческой деятельности (нормативно-правовая база проектной деятельности в образовательных организациях, правила формирования проектных групп и регламентов их работы, утвержденные формы мониторинга реализации проекта и др.). Обновленное в рамках проектов материально-техническое оснащение школ обуславливает различные формы мотивации педагогов к освоению и использованию нового оборудования в образовательном процессе.

Содержание и технологии обучения в наших школах обновляются в соответствии с государственными целями и социальным запросом обучающихся и их родителей (законных представителей). Нельзя сказать, что эти процессы происходят легко, поскольку речь идет о смене ценностно-смысловых установок каждого педагога и каждого руководителя.

Коренным образом меняется суть взаимодействия педагога и обучающегося. Они оба находятся в ситуации бесконечных изменений, которая требует от них принятия нестандартных решений и критического отношения к происходящему, которая «вынуждает» их совместно решать образовательные и воспитательные задачи, по которым нет «ответов» в учебниках.

Однако следует отметить, что начавшееся практико-ориентированное преобразование национальной российской системы образования с каждым днем приобретает необратимый характер, а это значит, что запланированные результаты будут достигнуты.

ЛИТЕРАТУРА

1. Глобальная конкурентоспособность российского образования: Материалы для дискуссии / И. В. Абанкина [и др.] ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». — М. : НИУ ВШЭ, 2017. — 112 с. — (Сер. «Современная аналитика образования», № 3 (20)).
2. Методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти / утв. проектным офисом Правительства Российской Федерации (№ 1937п-П6 от 12 марта 2018 г.).
3. Паспорт национального проекта «Образование» // утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. № 16).
4. Система образования Нижегородской области — 2019 : информационный сборник / Министерство образования, науки и молодежной политики Нижегородской области. — Н. Новгород, 2019. — 58 с.
5. Стратегия развития Нижегородской области // URL: Strategy.government-nnov.ru.

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ГОРОДСКОГО ОКРУГА ГОРОД ЧКАЛОВСК НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЕКТА

*А. М. КУТЕЙНИКОВ,
начальник управления образования и молодежной
политики администрации г. о. г. Чкаловск*

Аннотация. В статье рассматриваются преимущества проектного подхода к управлению развитием, анализируются перспективы и первые результаты его использования в проектировании изменений в му-

ниципальной образовательной сети г. о. г. Чкаловск при научно-методическом сопровождении кафедры теории и практики управления образованием ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования».

Ключевые слова: *муниципальная система образования, управление изменениями, проект, проектный офис*

Муниципальная система образования г. о. г. Чкаловск включает 26 общеобразовательных организаций: девять общеобразовательных организаций, 14 дошкольных образовательных организаций и три организации дополнительного образования. Общая численность детей составляет 1870 в школах и 1018 в детских садах. В системе образования работают 284 педагога: из них с высшим образованием — 92 %, в возрасте до 35 лет — 23 %, 30 % педагогов имеют высшую квалификационную категорию. Средний балл ЕГЭ по обязательным предметам: 75,5 по русскому языку и 60,7 по профильной математике (выше среднего по региону). В 2019 году две школы (одна городская и одна сельская) стали победителями регионального конкурса общеобразовательных организаций, внедряющих инновационные образовательные программы. С 2016 года мы активно взаимодействуем с НГТУ им. Р. Е. Алексеева. Значимость участия в городской технической олимпиаде под эгидой университета отмечается дополнительными баллами к результатам ЕГЭ для призеров в старшей группе. Хорошие результаты достигнуты в реализации молодежной политики и по итогам участия в областных мероприятиях по техническому творчеству.

Сегодня становится очевидным, что потенциал функционирования себя исчерпал. Многие актуальные задачи, давно требующие решения (развитие правовой компетентности руководителей образовательных организаций, создание эффективной системы наставничества, мониторинг качества образовательных результатов, преемственность дошкольных и общеобразовательных организаций и др.) не решаются, по ряду важнейших направлений развития нет.

Для того чтобы выйти на новый уровень достижения образовательных результатов, необходимы новые подходы, новые формы организации деятельности управления образования и общеобразовательных организаций.

Считаем, что наиболее эффективным инструментом достижения цели комплексного развития муниципальной системы образования является *проектное управление*.

Само понятие проектного управления давно не является инновационным. Оно более полувека активно применяется в бизнес-среде, с начала 10-х годов XXI века — и в управленческой деятельности административных органов власти Российской Федерации. Проектно-исследовательская деятельность — одна из актуальных технологий обучения в соответствии с требованиями ФГОС. Проектная компетентность заложена в ЕКС руководителя образовательной организации. Естественно, что наш поиск наиболее качественной и результативной системы организации работы управления образования привел нас к идее управленческого проекта.

Считаем, что его применение позволит перевести организацию деятельности управления образования от функционирования, выполнения в основном текущей работы к стратегическому управлению и устойчивому развитию, обеспечит осознанное управление изменениями в системе образования муниципалитета, станет важнейшим инструментом развития кадрового потенциала административно-управленческого состава.

Как мы пришли к идее управленческого проекта? На основе чего разработали его конкретное содержание?

В Нижегородский институт развития образования с просьбой оказать научно-методическое сопровождение разработки муниципальной программы развития образования мы обратились два года назад. Тогда, осенью 2017-го, мы именно так сформулировали нашу идею: от программ развития образовательной организации к программе развития управления образования, которая должна была объединить аналитическую часть, идеи и концепции школ и дошкольных образовательных организаций на муниципальном уровне.

Первым шагом стала подготовка кафедрой теории и практики управления образованием перечня вопросов, опросного листа, на основе которого в феврале 2018 года была проведена диагностика административного аппарата (директоров и заместителей) всех общеобразовательных организаций городского округа, а также руководителей и специалистов муниципального органа управления образованием. Были проверены управленческие компетенции, система организации деятельности школ, правовая грамотность и др.

В июле того же года на основе результатов диагностики, данных независимой оценки качества образования, мониторинговых и статистических наблюдений кафедрой была подготовлена аналитическая справка о деятельности органа управления в сфере образования городского округа города Чкаловска, были выявлены организационные дефициты.

19 страниц аналитического текста оценки состояния системы образования округа раскрывали все аспекты деятельности:

- ✓ выполнение требований ФГОС;
- ✓ состояние мониторинга и качества планирования;
- ✓ применение финансовых механизмов и внутришкольного контроля;
- ✓ качество образовательных результатов.

В итоге были определены ключевые проблемы в развитии муниципальной системы образования:

- ✓ отсутствие единой социально-экономической стратегии развития;
- ✓ отсутствие системного подхода к нормативно-организационному оформлению механизмов регулирования деятельности;
- ✓ рассогласование в деятельности муниципального и институционального уровней управления образованием.

Диагноз не самый благоприятный, но был сделан первый и весьма важный шаг на пути к «выздоровлению».

На следующем этапе на основании анализа системы образования городского округа с учетом выявленных проблемных зон кафедрой были сформированы предложения по

формированию муниципальной программы развития образовательной системы.

Определены стратегическая цель и задачи реализации программы развития, подготовлен план действий.

В плане были отражены следующие приоритетные направления развития:

- ✓ муниципальная политика управления образованием;
- ✓ педагогический профессионализм;
- ✓ образовательный процесс;
- ✓ финансово-хозяйственная деятельность.

По каждому из них специалисты кафедры определили поле проблем, способ их преодоления, ожидаемый результат.

Итогом этой части нашей совместной работы стал выездной организационно-деятельностный семинар кафедры теории и практики управления образованием в мае 2019 года в Чкаловск в составе пяти человек во главе с Н. Ю. Барминым. Целями семинара стали выявление потенциала проектного мышления, формирование проектных команд, актуализация уже имеющихся знаний и навыков проектной деятельности. В течение пяти часов, разделившись на четыре группы во главе с модераторами от кафедры, руководители школ в соответствии с заданием разрабатывали стратегию решения ключевых проблем развития системы образования муниципалитета, представив ее затем на общей части семинара. Практически каждый выступил в роли спикера, инвестора или ревизора по отношению к предложенным идеям.

Результат работы — сформированные управленческие команды, группы руководителей, проявивших необходимый уровень управленческих компетенций и аналитических способностей, а также перечень направлений деятельности, определенный как наиболее актуальный для системы образования округа.

В процессе обсуждения результатов проведенной работы и планирования следующего этапа мы пришли к выводу о том, что идею формирования муниципальной программы развития следует трансформировать в понятие управленческого проекта. Менять структуру управления, вводить новое

содержание, в конечном итоге, повышать качество деятельности образовательных организаций мы будем, применяя методологию проектного управления.

Совместно с кафедрой в рамках проекта были определены четыре проектные линии:

- ✓ реализация национального проекта «Образование» в системе образования городского округа (куратор проектной линии С. А. Максимова);

- ✓ совершенствование процесса управления муниципальной системой образования (куратор проектной линии А. П. Махов);

- ✓ развитие кадрового потенциала (куратор проектной линии Н. С. Татарникова);

- ✓ повышение качества образовательного процесса (куратор проектной линии А. Б. Макарова).

Содержательной частью проектных линий является портфель проектов.

Первая проектная линия — это проекты, реализуемые в образовательных организациях в рамках национального проекта «Образование»: «Точка роста», «Доброшкола», «Цифровая образовательная среда» и др.

Ключевой проект *второй* линии — создание проектного офиса, хронологически работа с портфелем проектов начнется именно с него.

Проведение форсайт-сессий «Качественное образование для будущего» станет основой для реализации проектов в рамках *третьей* проектной линии.

В организации образовательного процесса считаем проектом № 1 разработку муниципального мониторинга качества образовательных результатов.

Базовые критерии, по которым мы определяем очередность реализации проектов, — это значимость снятия ключевых проблем для системы образования округа и наличие необходимых ресурсов.

Подготовлена дорожная карта реализации портфеля проектов. Карта не является догмой, по мере реализации она будет корректироваться проектным офисом.

Организационной структурой управления проектной деятельностью является проектная команда. На основе предложений кафедры по итогам выездного семинара и содержания портфеля проектов были сформированы проектные группы. В их состав вошли руководители и специалисты управления образования, представители администрации общеобразовательных организаций, педагоги. Важно максимально обеспечить включенность в проектную деятельность административного персонала школ, а также учителей, которые станут проводниками идей внедрения проектного управления изменениями в организации. Это в полной мере относится и к специалистам управления образования и молодежной политики городского округа. Каждый специалист и методист управления разрабатывает и реализует актуальный проект по своему направлению деятельности.

Ожидаемые результаты проекта:

- ✓ Повышено качество результатов деятельности муниципальной системы образования.

- ✓ Уровень профессионализма административно-управленческого аппарата соответствует сложности решаемых задач в муниципальной системе образования.

- ✓ Обеспечено качество условий образовательной деятельности общеобразовательных организаций.

- ✓ Повышен уровень ориентированности муниципальной образовательной системы на удовлетворение образовательного запроса потребителей образовательных услуг (по ряду направлений — до 100 %).

- ✓ Сформирован и функционирует муниципальный мониторинг качества образовательной деятельности.

Важно отметить, что бюджет проекта не требует выделения значительных дополнительных средств. Организация деятельности проектного офиса, обучение и реализация муниципальных проектов финансируются за счет средств, ранее предусмотренных на обеспечение основной деятельности муниципального органа управления образованием, образовательных организаций.

Конечно, как и в любом новом деле, есть угрозы реализации проекта:

- ✓ недостаточный уровень проектной компетентности руководителей школ и специалистов управления образования;
- ✓ низкий уровень мотивации части участников проектных групп;
- ✓ недостаточная разработанность нормативно-правовой базы по направлениям проектной деятельности;
- ✓ дефицит ряда актуальных ресурсов реализации проектного замысла;
- ✓ ошибки в подборе инструментов выполнения проектных действий.

Считаем важнейшим фактором преодоления угроз и залогом успеха реализации проекта его научно-методическое сопровождение со стороны кафедры теории и практики управления образованием ГБОУ ДПО НИРО. Это обеспечит глубокую профессиональную проработку проектов на мыследелятельном этапе и необходимую корректировку в процессе их реализации.

Итак, в чем уникальность и новизна нашего проекта? Это создание муниципальной проектной образовательной среды и системный подход к организации проектной деятельности на муниципальном уровне с использованием проверенных временем инструментов. ☑

ДОРОЖНОЕ КАРТИРОВАНИЕ В ПОДГОТОВКЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ МЕР ПЕРЕВОДА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

***А. П. МАХОВ,**
канд. пед. наук, заведующий кафедрой теории
и практики управления образованием
ГБОУ ДПО НИРО*

Аннотация. В статье анализируются перспективы использования метода дорожного картирования при планировании мер перевода школ в эффективный

режим функционирования. Выделены ключевые особенности дорожных карт и их отличие от метода планирования.

Ключевые слова: *дорожная карта, проект организационных изменений, управляемый перевод организационной системы в удовлетворительное состояние*

В последние годы широкое применение в системе образования получил метод *дорожного картирования* как инструмент управления организационными изменениями. В теории управления дорожные карты принято рассматривать как «структурированный набор индикаторов и задач, достижение которых ведет к достижению общей цели и позволяет отслеживать внедрение инициативы: содержит набор мероприятий, результаты внедрения которых обеспечивают достижение целевых индикаторов; четко определяет ответственных исполнителей, сроки исполнения; описывает риски, связанные с реализацией предлагаемых мероприятий, и предлагает набор мер по реагированию на реализацию того или иного риска». Подчеркивается, что «цель дорожной карты — закрепление четкого плана мероприятий по переходу от текущего к целевому состоянию, определение контрольных точек и ключевых показателей» [2, с. 13].

Термин «дорожная карта» официально был введен в российское образование с утверждением распоряжением Правительства Российской Федерации 30 декабря 2012 года № 2620-р плана мероприятий «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки». В соответствии с данным документом изменения должны коснуться всех ступеней и уровней образования: дошкольного, общего, дополнительного, сферы профессиональной подготовки, среднего профессионального и высшего образования. Все планируемые изменения направлены на повышение эффективности и качества услуг в образовании и соотнесены с этапами перехода к эффективному контракту.

Картирование (разработка дорожной карты) отличается от простого планирования. Традиционно в управлении об-

разовательной организацией планирование представлено в виде направлений деятельности с набором мероприятий по каждому направлению. Сегодня можно наблюдать попытку осовременить традиционные подходы к планированию через дополнение названия документа «план мероприятий» словосочетанием, которое дается в скобках, — «дорожная карта».

В ситуации практического проектирования путей перевода школы в эффективный режим функционирования требуется взаимно увязать путь с конкретными событиями функционирования образовательной организации, чтобы результаты проектирования своевременно поступали в обновляемую образовательную систему и улучшали условия ее функционирования. Данное обстоятельство связано с необходимостью улучшить качество образовательных достижений учащихся не в принципе, а ориентируясь на конкретные группы учащихся, в образовательных результатах которых и проявляется качество. Следовательно, дорожная карта является инструментом управления работами по достижению планируемых стратегических целей образовательной организации с привязкой по времени.

В проектировании мер перевода школы в эффективный режим функционирования важно не столько продемонстрировать наличие усилий по совершенствованию качества образовательных результатов и выглядеть современными, сколько обеспечить достижение стратегически важных результатов. Формой *управляемого* перехода / перевода организации из неудовлетворительной реальности в желаемое будущее с заданными его качественными характеристиками выступит концептуально обоснованное проектное воздействие при наличии дорожной карты, разработанной по модели сетевого графика.

Рационально выстроенная в перспективе система дел позволяет упорядочить достижение сложного переплетения задач с учетом:

- ✓ планируемых результатов (проектных продуктов);
- ✓ необходимого и достаточного перечня дел для получения каждого планируемого проектного результата;

- ✓ наличия зависимостей между планируемыми делами, когда результат одного планируемого дела становится необходимым ресурсом выполнения следующего;

- ✓ концентрации необходимых ресурсов (кадровых, материально-технических и др.) на выполнении приоритетных направлений организационной стратегии;

- ✓ выявленных узких мест реализации стратегии, в которых могут проявиться риски неудачи, и продумывании способов их преодоления;

- ✓ того, кто будет отвечать за каждое дело, каким результатом дело должно завершиться и кому полученный результат будет передан в качестве необходимого ресурса для выполнения последующих работ.

На основе источников можно сформулировать ключевые особенности дорожных карт:

- ✓ дорожная карта является компонентом проектной документации;

- ✓ дорожная карта формируется на уровне задач проекта и концентрирует ресурсы организации на их выполнении (в формулировке задачи содержится конкретика достижения результата: определены количественные данные, позволяющие измерить полученный результат, хотя бы в понимании «достигнуто — не достигнуто»; указано, кому адресована задача; отражены сроки выполнения; установлен способ выполнения задачи);

- ✓ четко определены временные этапы реализации проекта (стратегии организационных изменений);

- ✓ имеется сценарий управляемого развития (комплексность плановых решений дорожной карты);

- ✓ достигнут операциональный уровень плана (не направления деятельности);

- ✓ комплекс действий сориентирован на достижение планируемых результатов проекта с учетом их достижения в установленное время;

- ✓ процесс реализации дорожной карты имеет открытый характер;

- ✓ разработан мониторинг результатов реализации дорожной карты.

Правильно созданная и оформленная дорожная карта реализации в образовательной организации организационного проекта (организационной стратегии) перехода в эффективный режим функционирования принесет ряд существенных выгод по сравнению с простым планированием:

- ✓ системное осмысление будущего образовательной организации и выбор обоснованных решений, которые будут приняты сегодня для достижения желаемого будущего;

- ✓ обеспечение связи концептуально проработанных приоритетных стратегических инициатив (проектов) образовательной организации с будущими, желательными результатами ее функционирования;

- ✓ наглядное представление пошагового сценария развития определенного объекта, так как одной из важных функций дорожной карты является ее нацеленность на информационную поддержку процесса принятия управленческих решений по развитию объекта картирования. Наглядность благотворно повлияет на колеблющуюся часть педагогического коллектива в плане ее вовлечения в реализацию приоритетных направлений организационной стратегии;

- ✓ выработка своеобразного «путеводителя» для руководителя организации, что позволяет ему идентифицировать промежуточные результаты и корректировать направления деятельности;

- ✓ формирование внутри педагогического коллектива образовательной организации (проектной группы) общего понимания объекта проектного воздействия и владения планом его развития;

- ✓ повышение уровня управляемости, что выражается в способности обеспечить необходимое качество проектной деятельности и интеграцию проектных продуктов в образовательную систему для совершенствования условий и факторов ее функционирования;

- ✓ дорожная карта представляет собой эффективный способ решения управленческой задачи в условиях нелинейно-

го регулирования процессов, а также механизм для постановки и решения реалистичных задач.

В контексте проектирования путей и средств перехода образовательной организации в эффективный режим функционирования дорожная карта выступает не столько самостоятельным методом планирования, сколько способом определения конкретных механизмов достижения планируемых проектных результатов. ☑

ЛИТЕРАТУРА

1. Глушко, Е. К. Дорожные карты / Е. К. Глушко // Российское право: нормы и практика. — 2013. — № 4. — С. 45—55.
2. Ефимова, О. С. Виды дорожных карт, используемые в образовании / О. С. Ефимова [Электронный ресурс] // URL: <http://www.apkpro.ru/doc/17122016/%D0%95%D1%84%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf>.
3. Заир-Бек, С. И. Дорожное картирование как метод стратегического управления в сфере образования в России и за рубежом / С. И. Заир-Бек // Притяжение образования: Пятые Сабуровские чтения : тезисы докладов. — М. : Логос, 2015. — С. 106—128.
4. Матич, Л. Ю. Технологические дорожные карты: использование в инновационной деятельности крупных компаний / Л. Ю. Матич // Российский журнал менеджмента. — 2017. — № 3. — С. 327—356.
5. Рубенчик, А. Дороги, которые мы выбираем: применение дорожных карт в архитектуре предприятия / А. Рубенчик // URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/roadmapping.shtml>.
6. Федотова, Е. Ю. Дорожная карта подготовки организации к процедуре профессионально-общественной аккредитации профессиональной образовательной программы : методические рекомендации / Е. Ю. Федотова, Е. А. Пивчук, О. О. Шацкая, И. Е. Нарыкова. — СПб. : Ресурсный центр, 2018. — 56 с.

РОЛЬ ЛИЧНОСТНОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДИТЕЛЯ В ПОВЫШЕНИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Н. С. ТАТАРНИКОВА,
канд. пед. наук, доцент кафедры теории и практики
управления образованием ГБОУ ДПО НИРО*

Аннотация. В статье рассматриваются необходимость и возможность развития личностного потенциала управления руководителей образовательных организаций в системе повышения квалификации и описывается проведенное кафедрой теории и практики управления образованием ГБОУ ДПО НИРО исследование на основе применения диагностического инструментария изучения профессионально значимых личностных качеств руководителя, влияющих на эффективность управления образовательной организацией.

Ключевые слова: *профессионально значимые личностные качества, личностный потенциал управления, модельное представление «личностного портрета» руководителя образовательной организации, диагностический инструментарий для самооценки деловых и личностных качеств*

Нарастающие изменения в современном образовательном пространстве (индустриализация обучения, переход от информационных форм к активным методам и формам обучения с включением элементов проблемности, научного поиска, усиление внимания к личности каждого ребенка как высшей социальной ценности общества, установка на формирование гражданина с высокими интеллектуальными, моральными и физическими качествами, на создание условий для полного проявления и развития способностей каждого школьника и т. д.) недостаточно продуктивно реализуются в практике образовательных орга-

низаций. Одним из факторов этого в сложившейся ситуации является недостаточная эффективность управленческой деятельности руководителей образовательных организаций.

Проведенный кафедрой теории и практики управления образованием ГБОУ ДПО НИРО теоретический анализ отечественной и зарубежной литературы по заявленной проблеме позволил нам выявить ряд противоречий, обуславливающих актуальность разработки кафедрой данного вопроса:

- ✓ между возрастающими требованиями к профессионально значимым личностным качествам руководителя образовательной организации и реальным уровнем их развития;

- ✓ между необходимостью развития личностного потенциала руководителя образовательной организации и степенью изученности этого вопроса;

- ✓ между имеющимися теоретическими положениями, определяющими условия развития профессионально значимых личностных качеств руководителя образовательной организации, и недостаточной разработанностью методик их диагностики и целенаправленного развития в системе непрерывного образования.

Перечисленные противоречия позволили нам сделать вывод о том, что личностный потенциал управления руководителями образовательных организаций, который рассматривается как совокупность мотивационных, индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик, особенностей познавательных процессов и психофизиологических свойств человека, не отвечает требованиям современной системы образования в условиях изменений.

Мы предположили, что существует вероятность повышения эффективности управления образовательной организацией и результативности ее деятельности, если будет сформирован «личностный портрет» (модельное представление) руководителя образовательной организации и создана и реализована программа развития профессионально значимых

личностных качеств руководителя как базового компонента личностного потенциала управления в системе непрерывного педагогического образования, и определили частные гипотезы:

✓ научно обоснованное модельное представление «личностного портрета» руководителя образовательной организации обеспечит создание условий в системе повышения квалификации для развития профессионально значимых личностных качеств;

✓ личностный потенциал управления, представленный культурой убеждений, переживаний, представлений, влияний, которые проявляются в отношении к самому себе и ко всем субъектам педагогического процесса, можно развивать, если будут созданы определенные условия;

✓ процесс развития личностного потенциала руководителя образовательной организации в образовательном пространстве будет эффективным, если учитывать выявленные научно-теоретические предпосылки и закономерности его развития.

Цель исследования — сформировать «личностный портрет» руководителя (модельное представление), базовым компонентом которого будут профессионально значимые личностные качества, влияющие на эффективность управления образовательной организацией и результативность ее деятельности, создать и реализовать программу развития личностного потенциала руководителя в системе повышения квалификации.

В соответствии с целью и выдвинутыми гипотезами нами определены следующие *задачи* исследования:

✓ осуществить теоретический анализ работ, посвященных развитию личностного потенциала управления и профессионально значимых личностных качеств руководителя, и определить организационно-педагогические условия их развития;

✓ разработать диагностический инструментарий изучения профессионально значимых личностных качеств руко-

водителя, влияющих на уровень его профессионализма, и выявить уровни их развития;

- ✓ разработать и апробировать модельное представление «личностного портрета» руководителя образовательной организации;

- ✓ исследовать влияние личностных качеств руководителя на результативность деятельности образовательной организации;

- ✓ разработать диагностический инструментарий для самооценки деловых и личностных качеств руководителя образовательной организации как базового компонента программы саморазвития.

Эффективность деятельности руководителя образовательной организации связана с качественно новыми функциями, которые реализует руководитель, а точнее, с его умениями управлять деятельностью учащихся, педагогов, родителей, обслуживающего персонала и направлять деятельность всех субъектов на достижение образовательных целей и целей развития образовательной организации. Решение этих задач требует от руководителя постоянного развития личностного потенциала управления, который включает:

- ✓ знания, необходимые для выполнения профессиональных функций;

- ✓ практические умения, обеспечивающие успешность управленческой деятельности;

- ✓ профессионально значимые качества личности, в состав которых входит и способность творчески подходить к решению управленческих задач [1, с. 44].

Специалисты в области управления признают, что «человек, занимающийся административной работой, должен быть зрелым эмоционально, наделен большим интеллектом, высокоразвитым чувством интеллектуальной любознательности и иметь солидную подготовку. Более того, черты его характера и ум намного важнее, чем знание техники управления и наличие профессиональных знаний» [3, с. 57].

Личностный потенциал управления — это совокупность

таких мотивационных, индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик, особенностей познавательных процессов и психофизиологических свойств, которые при определенных условиях позволяют человеку проявлять себя в качестве субъекта управления в социальной (и в ее частном случае — организационной) системе [1, с. 44].

Поскольку директора и заместители директора образовательных организаций призваны быть носителями накопленных общечеловеческих ценностей, ролевые ожидания по отношению к ним высоки. В специальной литературе принято рассуждать о морально-нравственных и деловых характеристиках руководителей, и в числе профессионально значимых личностных качеств называются целеустремленность, трудолюбие, тактичность, принципиальность, ответственность, требовательность и т. д. Поэтому идейная и морально-нравственная «окраска» профессии, по нашему мнению, должна преобладать в представлениях руководителей образовательных организаций, участвовавших в исследовании.

Нравственные (или моральные) качества личности связаны с ее отношением к событиям, затрагивающим вопросы добра и зла, справедливости и несправедливости, совести, чести, ответственности за свои поступки. Они выявляются во взаимоотношениях с другими людьми, в которые вступает личность, выполняя социальную роль [2, с. 46].

Деловые качества личности определяются отношением человека к работе, делу. Деловые свойства обеспечивают успешность выполнения деятельности, определяемой социальной ролью. В настоящее время в новых социальных условиях на первое место выдвигаются такие деловые качества руководителя, как предприимчивость, инициативность, самостоятельность, чувство нового. Важно, чтобы эти деловые свойства сочетались с такими деловыми качествами, как ответственность, организованность, адаптивность, требовательность и т. д. [2, с. 47].

На основе анализа теоретических источников по проблеме и описания в них такого феномена, как личностный потенциал управления, нами было разработано модельное представление личностных качеств руководителя образовательной организации, которое включает психофизиологические свойства, общие и специальные способности, профессиональные знания и умения (компетентности), а также нравственные, деловые качества и направленность личности (см. схему).

**«Личностный портрет»
руководителя образовательной организации
(эталонное модельное представление личностных качеств)**



Чтобы выявить общие тенденции во взглядах руководителей образовательных организаций на профессиональное и личностное совершенствование, была разработана и апробирована диагностическая методика «Успешный руководитель», направленная на изучение профессионально значимых личностных качеств руководителя образовательной организации.

Личностные качества руководителя рассматриваются с позиций профессиональной пригодности человека к управленческой деятельности как представителя профессии типа «человек — человек». Диагностическая методика представлена личностными тестами: «Самооценка стиля управления», «Скрытый стресс», «Индивидуальная выраженность лидерства», «Оценка самоконтроля в общении», «Умение слушать», «Конфликтность», «Волевые качества», «Поддается ли вы внушению».

В процедуре комплексной диагностики участвовали 167 руководителей организаций общего образования (124 директора и 43 заместителя директора) образовательных организаций Нижнего Новгорода и области. Комплексная диагностика позволила проанализировать состав респондентов.

Диаграмма 1

**Распределение респондентов
по стажу работы в занимаемой должности
(в % от числа опрошенных)**

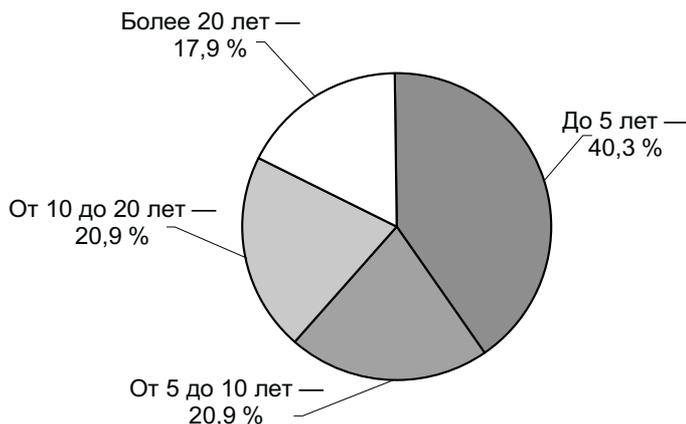


Диаграмма 2

**Распределение респондентов по возрастному признаку
(в % от числа опрошенных)**

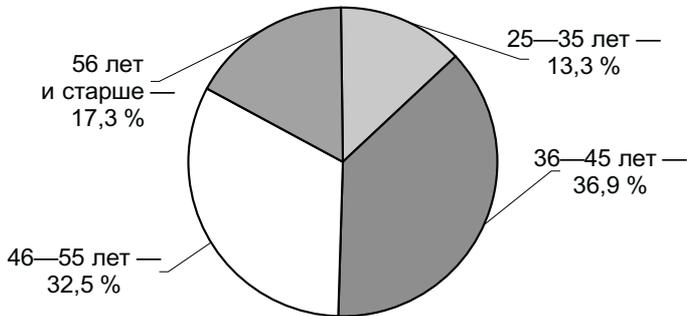


Диаграмма 3

**Распределение респондентов по типу населенного пункта, в котором они работают
(в % от числа опрошенных)**

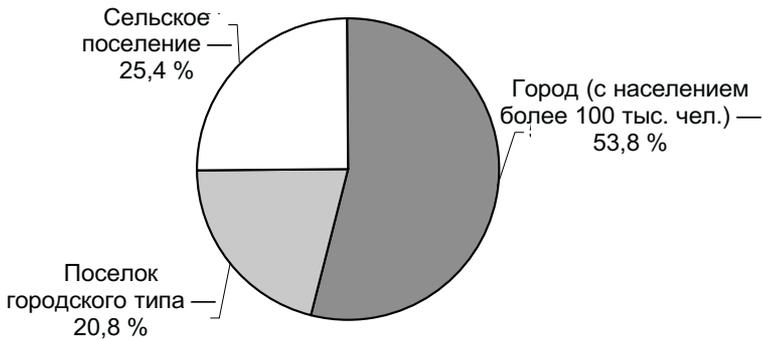
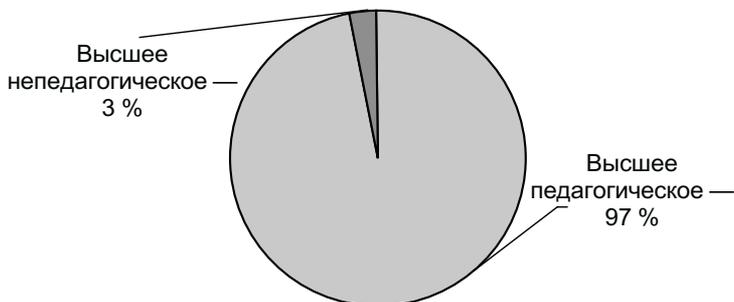
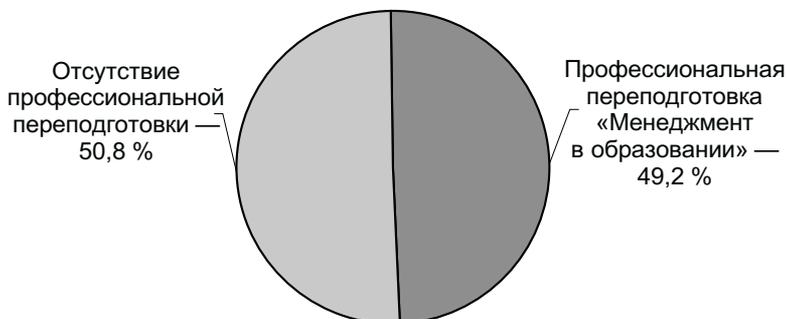


Диаграмма 4

**Распределение респондентов в соответствии с их профессиональным образованием
(в % от числа опрошенных)**



Распределение респондентов по наличию профессиональной переподготовки в сфере менеджмента (в % от числа опрошенных)



Весьма интересными, на наш взгляд, являются результаты, полученные при анализе задания (Э-1) проранжировать 20 личностных качеств, необходимых руководителю в управленческой деятельности, в зависимости от того, какие из них в большей степени влияют на эффективность управленческой деятельности:

✓ в позиции от 1 до 5 респондентами представлены (по количеству наибольших выборов) такие качества, как: целеустремленность, трудолюбие, инициативность, ответственность, организованность, самообладание;

✓ в позиции от 5 до 10 представлены такие качества, как: настойчивость, требовательность, рефлексивность, коммуникабельность, честность;

✓ в позиции от 10 до 15 представлены такие качества, как: жизнерадостность, честность, отзывчивость, эмпатичность;

✓ в позиции от 15 до 20 представлены такие качества, как: внимательность, креативность, честолюбие, адаптивность, скромность.

На основе проведенного нами анализа можно сделать вывод о том, что респонденты считают, что на эффективность управленческой деятельности в большей степени влияют деловые качества, и это свидетельство того, что большинство опрошенных отдает предпочтение императивному

процессу управления. Желание быть тверже, видимо, проявляется как отголосок имеющихся профессиональных трудностей, проблем, неудач. В процессе анкетирования выяснилось, что такие личностные качества, как рефлексивность и эмпатичность, большинству руководителей не знакомы.

На основе анализа литературы можно заключить, что характер управленческой деятельности в образовательной организации наряду с деловыми качествами предполагает доминирование социально-психологических характеристик в числе профессионально значимых личностных качеств. Социально-психологическими качествами считаются те, которые способствуют межличностному взаимодействию, стимулируют состояние эмоционального комфорта во время контактов между людьми, помогают достигать сотрудничества и взаимопонимания, содействуют интеллектуальной активности и творчеству [4, с. 43].

На основе анализа результатов, полученных при выполнении задания проранжировать характеристики успешного руководителя в зависимости от того, какие из них в большей степени влияют на эффективность управленческой деятельности (Э-2), можно сделать вывод о том, что в приоритете оказались следующие характеристики:

- ✓ вера в собственные силы и способности (1-е место);
- ✓ эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость (2-е место);
- ✓ умение взаимодействовать и устанавливать контакт с людьми (3-е место);
- ✓ готовность брать на себя ответственность (4-е место);
- ✓ умение быстро приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам (5-е место).

Следующими по значимости были такие характеристики, как:

- ✓ предприимчивость и стремление к достижению цели;
- ✓ умение поддерживать атмосферу взаимоуважения и корректности в деловом общении и в любых ситуациях;
- ✓ стремление к совершенствованию профессиональной деятельности и саморазвитию;

✓ честность и надежность в профессиональных взаимоотношениях и т. д.

При выполнении данного задания респонденты выдвигают на первое место социально-психологические качества, которые способствуют межличностному взаимодействию, стимулируют состояние эмоционального комфорта во время контактов между людьми, помогают достигать сотрудничества и взаимопонимания, содействуют интеллектуальной активности и творчеству, но при этом такие деловые качества, как целеустремленность и ответственность, входят в первую пятерку качеств.

Анализ результатов задания «Идеальные представления об успешном руководителе» (Э-3), в котором предложено выбрать десять личностных качеств, позволил нам сделать вывод о том, что наряду с такими деловыми качествами, как целеустремленность, ответственность, инициативность, креативность и организованность (данные качества представлены у 87 % респондентов), были названы такие нравственные качества, как эмпатичность, самообладание, рефлексивность, отзывчивость и т. д.

Респонденты наряду с деловыми профессионально значимыми личностными качествами приводят нравственные качества, которые способствуют межличностному взаимодействию и помогают достигать сотрудничества и взаимопонимания, а также содействуют интеллектуальной активности и творчеству.

В современной образовательной парадигме существует класс социально одобряемых явлений (действия, поступки, качества и др.). Стремление руководителей образовательных организаций выглядеть в глазах окружающих и собственных личностью, обладающей подобными качествами, приводит к бессознательному уходу от своих реальных характеристик и называнию тех качеств, которые ценятся в социуме и приближены к одобряемому идеалу. В первом задании, когда необходимо было проранжировать личностные качества руководителя, в приоритете названы деловые качества, свидетельствующие об императивном стиле взаимодействия с

подчиненными, а в идеальных представлениях об успешном руководителе 92 % респондентов привели нравственные качества, характеризующие демократичный и коллегиальный стиль управления.

Результаты, полученные в ходе анализа анкетирования, позволяющего выявить представления подчиненных о современном руководителе (Э-4), свидетельствуют о том, что подчиненные отдают предпочтение следующим характеристикам современного руководителя:

- ✓ уважительное отношение к результатам труда сотрудников (признание их значимости для организации);
- ✓ доверие к ним (уважительное отношение к их профессионализму);
- ✓ создание условий для профессиональной самореализации (использование индивидуальных возможностей каждого сотрудника наилучшим образом);
- ✓ забота о состоянии здоровья и работоспособности сотрудников;
- ✓ открытость (готовность общаться с подчиненными, вести с ними дискуссии по различной тематике);
- ✓ способность брать на себя ответственность в сложных ситуациях;
- ✓ стремление к самосовершенствованию.

Вышеперечисленные характеристики современного руководителя образовательной организации получили наибольший балл и соответствуют руководителю, который соблюдает принцип коллегиальности в управлении образовательной организацией. Коллегиальная модель организационного поведения определяется возможностью формирования (под руководством менеджмента) у работников чувства партнерства, ощущения своей необходимости и полезности. Когда сотрудники видят, что менеджеры вносят свой вклад в достижение общей цели, они принимают руководителей в свой круг, с уважением относятся к выполняемым ими ролям [5].

Под началом руководителя, ориентированного на соблюдение принципа коллегиальности, работники обычно ис-

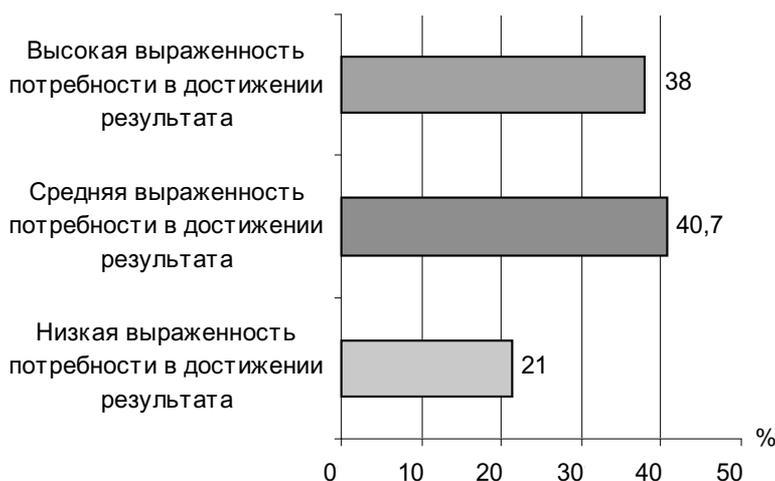
пытывают чувства исполненного долга, вклада в достижение общих целей и самореализации, которые, в свою очередь, выражаются в энтузиазме при выполнении творческих заданий.

Реакция на действия руководителя, которому свойственны вышеперечисленные характеристики, по мнению отечественных и зарубежных ученых, — это чувство ответственности, когда рабочее задание выполняется на высоком уровне не потому, что так приказал руководитель, не под угрозой наказания, а потому что сотрудник испытывает ощущение своей обязанности добиться высочайшего качества [1, с. 131].

Анализ результатов теста, направленного на изучение потребности руководителя в достижении результата (Э-5), позволил нам сделать следующие выводы:

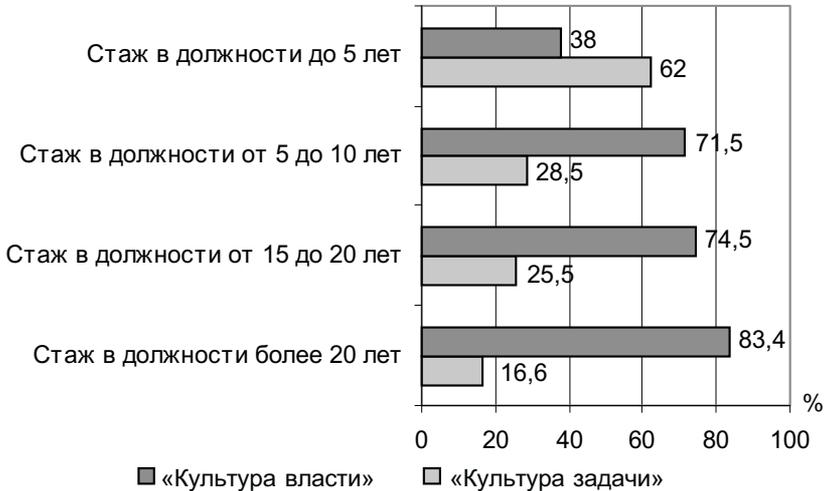
Диаграмма 6

**Выраженность потребности руководителя
в достижении результата
(в % от числа опрошенных)**



Важной составной частью методики «Успешный руководитель» является опросник (Э-6), направленный на выявление предрасположенности респондента к типу организационной культуры: к «культуре власти» или к «культуре задачи» (Г. С. Никифоров, 2010 («Оценка характеристик и доминирующего типа организационной культуры»)).

**Выраженность предрасположенности респондентов
к типу организационной культуры
(в % от числа опрошенных)**



Из вышеприведенной диаграммы видно, что 62 % респондентов со стажем работы в должности руководителя до 5 лет предрасположены к «культуре власти»; 71 % респондентов, работающих в должности до 10 лет, предрасположены к «культуре задачи». Чем больше стаж работы в должности, тем выше доля респондентов, предрасположенных к «культуре задачи».

Организационная культура в современном менеджменте достаточно полно рассматривается теорией организаций и теорией управления и понимается учеными и практиками как мощный метод управления, системно влияющий на поведение всех субъектов организации.

Организационная культура — это система ценностей, идей, обычаев, распространенных в организации, которые, взаимодействуя с формальной структурой, формируют нормы поведения. Она проистекает из миссии организации, ее положения и стремления к успеху. Важными проявлениями организационной культуры являются: высокое качество работы, эффективность, уровень инноваций, высокий уро-

вень трудовых усилий, лояльность. А существующая в организации система вознаграждений, ее политика и деятельность всех субъектов формируют установки, которые необходимы для достижения успеха [1, с. 159].

«*Культура власти*» — это когда в организации власть и влияние сосредотачиваются в центре, где находится руководитель организации, и ослабевают по мере отдаления от центра. Решения чаще принимаются в результате баланса влияний, а не на процедурной и логической основе. Руководители, предпочитающие «культуру власти», склонны к интуитивному мышлению, они мыслят целостно и оценивают полную картину сразу, не разбивая ее на отдельные части, а затем собирая вновь. Руководители данного типа не склонны к логическому, аналитическому мышлению, последовательному обучению, учатся посредством метода проб и ошибок. Приверженцев «культуры власти» мало интересуют теории, это люди действия, и их больше интересуют поступки людей. Информацию для собственного развития они получают в процессе неформальных бесед, а не на семинарах и лекциях. Руководители «культуры власти» стремятся к власти над людьми и событиями, они ценят деньги как средство влияния или достижения своих целей, тратят немало времени и сил для создания и поддержания широкой сети полезных связей и знакомств [8, с. 62].

«*Культура задачи*» — организация ориентирована на конкретную работу или задачу. В данной организации преобладает командный стиль взаимодействия. Каждая команда следует общей стратегии организации. Различные ресурсы, необходимые для решения конкретной задачи, стягиваются со всей организации. Такие организации представляют собой команды профессионалов или творческих людей, находящихся в постоянном поиске. Организации с «культурой задачи» ориентированы на постоянные инновации и внедрение новых технологий. Основная цель подобной организации — достичь наибольшей эффективности путем соединения необходимых ресурсов и нужных сотрудников. Работа в такой организации позволяет отождествить цели сотруд-

ников и цели организации. Результат работы ставится выше индивидуальных целей и различий в статусе. Подобному типу культуры присуща высокая мораль. Люди, предпочитающие «культуру задачи», — творческие, талантливые, с подвижным, критическим мышлением. Важной задачей такой организации являются оказание помощи и содействия в развитии человека, предоставление возможностей для развития и роста [8, с. 63].

На основе проведенного анализа отечественной и зарубежной литературы по проблеме, а также результатов комплексной диагностики нами были сделаны следующие выводы.

✓ Эффективность управленческой деятельности определяется индивидуальными характеристиками руководителя и их соответствием возложенным на него функциям. Личные качества руководителя образовательной организации выражаются:

- в мотивации персонала к деятельности;
- в типе организационной культуры образовательной организации;
- в сформированном социально-психологическом климате;
- в стиле управленческой деятельности;
- в методах руководства;
- в техниках влияния;
- во взаимоотношениях с персоналом и обучающимися;
- в удовлетворенности персонала трудом и т. д.

✓ Эффективность управленческой деятельности руководителя образовательной организации следует подвергать оценке не по количеству составленных отчетов и выданных распоряжений, а по результативности и прогрессивности принимаемых управленческих решений — по их влиянию на результаты деятельности работников, педагогов, учащихся.

✓ Реальные проявления профессионально значимых личностных качеств характеризуют управленческую культуру руководителя, так как в них представлена совокупность профессиональных ценностей, нравственных, моральных, установок по отношению к окружающим и к самому себе.

Низкий уровень психологической культуры руководителей, недостаточное использование ими психологических знаний в управлении образовательной организацией крайне затрудняют решение поставленных задач, приводят к малоэффективности.

✓ Перед современным руководителем стоит задача гуманизации образовательной организации. Изменения в образовательной организации во многом зависят от позиции руководителя, его личностной активности и степени духовного развития. На наш взгляд, достижение цели педагогической системы (развитие личности ученика) будет невозможным без аналогичного процесса у руководителя и педагога.

✓ Движущей силой развития служит противоречие между потенциальным и актуальным состоянием субъекта. Взгляд на развитие как на процесс самодвижения является ведущим и в отношении профессионально-личностных качеств. Противоречие между потенциальным и актуальным состоянием субъекта может проявляться в следующей ситуации: при сознательном развитии личности, когда руководитель осознает противоречия в своей деятельности и необходимость самоизменений на основе саморефлексии (в поведении, отношениях, взглядах, приоритетах). У руководителя возникает внутренняя потребность в самосовершенствовании, и тогда происходят:

— осознание противоречия в деятельности и необходимость самоизменения;

— возникновение потребности в совершенствовании, стремления к поиску и развитию;

— изменение и образование новых качеств личности, обобщенных личностных свойств;

— выработка и овладение новыми стилем деятельности и формами поведения.

✓ Взгляд на педагогическую систему образовательной организации прежде всего как на систему различных отношений позволяет видеть такого руководителя успешным (эффективным), личностные качества которого являются главным фактором его управленческих воздействий.

✓ Проведенное кафедрой исследование позволяет констатировать, что руководители образовательных организаций недооценивают значимость своей личности в деле управления развитием образовательной организации. Осознание себя как личности и своего влияния на педагогов и учеников — трудный, зачастую болезненный процесс. Практика показывает, что руководители сопротивляются процессу личностной рефлексии и предпочитают анализ деятельности.

Комплексная методика диагностики профессиональных личностных качеств оказалась интересной для большинства руководителей. Получив результаты своей диагностики, они испытали потребность более глубоко изучить проблему развития профессиональных личностных качеств, использовать другие методы самодиагностики.

✓ Полученные результаты свидетельствуют о том, что психолого-педагогический компонент профессионального образования еще не занимает ведущего места в подготовке руководителей образовательных организаций. Недостаточность психологической подготовки к управленческой деятельности в образовательной организации ограничивает возможности руководителя взглянуть на себя с точки зрения не только социальных и морально-нравственных требований к профессии, но и целесообразности поступков, их психологической обоснованности.

✓ Результаты комплексной диагностики подтвердили недостаточную сформированность нравственных личностных качеств у руководителей, недооценку ими личностного компонента управленческой деятельности и необходимость вести работу по развитию профессионально значимых личностных качеств в системе непрерывного образования. ☑

ЛИТЕРАТУРА

1. *Захарова, Л. Н.* Психология управления : учебное пособие / Л. Н. Захарова. — М. : Университетская книга ; Логос, 2009. — 376 с. — (Сер. «Новая университетская библиотека»).

2. *Ильин, Г. Л.* Социология и психология управления : учеб. пособие для студ. высш. учеб. завед. / Г. Л. Ильин. — 3-е изд., стереотип. — М. : Издательский центр «Академия», 2010. — 192 с.
3. Курс для высшего управленческого персонала / пер. с англ. — М. : Экономика, 1970. — 808 с.
4. *Лукьянова, М. И.* Психолого-педагогическая компетентность учителя: Диагностика и развитие / М. И. Лукьянова. — М. : ТЦ «Сфера», 2004. — 144 с.
5. *Ньюстром, Дж.* Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / Дж. Ньюстром, К. Девис. — СПб. : Питер, 2000. — 448 с.
6. Психологические тесты (для деловых людей). — М. : Бизнес-школа «Интел Синтез», 1994. — 317 с.
7. Психология и этика делового общения : учебник для вузов / под ред. проф. В. Н. Лавриненко. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 415 с.
8. Психология менеджмента : практикум / под ред. проф. Г. С. Никифорова. — СПб. : Речь, 2010. — 535 с.
9. *Рогов, Е. И.* Настольная книга практического психолога в образовании : в 2 кн. / Е. И. Рогов. — М. : Владос, 1995.

ОРГАНИЗАЦИЯ СЕТЕВОГО СООБЩЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

М. В. ФЕДОТОВА,
канд. экон. наук, доцент кафедры теории
и практики управления образованием ГБОУ ДПО НИРО

Аннотация. Содержание статьи направлено на краткое описание сетевого сообщества руководителей образовательных организаций Нижегородской области на базе кафедры теории и практики управления образованием ГБОУ ДПО НИРО.

Ключевые слова: *сетевое сообщество, руководители образовательных организаций*

Объединение в общих интересах часто становится ключом развития и профессионального успеха, и профессиональные сообщества наглядно демонстрируют эту тенденцию. В современной практике профессиональные сообщества получили широкое распространение, в том числе объединения, направленные на представителей руководящего состава.

Причина вступления в профессиональное сообщество руководителей заключается в желании получения ими определенных выгод. Эти выгоды можно разделить на следующие категории;

✓ *Информационная.* Роль информации сегодня безусловна, и именно поэтому современное общество многие определяют как общество информационное. В ходе социологического исследования, направленного на выяснение причин участия в деятельности профессиональных сообществ, почти четверть опрошенных (23 %) ответила, что они хотят узнавать новое. Получение информации — это польза для саморазвития, возможность оптимизировать управление персоналом и производством, повысить эффективность решения рабочих задач.

✓ *Партнерская.* Образовательная деятельность — это взаимодействие не только с участниками образовательного процесса в целом, но и с руководителями других образовательных организаций. В рамках профессионального объединения руководителей любой его участник получает возможность обменяться личным опытом в рамках текущей деятельности образовательной организации, внести предложения по решению того или иного вопроса, сделать совместные разработки в дистанционном режиме или предложить свои разработки другим участникам.

✓ *Поддержка и защита.* В профессиональном сообществе можно найти более опытных руководителей и специалистов, которые подскажут пути решения проблемы на основании своего практического опыта.

С 1 ноября 2019 года кафедрой теории и практики уп-

равления образованием ГБОУ ДПО НИРО открыто сетевое сообщество для руководителей (заместителей руководителя) образовательных организаций Нижегородской области на платформе Moodle.

Сетевое сообщество направлено на взаимодействие с руководителями (заместителями руководителя) образовательных организаций Нижегородской области в текущем режиме по актуальным вопросам развития системы образования Российской Федерации. В настоящее время такими вопросами являются, например, внедрение бережливых технологий в образовательных организациях и проектная работа региональных (муниципальных) команд по реализации национальных проектов.

Участие в сетевом сообществе предполагает возможность представления собственного управленческого опыта руководящим составом образовательных организаций, а также рассмотрение и обсуждение лучших управленческих проектов. Кроме этого, руководители могут изучить тематику инновационной деятельности кафедры и подключиться к ее развитию.

В сетевом сообществе собрана и доступна руководителям образовательных организаций Нижегородской области библиотека методических материалов кафедры по таким темам, как «Управление проектной деятельностью образовательной организации», «Управление персоналом образовательной организации», «Нормативно-правовое сопровождение деятельности образовательной организации» и др. В рамках коммуникативных линий каждый участник сетевого сообщества может задать индивидуальные вопросы модератору через электронный опросник (см. рис. 1 на с. 45).

Как показал опрос на сайте ГБОУ ДПО НИРО, заявленные разделы в актуальной информации совпали с запросами руководителей образовательных организаций — ими стали «Внедрение ФГОС в старшей школе» и «Проектирование организационно-управленческих условий перевода школы в эффективный режим» (см. рис. 2 на с. 45).

Сетевое сообщество руководителей ОО Нижегородской области

АКТУАЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Уважаемые коллеги, приглашаем вас к обсуждению актуальных вопросов деятельности образовательных организаций Нижегородской области!



- Подготовка старшей школы к переходу на ФГОС
- Бережливые технологии в практике управления образовательными организациями
- Проблемы перевода школ в эффективный режим функционирования

Рис. 1

Результаты опроса руководителей ОО Нижегородской области (на 19.11.2019 года)

ОПРОС

Какие вопросы управления образовательной организацией, по Вашему мнению, должны стать предметом обсуждения сетевого сообщества в первую очередь?

Внедрение ФГОС в старшей школе	25 %	
Преимственность образовательных программ дошкольного и начального уровней образования	5 %	
Введение и применение бережливых технологий в управлении	8 %	
Организация получения образования обучающимися с ОВЗ	9 %	
Проектирование организационно-управленческих условий перевода школы в эффективный режим функционирования	47 %	
Другое	5 %	

Рис. 2

Для удобства и более оперативного взаимодействия параллельно с платформой Moodle создано сообщество руководителей образовательных организаций Нижегородской области в социальной сети ВКонтакте. Сообщество открыто только для участников, зарегистрированных на платформе Moodle.

СЕТЕВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*А. И. ЗИМИНА,
директор МБОУ Сосновская СШ № 2*

Аннотация. Данная статья раскрывает возможности использования сетевого взаимодействия в вопросах управленческой деятельности образовательной организации, а именно в организации обмена опытом, обучения педагогов в области ИКТ, реализации сетевой инновационной деятельности.

Ключевые слова: *сетевое взаимодействие, ИКТ-компетентность педагога, ресурсный центр по информатизации, сетевые проекты*

Ни для кого не секрет, что сегодня, в век информационных технологий, в системе образования все более популярным становится интерактивное взаимодействие в рамках решения различных вопросов, в том числе вопросов управленческой деятельности образовательной организации. Одним из таких видов взаимодействия стало *сетевое*. Сетевое взаимодействие в образовании — это совместная деятельность образовательных организаций и педагогов, направленная на повышение качества образования и заключающаяся в обмене опытом, совместной разработке и использовании инновационных методических ресурсов. Неслучайно развитие сетевых сообществ поддерживается на уровне Президента и Правительства Российской Федерации: «Следует поддержать развитие сетевых педагогических сообществ, интерактивных методических кабинетов — словом, все то, что формирует профессиональную среду» (В. В. Путин, заседание Организационного комитета по проведению в Российской Федерации Года учителя в 2010 году).

Сетевое взаимодействие является сегодня современной высокоэффективной инновационной технологией, предо-

ставляет новые возможности и позволяет образовательным организациям динамично развиваться. При сетевом взаимодействии происходят не просто сотрудничество, обмен различными материалами, инновационными разработками, но и процесс работы образовательных организаций над совместными проектами, создание и реализация совместных программ.

Данным направлением мы стали заниматься по ряду объективных причин, среди которых главной можно назвать вопросы и проблемы образования, которые школе сложно решать в одиночку.

Так, первым опытом сетевого взаимодействия стала организация на базе школы районного ресурсного центра по информатизации. За несколько лет его деятельности мы:

- ✓ Учились сами и учили других эффективно использовать интерактивное оборудование педагогами школ, внедрять интернет-технологии в образовательный процесс для активизации творческой деятельности учащихся. Например, неоднократно были организованы практикумы для учителей.

- ✓ Оказывали поддержку в формировании информационной культуры учителя путем постоянной учебно-методической поддержки. Так, преподаватель информатики и руководитель ресурсного центра Н. А. Макарова проводила консультации, курсовую подготовку в качестве тьютора, помогала создавать школьные сайты педагогам нашей школы и других общеобразовательных организаций. Сегодня 65 % педагогов школы имеют собственные сайты, 25 % планируют создание сайта в сетевом сообществе. Ряд педагогов прошли аттестацию, представляя свой сайт.

- ✓ Инициировали и проводили сетевые проекты для школьников района, области. За это время было реализовано десять проектов. Поэтому у нас имеется хороший опыт организации данной деятельности, которым мы с удовольствием делимся, помогая предметным районным методическим объединениям в проведении сетевых проектов.

- ✓ Обучались работе в сетевых образовательных сообществах.

Интересен и полезен для педагогов школы был опыт работы в сетевом образовательном сообществе для обучающихся и педагогов с применением инновационного образовательного ресурса «ЯКласс», разработанного и поддерживаемого Фондом развития интернет-инициатив при Президенте РФ и Инновационным центром «Сколково». По итогам 2016/2017 учебного года мы вошли в топ-500, заняв 474-е место из 14 500 школ Российской Федерации; хорошие результаты взаимодействия были и в последующие годы.

Сегодня ресурсный центр по информатизации расширяет направления деятельности за счет:

- ✓ организации электронных курсов «Информационные технологии в профессиональной деятельности учителя»;
- ✓ реализации предметных квестов на межшкольном уровне;
- ✓ формирования цифровой образовательной среды.

Относительно последнего пункта хочется отметить, что, как показывает практика, педагоги часто сталкиваются с вопросами, ответить на которые им бывает сложно. Согласитесь, что введение ФГОС вызвало немало таких вопросов. И чтобы не «вариться в собственном соку», повысить профессиональную компетентность, познакомиться с опытом работы учителей региона, мы стали участниками сетевого сообщества «Практика проектно-дифференцированного обучения: сетевое сообщество учителей и руководителей школ Нижегородской области», организованного лабораторией научно-методического обеспечения проектно-дифференцированного обучения ГБОУ ДПО НИРО.

Творческая группа педагогов-предметников школы в течение года по заданному модераторами Нижегородского института развития образования плану участвовала в работе сообщества: проводила диагностику, создавала проектные модули по предметам, участвовала в экспертизе модулей других школ области, а также в чатах, форумах. За это время наши педагоги получили уникальную возможность поделиться своими разработками и познакомиться с проектными модулями наших коллег из области.

Итогом деятельности в сетевом сообществе стало участие в заключительном семинаре, организованном лабораторией, а также признание необходимости продолжить работу по организации проектно-дифференцированного обучения в новом учебном году.

В рамках сетевого взаимодействия с 2017 года школа участвует в инновационном проекте «Профессиональное сетевое взаимодействие как ресурс непрерывного развития ИКТ-компетентности педагога» кафедры информационных технологий ГБОУ ДПО НИРО (научный руководитель Т. И. Канянина). За два года взаимодействия школа показали имеющийся опыт по направлениям работы с ИКТ, а также получила возможность участвовать в практической деятельности по использованию возможностей ИКТ на более высоком уровне:

- ✓ участие в региональном научно-практическом семинаре «Использование мобильных технологий на уроках в образовательных целях»;

- ✓ выступление на семинаре-панораме «Взаимодействие образовательных организаций в рамках инновационного проекта “Профессиональное сетевое взаимодействие как ресурс непрерывного развития ИКТ-компетентности педагога”»;

- ✓ реализация и проведение мастер-классов НИРО в рамках межрегионального интернет-форума «Эффективные практики использования информационно-коммуникационных технологий в учебной и внеурочной деятельности»;

- ✓ участие в региональном научно-методическом семинаре «Проектирование событийно-образовательного пространства в рамках сетевого инновационного проекта “Профессиональное сетевое взаимодействие как ресурс непрерывного развития ИКТ-компетентности педагога”»;

- ✓ реализация и проведение мастер-классов НИРО в рамках межрегиональной научно-практической конференции «Современный учитель в цифровом пространстве»;

- ✓ участие в международной научно-практической конференции «Развивающий потенциал образовательных web-технологий»;

✓ разработка и участие в региональных интернет-проектах «Экологическая мозаика», «В мире новых профессий».

Сетевое взаимодействие оказалось для педагогов чрезвычайно полезным, дало возможность оценить свои профессиональные качества и показало, к чему еще нужно стремиться. Как свидетельствует практика нашей школы, сетевое взаимодействие — достаточно эффективная форма повышения профессиональной компетентности, ведь она дает такие преимущества:

- ✓ отсутствие территориальной ограниченности;
- ✓ привлечение к совместной деятельности компетентных партнеров, возможность формирования объединений для реализации сложных проектов со множеством участников и многое другое.

На наш взгляд, за сетевым взаимодействием — будущее образования, так как оно помогает инновационному развитию образовательной организации и в конечном итоге улучшает качество образования в конкретной школе. Ведь «люди вместе могут совершить то, чего не в силах сделать в одиночку; единение умов и рук, сосредоточение их сил может стать почти всемогущим» (Дж. Уэбстер). ☑

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бугрова, Н. С.* Сетевое взаимодействие в системе повышения квалификации педагогических кадров : дис. ... канд. пед. наук / Н. С. Бугрова. — Омск, 2009. — 188 с.
2. *Калмыков, А. А.* Интернет-журналистика / А. А. Калмыков, Л. А. Коханова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 383 с.
3. *Конаржевский, Ю. А.* Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. — М. : Центр «Педагогический поиск», 2000. — 224 с.
4. *Чучкевич, М. М.* Основы управления сетевыми организациями / М. М. Чучкевич. — М. : Изд-во Института социологии, 1999. — 38 с.

5. Чучкевич, М. М. Что такое сетевая организация? / М. М. Чучкевич. — М. : Изд-во Института социологии, 1999. — 176 с.
6. <http://standart.edu.ru/> — Федеральный государственный образовательный стандарт.

ДЕЯТЕЛЬНОСТНАЯ МОДЕЛЬ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В НИЖЕГОРОДСКИХ ШКОЛАХ, ИМЕЮЩИХ СТАБИЛЬНО НИЗКИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

О. В. ПЛЕТЕНЕВА,
*канд. социол. наук, доцент, начальник отдела
внутреннего аудита образовательных процессов
ГБОУ ДПО НИРО*

Аннотация. В статье представлена деятельностная модель повышения качества образования в школах, имеющих стабильно низкие образовательные результаты.

Ключевые слова: образовательные результаты, качество образования, диагностический инструментарий, проектирование

В 2018 году в Указе Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» перед системой образования была поставлена задача войти в десять ведущих стран мира по качеству образования. Эта цель не может быть достигнута, если не будет решена проблема обеспечения качества в школах, стабильно демонстрирующих низкие образовательные результаты. Согласно федеральной статистике 87 % российских школьников с низкими баллами ЕГЭ концентрируются в 18 % школ, в которых практически нет ни одного ученика с высокими баллами ЕГЭ [1]. Речь идет об устойчиво неуспешных шко-

лах — таких образовательных организациях, которые в течение продолжительного периода демонстрируют по определенным критериям учебные результаты хуже, чем другие образовательные организации. В Нижегородской области 13 образовательных организаций (из 915 школ, действующих на территории области) три года подряд показывали низкие средние баллы ЕГЭ по основным предметам, 14 образовательных организаций попали в этот список два раза за три года.

Хотя в число неуспешных школ чаще попадают удаленные сельские школы с малой наполняемостью классов, которые, как правило, не имеют необходимого потенциала (в первую очередь управленческого и педагогического) для обеспечения высоких образовательных результатов, в Нижегородской области выделяется группа школ, находящихся в тех же самых социальных контекстах, обучающиеся которых демонстрируют устойчиво высокие образовательные результаты. Логично предположить, что причины данного противоречия — не внешние по отношению к образовательным организациям, а находятся внутри самих школ.

Именно такое предположение стало основанием для запуска в мае 2018 года в Нижегородской области проекта по формированию в 2018—2019 годах практико-ориентированной модели повышения качества образования в школах, имеющих стабильно низкие образовательные результаты [2].

Задачи проекта:

- ✓ разработать и апробировать портфель методик диагностики причин низких образовательных результатов;
- ✓ разработать и апробировать внутришкольные системы повышения качества образования;
- ✓ разработать и апробировать муниципальные программы поддержки школ с низкими образовательными результатами;
- ✓ разработать и апробировать систему информационного, организационно-методического и координационного обеспечения реализации практико-ориентированной модели повышения качества образования в школах, имеющих стабильно низкие образовательные результаты.

Участниками проекта стали два муниципальных образования Нижегородской области (Уренский, Кстовский) и два района г. о. г. Н. Новгорода (Сормовский и Автозаводский), шесть устойчиво неуспешных и четыре устойчиво успешные школы. Внутрирайонную координацию между школами выполняют муниципальные координаторы. Методическое сопровождение, обеспечение необходимыми методическими материалами, обучение участников проекта осуществляются силами ГБОУ ДПО НИРО.

Проект развивается циклично и поэтапно. Деятельностная модель повышения качества образования в школах, имеющих стабильно низкие образовательные результаты, обладает теми же характеристиками, рост качества образования обеспечивается циклично и поэтапно (см. таблицу).

**Модель повышения качества образования
в школах, имеющих стабильно
низкие образовательные результаты**

Этапы каждого цикла	Циклы проекта		
	I	II	III
Подготовительный	Разработка подходов к определению причин низких образовательных результатов и диагностического портфеля	Разработка карты компетентностей учителя школы с низкими образовательными результатами и инструментария диагностики	Разработка подходов к определению наиболее результативных образовательных технологий и педагогических техник, подбор методик диагностики уровней интеллектуального развития обучающихся
Диагностический	Диагностика причин низких образовательных результатов (стартовая)	Диагностика уровня методической компетентности педагогических работников	Диагностика уровней интеллектуального развития обучающихся

Этапы каждого цикла	Циклы проекта		
	I	II	III
Проектировочный	Проектирование дорожных карт изменений в образовательной организации, муниципальных программ поддержки школ с низкими образовательными результатами	Проектирование программ (проектов) методической работы в образовательной организации	Проектирование программ учебных и внеурочных курсов, уроков
Деятельностный	Реализация дорожных карт и программ	Реализация программ (проектов) методической работы в образовательной организации	Реализация программ учебных и внеурочных курсов, уроков
Аналитический	Мониторинг эффективности проводимых мероприятий проекта, результативности школьных проектов и муниципальных программ поддержки неэффективных школ	Мониторинг результативности проводимых мероприятий программ (проектов) методической работы в образовательной организации	Мониторинг результативности проводимых мероприятий программ учебных и внеурочных курсов, уроков

В рамках данной публикации остановимся подробнее на реализации первого цикла проекта.

После проведенной стартовой диагностики [3; 4; 5; 6; 7; 8] выяснилось, что 100 % обучающихся 10 (8)-х классов школ — участниц проекта имеют дефициты в предметном содержании русского языка и математики. Из всех изученных предметных тем 40 % не освоено большинством (более 50 %) обучающихся, еще 48 % тем не освоено группами обучающихся, включающих от 10 до 50 % класса. Если де-

фициты носят коллективный и групповой характер, то становится очевидно, что проблема заключается не только в детях.

Анализ качества педагогических условий показывает, что 81 % опрошенных педагогов имеет те или иные дефициты, 62 % выявленных дефицитов носит групповой характер. Среди выявленных дефицитов на первом месте стоит умение обосновать, почему применяется то или иное средство обучения, которое тесно связано с тем, что в процессе обучения не используется информация об индивидуальных психологических особенностях обучающихся. Таким образом, можно констатировать, что учителя не очень хорошо знают своих учеников, а если и знают, то не умеют эту информацию использовать.

Диагностика организационно-управленческих условий в школах, имеющих стабильно низкие образовательные результаты, показала, что есть проблемы и дефициты отдельных структурных компонентов системы обеспечения качества образовательных результатов в школе. В дефиците находится ориентированность управленческих условий организации образовательной на получение высоких образовательных результатов, существует несоответствие используемых методов дифференциации требованиям к образовательным результатам, школьный компонент учебного плана и система психолого-педагогического сопровождения недостаточно ориентированы на получение обучающимися высоких образовательных результатов, методическая работа в школе проводится достаточно хаотично и несистемно.

Системность дефицитов, являющаяся причиной низких образовательных результатов, проявляется в их взаимосвязанности и взаимообусловленности: 57 % организационно-управленческих и 62 % педагогических дефицитов носят системный характер, и они непосредственно влияют на наличие коллективных и групповых предметных дефицитов обучающихся. Выявление системных дефицитов позволило определить пути и приоритетные направления действий по их преодолению.

Проектирование на основе выявленных системных дефицитов дорожных карт изменений в образовательной организации проходило в октябре — декабре 2018 года. В дорожных картах четко определены ожидаемые результаты и индикаторы их достижения (например, сокращение коллективных дефицитов до 0 %). С января 2019 года реализуются изменения согласно дорожным картам. На основании дорожных карт в муниципалитетах разработаны программы поддержки этих школ. В течение прошлого учебного года осуществлялся мониторинг результативности школьных проектов улучшения образовательных результатов, были проведены в общей сложности три диагностические работы. Достигнутые результаты: по русскому языку коллективные дефициты уменьшились с 48 % тем в сентябре до 15 % в апреле, по математике — с 52 до 29 %. Таким образом, в рамках первого цикла проекта были достигнуты неплохие промежуточные результаты. Для данных школ это большое достижение.

Реализация второго и третьего циклов проекта также потребовала разработки специального диагностического инструментария, например, нами была разработана карта компетентностей учителя школы с низкими образовательными результатами, на основании которой были составлены опросники для определения уровня методической компетентности педагогов школ с низкими образовательными результатами. Результаты этого опроса стали основанием для проектирования программ методической деятельности в этих школах, а также индивидуальных планов профессионального развития каждого педагога. Диагностика уровней интеллектуального развития обучающихся в третьем цикле проекта помогает более целесообразно определить, какие образовательные технологии и педагогические техники использовать в работе с конкретными учениками.

Таким образом, сложившаяся в ходе реализации проекта деятельностная модель повышения качества образования в школах, имеющих стабильно низкие образовательные результаты, уже реализуется в Нижегородской области и приносит первые положительные результаты. ☑

ЛИТЕРАТУРА

1. Выравнивание шансов детей на качественное образование : сб. материалов / Комиссия Общественной палаты Российской Федерации по развитию образования. — М. : Изд. дом ВШЭ, 2012. — 208 с.
2. *Максимова, С. А.* Низкие образовательные результаты обучающихся: диагностика проблемы и пути ее решения / С. А. Максимова, О. В. Плетенева, В. В. Целикова // Нижегородское образование. — 2019. — № 1. — С. 4—14.
3. *Плетенева, О. В.* Методика выявления дефицита обучающихся 10—11-х классов в освоении отдельных разделов образовательных программ среднего общего образования и курсов в целом / О. В. Плетенева, Е. А. Белаш, В. А. Полшкова, С. Н. Филиппова // Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 14—26.
4. *Плетенева, О. В.* Методика диагностики дефицитов организационно-управленческих условий обеспечения качества образования в школах, имеющих стабильно низкие образовательные результаты / О. В. Плетенева, А. А. Смирнов, А. А. Махов, В. В. Целикова // Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 97—130.
5. *Плетенева, О. В.* Методика диагностики дефицитов системы педагогического обеспечения качества образовательных результатов и выявления мнений педагогов об организационно-управленческих условиях / О. В. Плетенева, Е. А. Белаш, А. А. Смирнов // Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 70—97.

6. *Плетенева, О. В.* Механизм и инструменты определения причин, приводящих к образовательной неуспешности обучающихся / О. В. Плетенева, В. В. Целикова, А. А. Махов // *Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов* — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 130—144.
7. *Целикова, В. В.* Методика анализа диагностики личностных особенностей обучающихся, влияющих на образовательные результаты / В. В. Целикова // *Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов*. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 26—54.
8. *Целикова, В. В.* Методика выявления образовательного запроса родителей к школе / В. В. Целикова, О. В. Плетенева, Е. А. Белаш // *Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов*. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 54—70.

ДИАГНОСТИКА ПРИЧИН НИЗКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ШКОЛ

В. В. ЦЕЛИКОВА,

главный специалист отдела внутреннего аудита образовательных процессов ГБОУ ДПО НИРО

Е. А. БЕЛАШ,

заместитель директора МБОУ СШ

с. п. Селекционной станции Кстовского района, главный специалист отдела внутреннего аудита образовательных процессов ГБОУ ДПО НИРО

Аннотация. В статье освещаются вопросы разработки инструментария, организации диагностики причин низких образовательных результатов обучающихся

8—11-х классов общеобразовательных школ и анализа результатов исследования.

Ключевые слова: *общеобразовательные организации, низкие образовательные результаты, участники образовательного процесса, диагностика, анализ результатов, системные дефициты*

В современной научной литературе появились термины «устойчиво успешные» и «устойчиво неуспешные» школы. Устойчиво успешные школы — это школы, которые в течение продолжительного периода демонстрируют по определенным показателям учебные результаты лучше, чем другие образовательные организации. Устойчиво неуспешные школы демонстрируют по всем критериям результаты хуже, чем все остальные. При этом «каждая слабая школа несчастлива по-своему, в основе ее неуспеха лежит уникальная комбинация причин. Поэтому важно проводить анализ факторов, обуславливающих низкие результаты, и формулировать адресные меры поддержки» [1, с. 44].

Преодоление этого разрыва определяет, во-первых, объективную необходимость операционального, фактического и достоверного анализа причин образовательной «неуспешности» ряда наших школ, то есть причин, по которым та или иная школа не может обеспечить необходимый уровень качества образования. При этом практически все руководители образовательных организаций испытывают серьезные трудности в проведении диагностических процедур, так как многие из предлагаемых сегодня в сфере образования методик и механизмов диагностирования образовательной деятельности школы не связаны между собой ни общей задачей, ни единым подходом. Можно констатировать тот факт, что есть острая потребность в системном диагностическом комплексе, диагностическом портфеле, где был бы собран различный диагностический инструментарий, направленный на выявление системных причин низкого уровня качества образования в каждой конкретной школе.

Лабораторией информационно-методического обеспечения выравнивания образовательных результатов Нижегородского института развития образования совместно с преподавателями кафедры теории и практики управления образованием разработан и апробирован портфель диагностических методик (англ. portfolio of techniques) — набор методик и диагностических инструментов для выявления проблем педагогического обеспечения и дефицитов организационно-управленческих условий, а также анализа причин существования выявленных дефицитов и дальнейшего проектирования путей преодоления выявленных проблем [2].

Апробация диагностического портфеля проводилась в шести школах — участницах проекта по формированию в 2018—2019 годах практико-ориентированной модели повышения качества общего образования в школах Нижегородской области, имеющих стабильно низкие образовательные результаты.

Содержание предлагаемого портфеля определялось теми факторами, которые, на наш взгляд, влияют на формирование образовательных результатов. К этим факторам мы относим:

- ✓ особенности учеников, определяющие их неготовность к обучению на уровне старшей школы и неумение принимать решение в ситуации выбора дальнейшего профессионального пути (или хотя бы предмета для сдачи экзамена на государственной итоговой аттестации);

- ✓ недостаток профессиональной компетентности администрации школы в управлении достижением планируемых образовательных результатов в основном по отношению к умению обеспечивать системность, технологичность, результативность и эффективность организационно-управленческих условий для получения необходимых образовательных результатов;

- ✓ недостаток профессиональной компетентности педагога в основном по отношению к умению обеспечить педагогические условия для достижения обучающимися высоких образовательных результатов;

✓ неадекватность образовательного запроса родителей к возможностям школы.

Структура предлагаемого портфеля определяется используемыми социологическими и психологическими методами (способами сбора, обработки или анализа информации), а также разработанными и апробированными авторскими методиками. Респондентами выступают представители администрации образовательной организации, педагоги, обучающиеся и их родители. В качестве основных методов изучения причин стабильно низких образовательных результатов образовательной организации можно выделить следующие:

✓ анализ диагностических работ, выполненных учащимися. Как инструментарий были использованы диагностические работы для обучающихся 8-х и 10-х классов на основе демоверсий ЕГЭ, ОГЭ [2]. Качественный и качественно-количественный анализ результатов диагностических работ помогает выявить и типологизировать предметные дефициты обучающихся и определить динамику их изменений;

✓ тестирование обучающихся, позволяющее выявить уровень проявления качеств личности, а также их соответствие определенным нормам путем анализа ответов испытуемых на специально сформулированные вопросы. С этой целью были использованы тесты и опросники личностных особенностей обучающихся (тест экзаменационной тревожности (Р. Элперт и Р. Хейбер), тест на самооценку стрессоустойчивости личности (Н. В. Киршева, Н. В. Рябчикова), опросник «Мотивация успеха и боязнь неудачи» (А. А. Реан), методика изучения статусов профессиональной идентичности (А. А. Азбель, А. Г. Грецов)) [7];

✓ анкетирование родителей обучающихся 8-х и 10-классов с использованием специально разработанных анкет, имеющих заранее предусмотренные ответы [8];

✓ интервьюирование педагогов с применением чек-листа (check list — контрольный список) «Педагогические условия, обеспечивающие образовательные результаты обучающихся» [4]. В чек-листе сформулированы вопросы, с помощью

которых эксперты могут выявить «симптомы» того или иного фактора, влияющего на образовательные результаты, предполагающие однозначный положительный или отрицательный ответ.

Интервью позволяет учесть отношение опрашиваемого к проблеме низких результатов и отдельным дефицитам, выражаемое интонационно, гибко менять формулировки вопросов с учетом личности опрашиваемого и содержания предшествующих ответов, ставить необходимые дополнительные вопросы, ответы на которые размещаются в поле комментариев. Ответы на вопросы составляют массив первичных данных об образовательной организации;

✓ опросник для выявления мнения педагогов о состоянии организационно-управленческих условий в образовательной организации [4]. Опрос — письменное обращение экспертов с вопросами, содержание которых представляет изучаемую проблему на уровне эмпирических индикаторов, фиксация, аналитическая обработка полученных ответов и их интерпретация. Инструментом проведения опросов являются специально разработанные анкеты;

✓ интервью с представителями администрации школы по определению дефицитов организационно-управленческих условий с использованием чек-листа [3].

Анкета родителей, опросник педагогов, чек-листы для интервью педагогов и руководителей образовательной организации разработаны сотрудниками лаборатории информационно-методического обеспечения выравнивания образовательных результатов совместно с преподавателями кафедры теории и практики управления образованием Нижегородского института развития.

Причины, приводящие к образовательной неуспешности обучающихся при прохождении итоговой аттестации, определялись в рамках двух уровней анализа [5].

Первый уровень — простой количественный анализ всех объектов диагностики.

1. Количество обучающихся, имеющих дефициты в освоении умений осуществлять действия с предметным со-

держанием отдельных разделов образовательной программы по предмету.

В результате анализа выполнения диагностических работ по базовым предметам (русский язык и математика) на основе демоверсий ЕГЭ, ОГЭ обучающимися 8-х и 10-х классов выявлено, что во всех школах, проводивших диагностику предметных дефицитов, 100 % обучающихся имеют дефициты в русском языке и математике.

2. Доли (в общем количестве) тем по предмету, в которых обучающиеся имеют индивидуальные, групповые или коллективные дефициты.

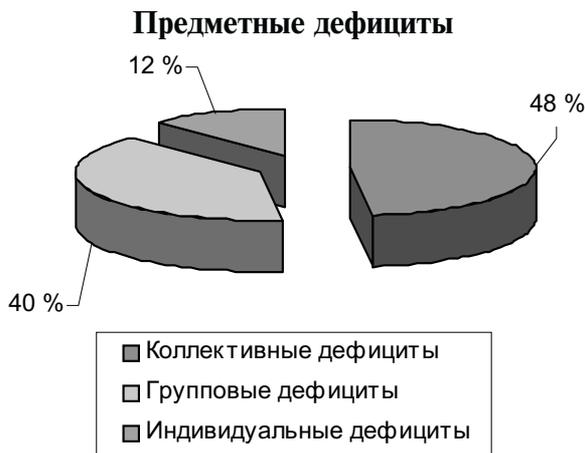
По результатам анализа определены целевые группы обучающихся, испытывающих затруднения в освоении предметного содержания и умения осуществлять действия с этим содержанием (диаграмма 1):

✓ от 0 до 10 % обучающихся, не справившихся с заданием диагностической работы по определенной теме, — индивидуальный дефицит (только отдельные обучающиеся не справились с заданием по какой-либо теме);

✓ от 11 до 50 % не справившихся — групповой дефицит;

✓ от 51 % и более — коллективный дефицит (большинство обучающихся класса не справляются с заданием по определенной пройденной теме).

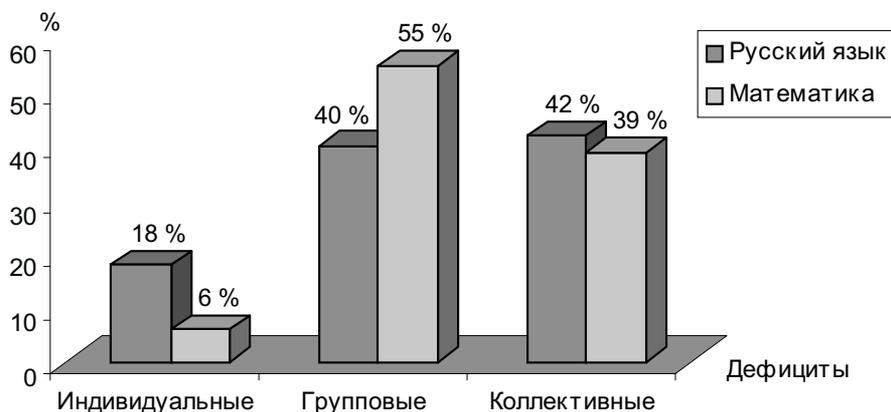
Диаграмма 1



Распределение различных категорий предметных дефицитов в базовых предметах (русский язык и математика) представлено на диаграмме 2.

Диаграмма 2

Соотношение категорий предметных дефицитов по базовым предметам



3. Количество обучающихся, требующих сопровождения, относящихся к группе риска или не требующих сопровождения.

Анализ диагностики личностных особенностей обучающихся (экзаменационная тревожность, стрессоустойчивость, мотивационная направленность, статус профессиональной идентичности), влияющих на их образовательные результаты, выявляет наличие трех групп обучающихся:

✓ *1-я группа:* обучающиеся, требующие сопровождения: для обучающихся этой группы требуются дополнительные психолого-педагогические меры по сопровождению при сдаче экзаменов;

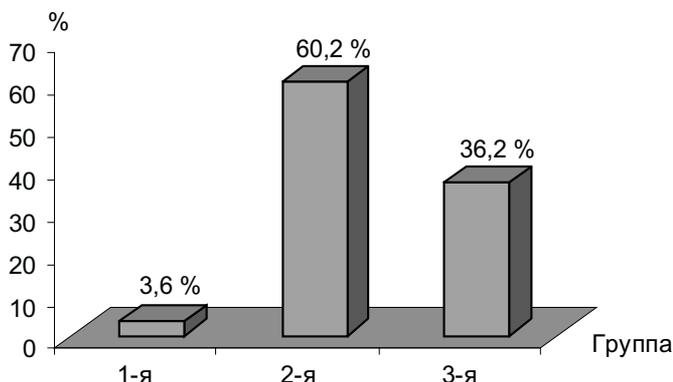
✓ *2-я группа:* обучающие группы риска: данная группа требует постоянного психолого-педагогического мониторинга в процессе и по результатам выполнения промежуточных контрольных работ, пробного тестирования;

✓ *3-я группа:* обучающие, не требующие сопровождения: для этой группы не требуются дополнительные мероприятия по сопровождению при сдаче экзаменов, возможны только помощь и поддержка по запросу обучающегося.

Распределение обучающихся по данным группам представлено на диаграмме 3.

Диаграмма 3

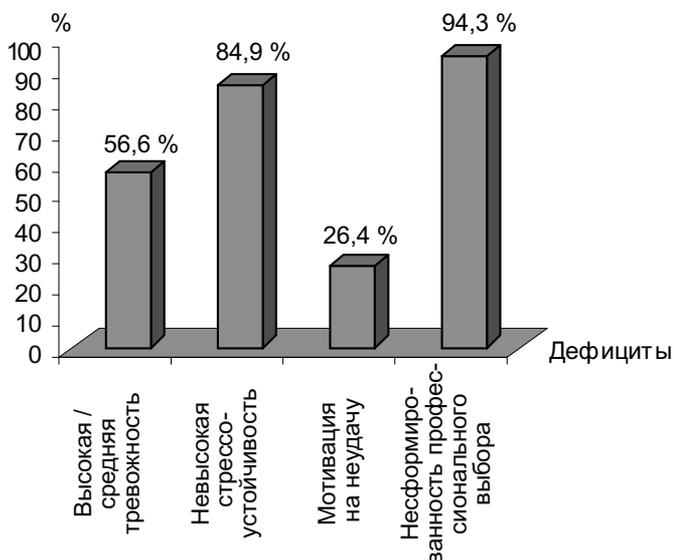
Распределение обучающихся по группам в зависимости от личностных особенностей



На диаграмме 4 представлено распределение личностных дефицитов обучающихся группы риска и обучающихся, требующих сопровождения.

Диаграмма 4

Личностные дефициты обучающихся группы риска и обучающихся, требующих сопровождения



Как видно из диаграммы, практически у всех (94,3 %) обучающихся данных групп не сформирован профессиональный выбор своей дальнейшей жизненной перспективы, что может влиять, в том числе, и на выбор предметов для сдачи ЕГЭ; у большого (84 %) количества обучающихся невысокий уровень стрессоустойчивости. Эти два типа дефицитов могут отрицательно повлиять на результат при прохождении итоговой аттестации. У более чем половины (56,6 %) обучающихся высокий или средний уровень экзаменационной тревожности. Более благополучная картина с мотивацией: только примерно у четверти (26,4 %) она ориентирована на неудачу.

4. Количество семей, требующих сопровождения, относящихся к группе риска или не требующих сопровождения.

Особенности образовательного запроса родителей определяются его качественными характеристиками:

- ✓ сформированность (определенность требований родителей к возможностям ребенка и образовательной организации);

- ✓ осознанность (продуманность целей, опора на адекватное представление о возможностях семьи и образовательной организации);

- ✓ адекватность (адекватность представления о реальности выполнения требований в образовательной организации);

- ✓ внутрисемейная согласованность (цели и принципы получения образовательных результатов максимально согласованы между членами семьи).

Кроме того, на качество образовательных результатов обучающихся влияют уровень готовности родителей принимать участие в образовательном процессе, качество их включенности и влияния на этот процесс.

Измерялся также уровень готовности родителей участвовать в достижении образовательных результатов обучающихся.

В соответствии с этими характеристиками образователь-

ного запроса родителей по результатам диагностики формировались типологические группы:

✓ *1-я группа:* семьи, требующие сопровождения, для которых необходимы специальные организационные, информационные мероприятия, позволяющие скорректировать их образовательный запрос и участие в образовательном процессе, влияющие на образовательные результаты обучающихся;

✓ *2-я группа:* семьи группы риска, которым требуется система мониторинга их образовательных запросов и уровня участия в образовательном процессе с целью недопущения их разбалансировки;

✓ *3-я группа:* семьи, не требующие сопровождения.

Распределение родителей по данным группам представлено на диаграмме 5.

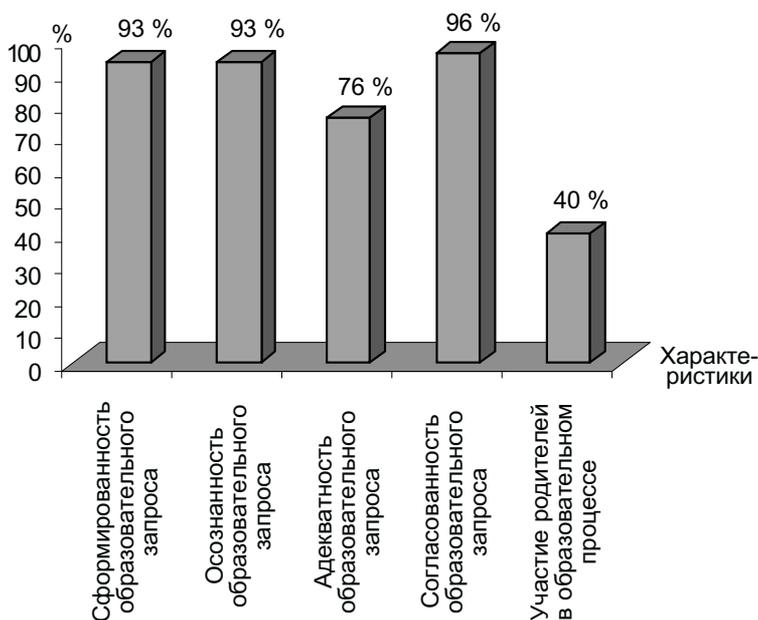
Диаграмма 5

Распределение родителей по группам в зависимости от характеристик образовательного запроса



Анализируя характеристики образовательного запроса родителей обучающихся, можно сделать вывод о том, что существенное большинство родителей имеют вполне сформированный, осознанный, адекватный, согласованный с детьми образовательный запрос к школе, и только 40 % родителей требуют внимания со стороны школы. У этой части родителей основной дефицит лежит в вопросах их участия в образовательном процессе школы (см. диаграмму 6 на с. 68).

Характеристики образовательного запроса семей



5. Доли (в общем количестве) дефицитов отдельных элементов педагогических условий обеспечения образовательных результатов.

По результатам диагностики 81 % педагогов всех школ имеют профессиональные дефициты. В педагогических условиях обеспечения образовательных результатов обучающихся дефициты разной степени выраженности выявлены по всем элементам (см. диаграмму 7 на с. 69).

В зависимости от количества педагогов, имеющих тот или иной дефицит, можно выделить:

- ✓ групповые дефициты — дефицит, проявляемый в деятельности более 50 % педагогов;
- ✓ индивидуальные дефициты — дефицит в деятельности 50 % и менее педагогов.

Распределение педагогических дефицитов по категориям приведено в диаграмме 8 на с. 69.

Диаграмма 7

Педагогические дефициты
(в долях от максимально возможного количества в каждом элементе, определенного при диагностике)

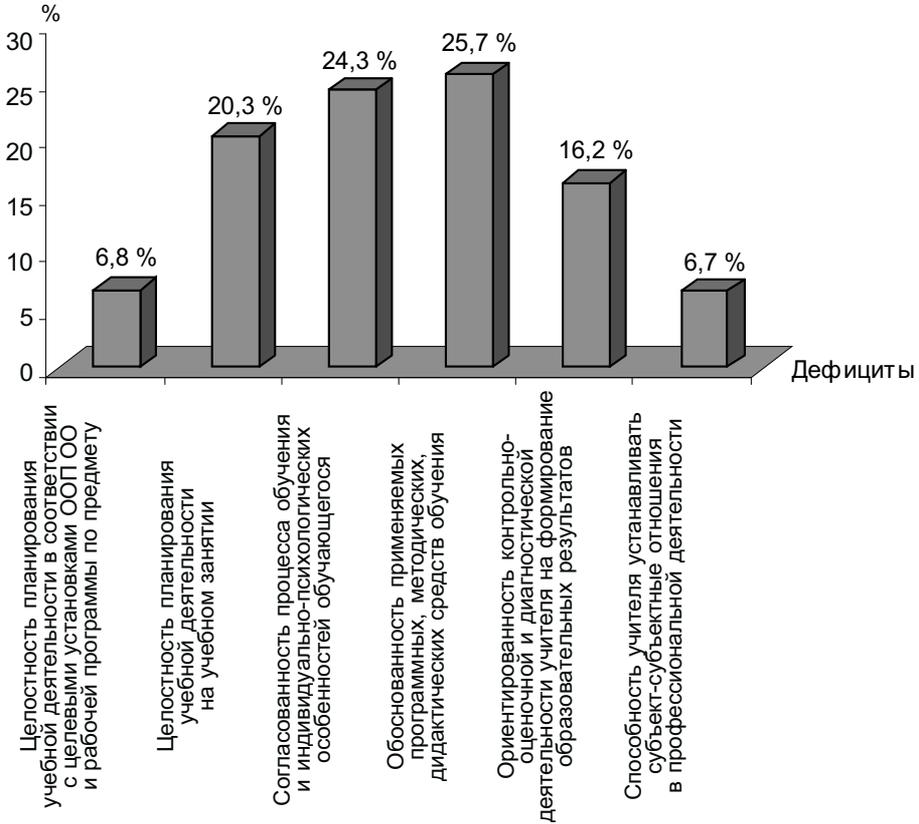
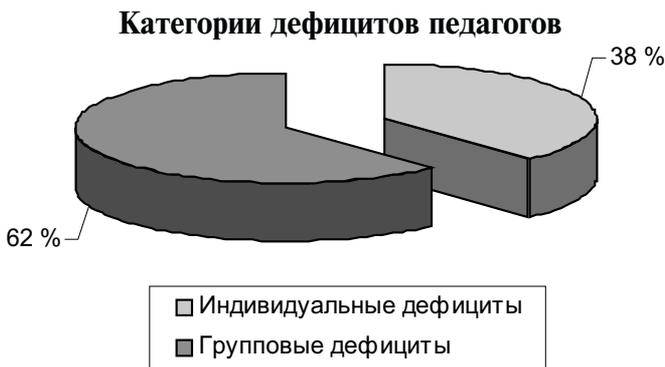


Диаграмма 8



6. Доли (в общем количестве) дефицитов отдельных элементов организационно-управленческих условий обеспечения образовательных результатов

Анализ диагностики организационно-управленческих дефицитов показал определенное фактическое состояние организационно-управленческих условий, имеющих своей целью обеспечение возможностей обучающихся для получения должного качества образования.

Сформированность или несформированность данных организационно-управленческих условий также подтверждалась мнением педагогов, полученным при их опросе.

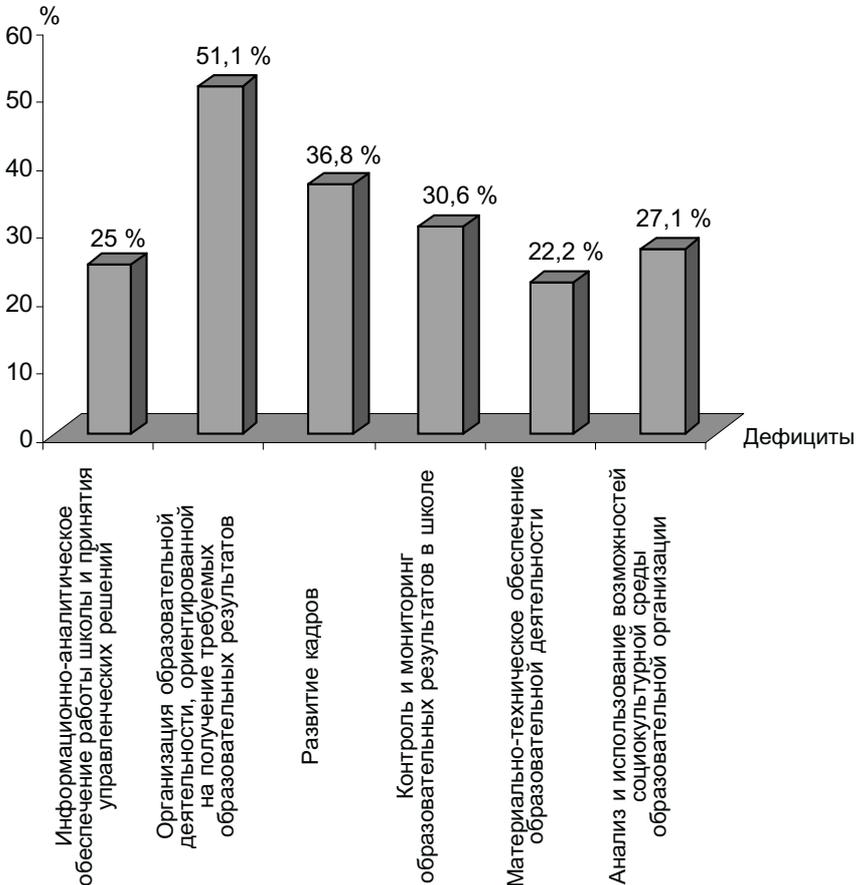
Анализ взаимосвязи между мнением педагогов об организационно-управленческих условиях, обеспечивающих образовательные результаты обучающихся, и информацией об актуальном состоянии этих условий, полученной из интервью руководителей образовательных организаций, дает возможность определить объективность существования дефицитов организационно-управленческих условий и их системный характер.

Если были определены негативные групповое или индивидуальные мнения педагогов относительно всех или части условий и сами условия не сформированы в образовательной организации, то данное состояние можно считать системным дефицитом, определяющим образовательные результаты обучающихся.

Если педагоги отметили, что все или часть условий сформированы в образовательной организации, а руководители зафиксировали наличие дефицитов, то данное положение рассматривается нами как локальный дефицит, который влияет на высокие образовательные результаты, но не отражается на деятельности педагогов.

При проведении данного анализа мы учитываем и системные дефициты, и локальные дефициты организационно-управленческих условий. Все элементы организационно-управленческих условий обеспечения образовательных результатов обучающихся являются дефицитными с разной степени выраженности дефицитов (см. диаграмму 9 на с. 71).

**Организационно-управленческие дефициты
(в долях от максимально возможного количества
в каждом элементе, определенном при диагностике)**



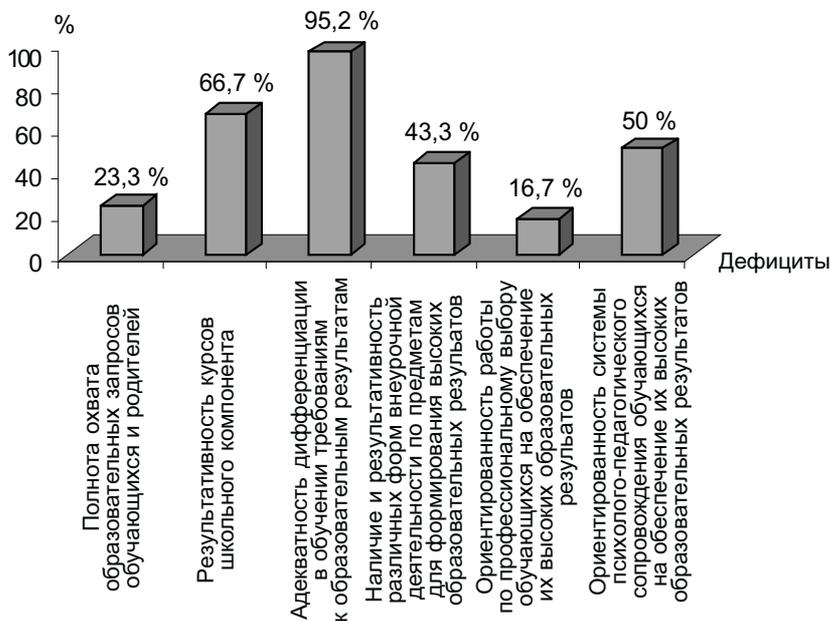
Анализ диаграммы показывает следующее:

- ✓ на первом месте в организационно-управленческих дефицитах стоит организация образовательной деятельности, ориентированной на получение высоких образовательных результатов;
- ✓ на второй позиции — недостаточность работы, ориентированной на развитие педагогических кадров.

Структура дефицитов в организации образовательной деятельности школ представлена на диаграмме 10 на с. 72.

Диаграмма 10

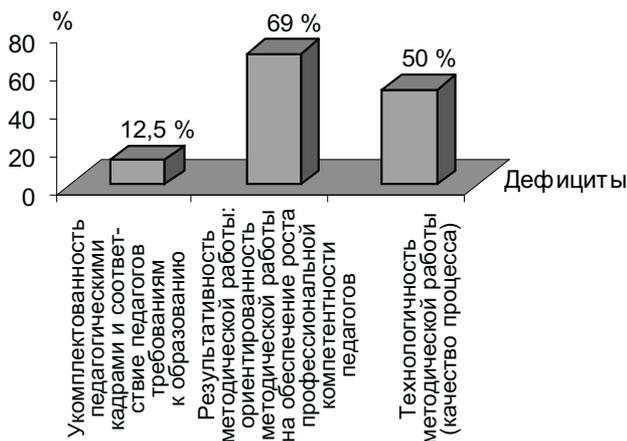
**Дефициты в организации образовательной деятельности школы
(в долях от максимально возможного количества
в каждом направлении, определенном при диагностике)**



Структура дефицитов в развитии кадров школ представлена на диаграмме 11.

Диаграмма 11

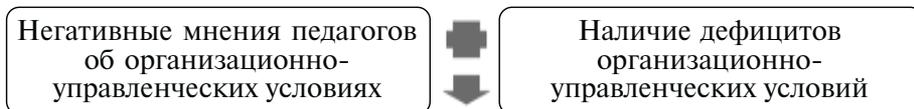
**Дефициты в развитии кадров школы
(в долях от максимально возможного количества
в каждом направлении, определенном при диагностике)**



Второй уровень анализа — анализ системности дефицитов всех объектов диагностики, представленный на схеме.

Анализ системности дефицитов

Анализ системности организационно-управленческих дефицитов

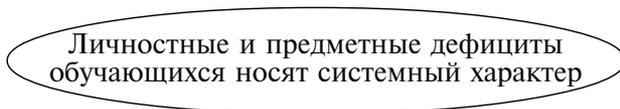
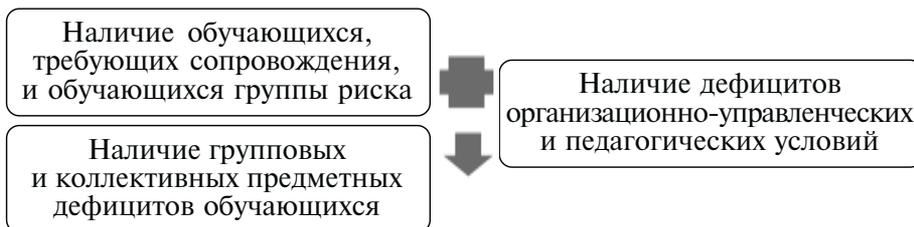


57 % организационно-управленческих дефицитов носят системный характер

Анализ системности педагогических дефицитов



Анализ системности личностных и предметных дефицитов обучающихся



Совпадение мнений педагогов и руководителей о несформированности организационно-управленческих условий обеспечения образовательных результатов фиксирует следующие системные дефициты:

✓ неадекватность дифференциации в обучении требованиям к образовательным результатам: не реализуются индивидуальные учебные планы обучающихся (как отдельный документ) и индивидуальные образовательные траектории (100 % школ);

✓ система психолого-педагогического сопровождения обучающихся не ориентирована на достижение ими высоких образовательных результатов (в 83 % школ);

✓ нерезультативность методической работы: неориентированность методической работы на обеспечение роста профессиональной компетентности педагогов (в 83 % школ);

✓ неиспользование возможностей, предоставляемых социальной средой (в 83 % школ).

Наличие групповых педагогических дефицитов по определенным позициям педагогических условий свидетельствует о системности этих дефицитов. Типичный системный дефицит отмечен в элементе «целостность планирования учебной деятельности на учебном занятии»: педагог не всегда достигает планируемых результатов на уроке (в 83 % школ).

Наличие детей группы риска и детей, требующих сопровождения (во всех школах — участницах проекта есть обучающиеся группы риска; в половине школ есть также обучающиеся, требующие сопровождения), и наличие групповых и коллективных дефицитов (групповые (48 %) и коллективные (40 %) дефициты есть в 80 % школ) в совокупности с наличием организационно-управленческих и педагогических дефицитов определяют вывод о системности личностных и предметных результатов.

Анализ данных диагностики всех участников образовательного процесса школ с низкими результатами показывает, что в школах для ликвидации дефицитов у обучающихся, влияющих на их образовательные результаты, недостаточно или отсутствуют организационно-управленческие и педагогические ресурсы:

✓ Особенности предметных дефицитов обучающихся могут свидетельствовать о дефицитах в методике преподавания предмета у педагогов.

✓ Наличие обучающихся группы риска во всех школах — участницах проекта связано с недостаточностью организации психолого-педагогического сопровождения обучающихся.

✓ Системность (очевидно явное преимущество групповых педагогических дефицитов) коррелирует с недостаточным уровнем методической работы в школах.

✓ Наличие системных организационно-управленческих дефицитов может быть связано с процессным характером управления проблемой повышения образовательных результатов обучающихся и школы в целом, а также невысокой мотивацией руководителей решать подобные проблемы. ☑

ЛИТЕРАТУРА

1. *Вальдман, И. А.* Ставка на лидеров в российском образовании. Не слишком ли мы увлеклись? / И. А. Вальдман // Журнал руководителя управления образованием. — 2012. — № 4. — С. 37—46.
2. *Плетенева, О. В.* Методика выявления дефицита обучающихся 10—11-х классов в освоении отдельных разделов образовательных программ среднего общего образования и курсов в целом / О. В. Плетенева, Е. А. Белаш, В. А. Полшкова, С. Н. Филиппова // Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов / науч. рук. С. А. Максимова ; ред. кол. : О. В. Плетенева, В. В. Целикова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 14—26.
3. *Плетенева, О. В.* Методика диагностики дефицитов организационно-управленческих условий обеспечения качества образования в школах, имеющих стабильно низкие образовательные результаты / О. В. Плетенева, А. А. Смирнов, А. А. Махов, В. В. Целикова // Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов / науч. рук. С. А. Максимова ; ред. кол. : О. В. Плетенева, В. В. Целикова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 97—130.
4. *Плетенева, О. В.* Методика диагностики дефицитов системы педагогического обеспечения качества образовательных результатов и выявления мнений пе-

дагогов об организационно-управленческих условиях / О. В. Плетенева, Е. А. Белаш, А. А. Смирнов // Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов / науч. рук. С. А. Максимова ; ред. кол. : О. В. Плетенева, В. В. Целикова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 70—97.

5. *Плетенева, О. В.* Механизм и инструменты определения причин, приводящих к образовательной неуспешности обучающихся / О. В. Плетенева, В. В. Целикова, А. А. Махов // Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов / науч. рук. С. А. Максимова ; ред. кол. : О. В. Плетенева, В. В. Целикова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 130—144.

6. *Плетенева, О. В.* Проектирование методической работы в образовательном учреждении в условиях модернизации системы образования / О. В. Плетенева, В. В. Целикова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2012. — 102 с.

7. *Целикова, В. В.* Методика анализа диагностики личностных особенностей обучающихся, влияющих на образовательные результаты / В. В. Целикова // Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов / науч. рук. С. А. Максимова ; ред. кол. : О. В. Плетенева, В. В. Целикова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 26—54.

8. *Целикова, В. В.* Методика выявления образовательного запроса родителей к школе / В. В. Целикова, О. В. Плетенева, Е. А. Белаш // Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов / науч. рук. С. А. Максимова ; ред. кол. : О. В. Плетенева, В. В. Целикова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 54—70.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ МУНИЦИПАЛЬНОЙ МОДЕЛИ СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ ШКОЛ, ИМЕЮЩИХ НИЗКИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

А. А. СМИРНОВ,

*заместитель начальника управления образования
администрации Уренского района*

Аннотация. В статье представлена организационная схема построения работы на муниципальном уровне по сопровождению общеобразовательных организаций, имеющих стабильно низкие образовательные результаты.

Ключевые слова: образовательные результаты, качество образования, механизмы сопровождения, компоненты системы

Основная проблема неравенства в образовании в настоящее время связана с расслоением школ по образовательным результатам учащихся, когда наряду с успешными и благополучными во всех отношениях школами повышенного уровня (гимназиями и лицеями), школами, имеющими стабильно высокие образовательные результаты, формируется целая группа школ с устойчиво низкими результатами учащихся.

Разработанная и реализуемая модель поддержки школ со стабильно низкими образовательными результатами на муниципальном уровне предполагает внедрение механизмов кадрового и информационно-методического сопровождения данных общеобразовательных организаций (см. схему на с. 78).

Концептуальные положения, на которых строится модель:

✓ Проведение комплексной диагностики проблем низких результатов и социальных факторов, негативно влияющих на результаты [4]. Целевыми группами процедуры диагностики системы обеспечения качества образования в школах, имеющих стабильно низкие образовательные результаты, являются администрация (управленческая команда во главе с руководителем), педагоги, учащиеся и родители обучающихся [2; 3; 5; 6].

Структурная модель поддержки школ с низкими результатами



✓ Механизмом организационно-методической поддержки школ с низкими результатами обучения является адресная помощь в форме межшкольного партнерства. Система работы строится на принципах сетевого взаимодействия, когда школа с низкими результатами обучения осуществляет сотрудничество как на уровне образовательных организаций района, так и с использованием ресурсов других субъектов образовательной деятельности. Сетевая организация образовательного пространства предполагает целенаправленный, интенсивный обмен информацией, знаниями, научными проектами, учебными программами, материальными, интеллектуальными, организационными ресурсами [1].

✓ Мониторинг влияния ресурсных возможностей на положительную динамику качества общего образования в школах с низкими результатами обучения.

✓ Итогом реализации модели должен стать не краткосрочный эффект временного улучшения учебных результатов, положительно сказывающегося на образовательной статистике и отчетности, а стойкое повышение организационно-методического потенциала школ, обеспечивающее качественное образование.

Цель — преодоления разрыва в образовательных возможностях и достижениях обучающихся за счет повышения педагогического и организационно-управленческого потенциала школ, имеющих низкие образовательные результаты.

Компоненты предполагаемой системы таковы.

Школа с низкими результатами обучения осуществляет внутришкольную организационно-методическую работу в соответствии с планами методической деятельности в рамках школьных методических объединений, постоянно действующих проблемных семинаров, самообразования педагогов на основе выявленных профессиональных дефицитов руководящих и педагогических работников школ в обеспечении положительной динамики качества общего образования.

Преодоление предметных дефицитов обучающихся осуществляется учителями-предметниками как на учебных занятиях, так и на дополнительных индивидуальных и групповых занятиях, а также через индивидуальные домашние задания.

Школа с высокими образовательными результатами выступает в качестве наставника, стажерской площадки и осуществляет тьюторское сопровождение через различные формы методического взаимодействия с педагогами и руководителями школ со стабильно низкими образовательными результатами (проведение семинаров, мастер-классов, открытых учебных занятий, предоставление методических материалов и практических разработок, консультирование, в том числе участие в создании и экспертизе методических

материалов). Учителя-предметники школы, имеющей стабильно высокие образовательные результаты, разрабатывают спецификацию и контрольно-измерительные материалы для проведения входных и промежуточных диагностических работ обучающихся школ, имеющих стабильно низкие образовательные результаты, на основе демоверсий ОГЭ, ЕГЭ для выявления предметных дефицитов учащихся и динамики их ликвидации.

Управление образования муниципального района выступает органом стратегического управления системой поддержки школ, имеющих низкие образовательные результаты, а также заказчиком результатов организованного процесса.

Муниципальные рабочая группа и координатор регулируют деятельность в условиях сетевого взаимодействия. Рабочая группа, в состав которой входят представители всех субъектов системы, является совещательным органом и собирается по мере необходимости.

Муниципальный координатор, назначаемый из числа представителей управления образования, осуществляет взаимодействие между школами со слабыми и сильными образовательными результатами, контролирует реализацию мероприятий, привлекает дополнительные ресурсы (районные методические объединения, другие образовательные организации).

Научно-методическое сопровождение деятельности осуществляет лаборатория информационно-методического обеспечения выравнивания образовательных результатов ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования», которая принимает участие в создании нормативных правовых актов, в разработке и проведении диагностики выявления дефицитов, организует и проводит курсовую подготовку, семинары для руководящих и педагогических работников, участвует в обобщении и распространении опыта организаций и педагогов в данном направлении.

Опишем взаимосвязи компонентов предлагаемой системы.

✓ Образовательные организации и управление образования взаимодействуют на принципах субординации.

✓ Взаимодействие между слабой и сильной школами на уровне муниципалитета регулируется на основе договора о сотрудничестве и совместной деятельности, в которых представлены основные направления, цель и задачи взаимодействия, определены права, обязанности и ответственность сторон.

✓ Деятельность участников сетевого взаимодействия (школы с низкими образовательными результатами, управление образования, ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования») регламентируется на основе плана совместной работы по выравниванию образовательных результатов. ☑

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бармин, Н. Ю.* Проектирование регионального сетевого инновационного образования / Н. Ю. Бармин, Г. А. Игнатъева // Нижегородское образование. — 2011. — № 1. — С. 91—97.
2. *Плетенева, О. В.* Методика диагностики дефицитов организационно-управленческих условий обеспечения качества образования в школах, имеющих стабильно низкие образовательные результаты / О. В. Плетенева, А. А. Смирнов, А. А. Махов, В. В. Целикова // Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 97—130.
3. *Плетенева, О. В.* Методика диагностики дефицитов системы педагогического обеспечения качества образовательных результатов и выявления мнений педагогов об организационно-управленческих условиях / О. В. Плетенева, Е. А. Белаш, А. А. Смирнов // Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 70—97.

4. *Плетенева, О. В.* Механизм и инструменты определения причин, приводящих к образовательной неуспешности обучающихся / О. В. Плетенева, В. В. Целикова, А. А. Махов // Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 130—144.
5. *Целикова В. В.* Методика анализа диагностики личностных особенностей обучающихся, влияющих на образовательные результаты / В. В. Целикова // Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 26—54.
6. *Целикова, В. В.* Методика выявления образовательного запроса родителей к школе / В. В. Целикова, О. В. Плетенева, Е. А. Белаш // Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 54—70.

УСПЕШНАЯ ШКОЛА: КОНКУРЕНТ ИЛИ ПОМОЩНИК?

Л. Ф. БРЫЗГАЛОВА,
заместитель директора МАОУ «Уренская средняя
общеобразовательная школа № 1»

Аннотация. Автор представляет опыт работы школы в качестве общеобразовательной организации, оказывающей помощь другим школам района в рамках регионального проекта по формированию практико-ориентированной модели повышения качества образования в школах, имеющих стабильно низкие образовательные результаты.

Ключевые слова: успешная школа, школа, имеющая стабильно низкие / высокие образовательные результаты, предметные дефициты, диагностические работы, психолого-педагогическое сопровождение

Успех, успешность, успешная школа — что это такое? Попробуем разобраться в этом и немного расскажем о себе.

Один из многочисленных малых городов России Урень с численностью населения более 15 тысяч человек расположен на севере Нижегородской области. Несмотря на значительную отдаленность от центра области, мы живем полноценной, насыщенной полезными делами и событиями жизнью. Уренская средняя школа № 1, в которой обучаются 757 учащихся, является центром интеллектуальной и культурной жизни не только города, но и района. Ученики успешно реализуют свой потенциал в различных сферах деятельности (учебной, интеллектуально-познавательной, творческой, спортивной, социальной и др.). Но учеба — наш главный труд. От того, насколько качественным будет образование учащихся нашей школы, зависит во многом их будущее. Выпускники 11-х классов успешно проходят итоговую аттестацию. Результаты по обязательным предметам ЕГЭ на протяжении последних лет остаются стабильно высокими (см. таблицу).

Показатели результативности ГИА выпускников школы

Предмет	Средний балл ЕГЭ по школе		
	2018/2019 уч. г.	2017/2018 уч. г.	2016/2017 уч. г.
Русский язык	79	66	71
Математика (профильная)	65	52	59
Математика (базовая)	4,6	3,9	4,5
Высшие баллы в районе учащихся школы на ЕГЭ-2019:			
Русский язык — 98	Физика — 4	Биология — 91	Математика (проф.) — 90
Обществознание — 87	Химия — 83	История — 77	

41 % учителей имеют высшую квалификационную категорию. Стабильно высоким является процент медалистов от общего количества выпускников. Ежегодно более 80 % выпускников поступают на бюджетные места в высшие учебные заведения.

Эти критерии стали основой для участия нашей школы в региональном проекте по формированию практико-ориентированной модели повышения качества образования в школах, имеющих стабильно низкие образовательные результаты, в качестве общеобразовательной организации, оказывающей помощь в выравнивании образовательных результатов другим школам района.

Лабораторией информационно-методического обеспечения выравнивания образовательных результатов ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования» была предложена матрица для анализа готовности к участию в проекте школы со стабильно высокими результатами, которая позволила дополнительно выявить сильные стороны образовательной системы школы и определить имеющиеся ресурсы, которые можно использовать в проекте.

Именно кадровые ресурсы школы, имеющийся опыт организационно-методического сопровождения педагогов заложены в основу работы со школами с низкими образовательными результатами. При этом данная деятельность осуществляется при взаимодействии с управлением образования района и НИРО.

Анализ входных диагностик школ с низкими образовательными результатами, разработанных лабораторией информационно-методического обеспечения выравнивания образовательных результатов Нижегородского института развития образования, выявил ряд проблем по достижению высоких качественных результатов образовательной деятельности. Обобщенно они выглядят следующим образом:

- ✓ недостаточная профессиональная компетентность учителей в вопросах моделирования современного урока, применения новых образовательных технологий, соблюдения принципов дифференциации и индивидуализации обучения;

✓ несистемные анализ результатов ГИА, пробных работ, мониторинг предметных дефицитов обучающихся со стороны как педагогов, так и администрации;

✓ отсутствие системного психолого-педагогического сопровождения обучающихся в достижении высоких образовательных результатов.

Наша совместная деятельность осуществляется в рамках решения данных проблем.

Заклучив договора о сотрудничестве и совместной деятельности со школами, имеющими низкие образовательные результаты, Уренская средняя школа № 1 стала стажерской площадкой.

Все мероприятия, которые проводит наша школа, заложены в дорожных картах школ, имеющих низкие образовательные результаты. В их числе практико-ориентированные семинары «Проектирование современного урока в соответствии с требованиями ФГОС», «Профессиональная компетентность учителя как условие повышения качества образования учащихся», «Применение индивидуальных и групповых заданий на учебных занятиях», мастер-класс «Практические основы организации учебного занятия». Здесь педагоги Уренской средней школы № 1 показывают фрагменты учебных занятий, представляют свои разработки.

Также администрацией школы проводится индивидуальное консультирование по вопросам планирования и организации внутришкольного контроля.

Преодоление предметных дефицитов осуществляется на основе анализа диагностических работ по русскому языку, математике, обществознанию, географии, биологии и физике учащихся школ со слабыми образовательными результатами. Помимо обязательных учебных предметов в числе предметов по выбору — те, которые в течение последних лет чаще всего выбирали для сдачи выпускники школ с низкими образовательными результатами.

Учителя-предметники нашей школы разрабатывают спецификацию и контрольно-измерительные материалы для проведения входных и промежуточных диагностические работ обучающихся школ, имеющих низкие образовательные

результаты, на основе демоверсий ОГЭ для выявления предметных дефицитов учащихся и динамики их ликвидации.

Отдельный блок — психолого-педагогическое сопровождение участников образовательного процесса. Школы района с низкими образовательными результатами не имеют штатного педагога-психолога. Поэтому выявленный дефицит в организации системного психолого-педагогического сопровождения обучающихся в данных школах во многом предопределен этим фактором.

Деятельность педагога-психолога Уренской средней школы № 1 осуществляется по дополнительному плану и организована в двух направлениях:

- ✓ работа с учащимися группы риска по обучению навыкам саморегуляции, самоконтроля, направленная на снижение уровня тревожности, повышение уверенности в себе, уровня стрессоустойчивости и уровня мотивации;

- ✓ психолого-педагогическая поддержка педагогов и родителей в использовании эффективных методов, приемов и технологий работы с обучающимися, имеющими индивидуальные особенности развития познавательных процессов.

Основными выездными мероприятиями в работе с учащимися, проведенными педагогом-психологом, были циклы занятий на темы «Секреты памяти, внимания, мышления, воображения», «Приемы волевой мобилизации и приемы самообладания», практикум «Эффективные способы борьбы со стрессом», а также индивидуальные и групповые беседы «Как эффективно подготовиться к экзамену».

Педагогом-психологом подготовлены методические рекомендации для классных руководителей, учителей-предметников по сопровождению учащихся группы риска с учетом личностных особенностей, требующих мероприятий по мониторингу в процессе и по результатам выполнения диагностических работ.

Хорошей основой деятельности стала предложенная лабораторией информационно-методического обеспечения выравнивания образовательных результатов Нижегородского института развития образования методика известного российского психолога Л. А. Ясюковой по прогнозу и профи-

лактике проблем обучения. Полученные сведения об особенностях интеллектуального развития учащихся на основе теста структуры интеллекта Р. Амтхауэра позволили скорректировать работу педагогов и психолога с конкретными обучающимися.

Для учителей школ с низкими образовательными результатами был проведен семинар-практикум «Психолого-педагогическое сопровождение учащихся в экзаменационный период» и индивидуальные, групповые консультации по вопросам особенностей мотивационно-личностной сферы учащихся и их низкой мотивированности к обучению. Большую эффективность, по оценкам педагогов, имел тренинг «Методы работы учителя с тревожными детьми».

Планом деятельности предусмотрено проведение родительских собраний по темам «Тревожность: влияние на успешность ребенка в учебе» и «Как помочь ребенку успешно сдать экзамен».

Таким образом, наш опыт показывает, что школа с высокой успеваемостью в рамках правильной организации единого образовательного пространства должна и может стать помощником для школы с низкими образовательными результатами. Насколько эффективным и успешным будет это сотрудничество, покажет время. ☑

ПРОБЛЕМА НИЗКИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И ПУТИ ЕЕ РЕШЕНИЯ

Е. С. КУМИНА,
директор МБОУ «Школа № 76» Н. Новгорода

Н. Е. ДОЛОСКОВА,
учитель математики МБОУ «Школа № 76»
Н. Новгорода

Аннотация. В статье представлен опыт работы школы по преодолению проблемы низких образовательных результатов учащихся через диагностику всех субъек-

тов образовательной деятельности, выявление дефицитов факторов, влияющих на образовательные результаты, разработку путей решения проблемы и их реализацию.

Ключевые слова: *школа с низкими образовательными результатами, дорожная карта изменений, предметные дефициты учащихся, методическая работа*

Не секрет, что на образовательные результаты образовательной организации и условия осуществления профессиональной деятельности педагогов в большой степени влияет процесс имущественной и социокультурной дифференциации среди родителей, так называемая «социальная карта» микроучастка школы. МБОУ «Школа № 76» Нижнего Новгорода — общеобразовательная школа без профильного обучения, в которой сегодня обучаются около 400 учащихся. Состав жителей территории, закрепленной за школой, разнообразный, высока доля учащихся из неполных семей, из семей, где родители — безработные или заняты в неформальном секторе экономики, а также семей эмигрантов из стран ближнего зарубежья, дети которых плохо владеют русским языком. Согласно социальному паспорту образовательной организации 123 учащихся воспитываются в неполных семьях, 11 — находятся под опекой, семь — воспитанники детского дома. 31 ребенок воспитывается матерями-одиночками. 13 человек получают пособие по потере кормильца. Также в школе семь семей социального риска, три семьи поставлены на учет в органах внутренних дел как семьи, находящиеся в социально опасном положении. Большинство родителей имеют среднее образование; 190 человек не обучались нигде, кроме средней школы. Рядом со школой, к сожалению, нет спортивных и культурно-досуговых объектов, поэтому большинство учащихся (более 75 %) заняты дополнительным образованием только в школьных бесплатных кружках и секциях.

На протяжении многих лет в нашей образовательной организации функционировали специальные коррекцион-

ные классы VII вида для детей с задержкой психического развития. В 2015 году этих классов не стало, но имидж школы, в которой обучаются «слабые» ученики, остался.

Несмотря на то что школа ежегодно выпускает девятиклассников с аттестатами с отличием, золотых медалистов, которые подтверждают свои медали результатами ЕГЭ, имеет призеров и победителей НОУ как района, так и города, общий уровень успеваемости в школе ниже средних районного и городского уровней. Также невысоки результаты ЕГЭ и ОГЭ. В связи с этим МБОУ «Школа № 76» вошло в группу образовательных организаций Нижегородской области со стабильно низкими образовательными результатами, что стало основанием для включения школы в 2018—2019 годах в состав участников проекта по формированию практико-ориентированной модели повышения качества общего образования [2].

В рамках этой модели проектная команда школы прошла обучение на курсах «Совершенствование организационно-управленческой деятельности образовательных организаций со стабильно низкими образовательными результатами учащихся» в ГБОУ ДПО НИРО, результатом которых стала дорожная карта деятельности, нацеленной на повышение качества образования старшеклассников в образовательной организации.

В дорожной карте отражены пять направлений работы:

- ✓ совершенствование психолого-педагогического сопровождения всех субъектов образовательного процесса;
- ✓ работа с учащимися по преодолению предметных дефицитов;
- ✓ улучшение организационно-управленческих условий образовательной деятельности;
- ✓ повышение компетентности педагогов;
- ✓ расширение социального партнерства образовательной организации.

Нашим социальным партнером стала лаборатория информационно-методического обеспечения выравнивания образовательных результатов ГБОУ ДПО НИРО, при взаимо-

действию с которой осуществлялись диагностика причин низких образовательных результатов школы, планирование и реализация всех необходимых для улучшения качества образования изменений.

Психолого-педагогическое сопровождение реализуется под руководством педагога-психолога школы. Оно включило в себя определение учащихся групп риска по личностным особенностям [3], подготовку методических рекомендаций для учителей-предметников и их консультирование по учету личностных особенностей обучающихся в образовательной деятельности, мониторинг динамики личностных изменений в учениках. В результате педагоги научились при проведении учебных занятий учитывать выявленные личностные особенности учащихся, а сам процесс обучения стал более индивидуализированным.

Три раза за учебный год (в сентябре, декабре и мае) проводятся диагностические работы для учеников 10—11-х классов с целью выявления дефицитов в их знаниях и умениях по предметам, сдаваемым на ЕГЭ. Выявляются коллективные, групповые и индивидуальные предметные дефициты [1]. Если более 50 % учащихся испытывают затруднения в освоении предметного содержания конкретной темы образовательной программы и умения осуществлять действия с этим содержанием, то мы говорим о коллективном дефиците; от 10 до 50 % не справившихся — групповой дефицит в освоении темы; менее 10 % не справившихся — индивидуальный дефицит.

Например, в качестве КИМ при проведении диагностики по математике берется демонстрационный вариант ЕГЭ, состоящий из заданий по темам, которые пройдены на данный момент. По итогам выполнения заданий выявляются группы учащихся, имеющих одинаковые дефициты. Если дефицит коллективный, то он ликвидируется на уроках.

Корректируются календарно-тематическое планирование в соответствии с коллективными дефицитами детей и рекомендациями педагога-психолога, программы индивидуально-групповых занятий в соответствии с групповыми дефи-

цитами. Формируется банк заданий для самостоятельной работы учащихся, осуществляется индивидуальная работа с детьми по ликвидации предметных дефицитов.

В ходе данной работы родители и учащиеся информируются об итогах диагностик. Для обучающихся составляется карта их учебных дефицитов, в которой указываются номер «западающего» задания, справочные материалы и страницы учебника, в которых изложен теоретический материал, разобраны примеры, приведен перечень заданий для тренировки. Этот документ выдается и родителям учащихся.

Также в восполнении дефицитов по математике актуальны разноуровневые практические работы. Учителем составляется определенное количество вариантов заданий с одинаковой смысловой нагрузкой. После выполнения работы проходит обсуждение в группах учениками, выполнявшими задания одного уровня.

Таким же образом ликвидируются предметные дефициты по всем предметам. Анализ результатов мониторинга в конце учебного года показал, что коллективные дефициты учащихся в освоении образовательной программы по русскому языку и математике значительно снизились, ряд тем программы освоен всеми детьми без исключения.

Следующее направление — совершенствование организационно-управленческих условий. С целью обеспечения информационного взаимодействия между педагогами в школе было создано межпредметное методическое объединение учителей, преподающих в 10—11-х классах. В план внутришкольного контроля включены контроль за деятельностью учителей, учащиеся которых показывают стабильно низкие образовательные результаты, а также контроль результатов образовательного процесса.

С целью совершенствования компетентности педагогов для всего коллектива были организованы внутрикорпоративные курсы повышения квалификации по программе «Особенности организации образовательной деятельности, направленной на формирование оптимальных образовательных результатов». 20 учителей, в том числе учителя начальных

классов, освоили новую для них образовательную технологию — технологию блочно-модульного обучения, познакомились с методиками определения уровней интеллектуального развития учащихся и поняли, каким образом можно учитывать индивидуальные особенности детей в образовательном процессе. В рамках курсов была проведена диагностика компетентности каждого учителя школы, определены его индивидуальные профессиональные дефициты. Такая диагностика обусловила цель и задачи программы методической деятельности школы, разработанной проблемно ориентированными группами. Сами педагоги определили формы и содержание методической деятельности. В мае 2019 года на заседании педагогического совета программа была утверждена.

Цель программы — формирование и развитие профессиональных компетентностей педагогического коллектива школы, ориентированных на повышение образовательных результатов учащихся.

Задачи:

- ✓ разработать и внедрить систему мер, способствующих ликвидации личных профессиональных дефицитов педагогов;
- ✓ сформировать базу дидактических материалов педагогической поддержки учащихся с целью повышения их образовательных результатов;
- ✓ апробировать метод реализации программ индивидуально-групповых занятий по блочно-модульному принципу;
- ✓ создать условия для обмена опытом внутри педагогического коллектива, в соответствии с профессиональными потребностями учителей.

С целью формирования у педагогов умений в вопросах ликвидации собственных профессиональных дефицитов была разработана схема индивидуального плана профессионального роста педагогов. Она включила в себя деятельность по устранению профессиональных дефицитов, выявленных в ходе диагностики, сроки их ликвидации, ожидаемые результаты. Учителя также должны были определить мероприятие, на котором они могли бы представить коллективу результаты своей деятельности, обобщить опыт. Источники самооб-

разования педагоги вольны выбирать самостоятельно. Это могут быть мероприятия программы методической работы школы, участие в курсах повышения квалификации, семинарах и конференциях, вебинарах, мастер-классах, использование ресурсов телевидения, написание газетных и журнальных статей, путешествия, экскурсии, посещение театров, выставок, музеев, концертов, изучение литературы (методической, научно-популярной, публицистической, художественной) и др. Все педагоги составили планы своего профессионального роста, сейчас эти планы реализуются.

С целью формирования компетентности в области создания и реализации программ учебных и внеурочных курсов по подготовке к сдаче ОГЭ, ЕГЭ была образована рабочая группа из педагогов, преподающих в 10–11-х классах. Они самостоятельно изучили этот вопрос. В результате была разработана программа индивидуально-групповых занятий по химии, проведены ее экспертиза и утверждение. Кроме того, для педагогического коллектива был организован обучающий семинар «Создание модульных программ индивидуально-групповых занятий».

Каждому учителю важно получить оценку своей деятельности не только со стороны администрации школы, но и со стороны коллег, педагогического сообщества. В октябре 2019 года школа выступила в качестве стажировочной площадки для учителей Автозаводского района Нижнего Новгорода в рамках курсов повышения квалификации кафедры теории и практики управления образованием ГБОУ ДПО НИРО. Наш коллектив поделился с коллегами опытом ликвидации предметных дефицитов учащихся, который получил высокую оценку. Вот некоторые из отзывов:

✓ «Большое спасибо за возможность познакомиться с опытом школы по повышению качества предоставляемого образования, содержательный материал, который, действительно, можно использовать в практической деятельности. Важно, что работа коллектива, представленная на семинаре, является системой, в которой участвуют все педагоги школы»;

✓ «Главное в семинаре — его актуальность и практическая направленность. Материал излагался доступно, информация была очень полезной»;

✓ «Благодаря опыту МБОУ “Школа № 76” учителя других школ имеют реальную возможность повысить свою квалификацию в вопросе повышения качества знаний учащихся. Я получила ответы на все вопросы»;

✓ «Хорошая организация семинара свидетельствует о сформированности команды единомышленников в учреждении».

Мы еще не закончили свою работу, нам многое предстоит. Тем более что в 2018/2019 учебном году школа стала инновационной площадкой ГБОУ ДПО НИРО по теме «Модель подготовки педагогов к организации образовательной деятельности, ориентированной на повышение качества образования в образовательных организациях, имеющих низкие образовательные результаты». В рамках данной деятельности должны произойти качественные изменения компетентности педагогов в организации образовательной деятельности — вырастет количество учителей-предметников, преодолевших выявленные дефициты в работе с учащимися с низкими образовательными результатами и демонстрирующих это на уроке. А в конечном итоге образовательная деятельность школы должна обеспечить позитивную динамику образовательных результатов детей: сократится число учащихся, имеющих коллективные, групповые, индивидуальные предметные дефициты; уменьшится количество старшеклассников, входящих в группу риска по личностным особенностям; и главные ожидания — от результатов наших выпускников на ЕГЭ в 2020 году. ☑

ЛИТЕРАТУРА

1. Плетенева, О. В. Методика выявления дефицита учащихся 10—11-х классов в освоении отдельных разделов образовательных программ среднего общего образования и курсов в целом / О. В. Плетенева, Е. А. Белаш, В. А. Полшкова, С. Н. Филиппова // Диагностика при-

чин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 14—26.

2. Приказ министерства образования, науки и молодежной политики Нижегородской области от 31 мая 2018 г. № 1287 «О реализации проекта по формированию в 2018—2019 гг. практико-ориентированной модели повышения качества общего образования».

3. *Целикова, В. В.* Методика анализа диагностики личностных особенностей учащихся, влияющих на образовательные результаты / В. В. Целикова // Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 26—54.

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ КАК МЕХАНИЗМ ПРЕОДОЛЕНИЯ ЛИЧНОСТНЫХ ДЕФИЦИТОВ ОБУЧАЮЩИХСЯ

О. В. СТЕЦЮК,
педагог-психолог МБОУ «Школа № 76» Н. Новгорода

Аннотация. В статье рассматривается необходимость психологического сопровождения участников образовательной деятельности при подготовке к ЕГЭ с целью преодоления личностных дефицитов обучающихся.

Ключевые слова: *психологическое сопровождение, участники образовательной деятельности, личностные особенности, личностные дефициты обучающихся*

Экзамен в рамках государственной итоговой аттестации — испытание на прочность и стрессовая ситуация для любого человека, тем более ребенка. Причина

этого заключается в личностных особенностях обучающихся, «таких как:

1. Экзаменационная тревожность, определяющая физиологические, психологические и поведенческие реакции обучающихся на ситуацию проверки или оценки, которые часто приводят к ухудшению результатов выполнения экзаменационных заданий;

2. Уровень стрессоустойчивости, способствующей успешности выполнения экзаменационных заданий, т. к. является способом преодоления неблагоприятных эмоциональных состояний, возникающих у школьников при подготовке и во время экзаменов;

3. Мотивационные установки на выполнение экзаменационных заданий: на успех или на неудачу. Обучающиеся с мотивацией на успех имеют потребность преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей в выполнении заданий, проявляют стремление во что бы то ни стало добиваться только успехов в обучении. Обучающиеся, мотивированные на неудачу, проявляют неуверенность в себе, не верят в собственную возможность добиться успеха, боятся критики;

4. Самостоятельность и осознанность выбора собственной профессиональной перспективы, что определяет обоснованность определения профиля обучения и предметов по выбору для прохождения ЕГЭ» [2].

Многие школьники не умеют управлять своим эмоциональным состоянием, справляться с высокой тревожностью и стрессами, в связи с чем не мотивированы на достижение положительного результата экзамена. «Личностные дефициты обучающихся — это индивидуально-психологические особенности обучающихся, которые не позволяют им достигать успехов в обучении» [2]. Очевидно, что ученики нуждаются в поддержке родителей, педагогов, психолога. Как же поддержать выпускника?

Поддерживать ребенка — значит верить в него, демонстрировать свое удовлетворение от его достижений или усилий. Другой путь — научить подростка справляться с различ-

ными задачами, создав у него установку: «Ты сможешь это сделать» [1]. Работа школьного психолога по преодолению личностных дефицитов эффективна лишь в том случае, если она становится органичной частью единой психолого-педагогической программы школы, направленной на решение данной задачи.

Целью психологического сопровождения обучающихся является оказание психологической помощи выпускникам в преодолении их личностных дефицитов, а также родителям и учителям в формировании их готовности поддержать ребенка. В основе структуры психологического сопровождения лежит анализ трудностей, с которыми сталкиваются ученики при сдаче экзаменов. Исходя из цели, были поставлены следующие задачи:

- ✓ уменьшение уровня тревожности с помощью овладения навыками психофизической саморегуляции;
- ✓ содействие адаптации учащихся к процессу проведения ЕГЭ;
- ✓ создание необходимого психологического настроя у педагогов, классных руководителей, учащихся и их родителей во время подготовки и проведения экзаменационных испытаний.

Рассмотрим ключевые ступени предлагаемого психологического сопровождения.

1. Диагностическая деятельность.

Входная психодиагностика

Исходя из поставленной цели, выбраны диагностические методики, целью которых является определение личностных дефицитов обучающихся, на основании которых в дальнейшем разрабатывались психолого-педагогические мероприятия по их устранению:

- ✓ тест экзаменационной тревожности (Р. Элперт и Р. Хейбер);
- ✓ тест на самооценку стрессоустойчивости личности (Н. В. Киршева, Н. В. Рябчикова);
- ✓ опросник «Мотивация успеха и боязнь неудачи» (А. А. Реан);

✓ методика изучения статусов профессиональной идентичности (А. А. Азбель, А. Г. Грецов).

Исследование проводилось в 2018—2019 годах среди учеников 10-х классов (на данный момент это 11-й класс) в МБОУ «Школа № 76» Нижнего Новгорода (выборка составляла 24 учащихся). На основании проведенной диагностики [1] мы получили следующие результаты.

По итогам использования всех методик были выделены три группы выпускников:

- ✓ 1-я группа — 0 человек (0 %);
- ✓ 2-я группа — 14 человек (58 %);
- ✓ 3-я группа — 10 человек (42 %).

1-я группа. Обучающиеся, требующие сопровождения: для обучающихся этой группы требуются дополнительные психолого-педагогические меры по сопровождению при сдаче экзаменов.

2-я группа. Обучающиеся группы риска: данная группа требует постоянного психолого-педагогического мониторинга в процессе и по результатам выполнения промежуточных контрольных работ, пробного тестирования.

3-я группа. Обучающиеся, не требующие сопровождения: для обучающихся этой группы не требуются дополнительные мероприятия по сопровождению при сдаче экзаменов, возможны только помощь и поддержка по запросу обучающегося.

Определение детей группы риска позволило выделить наиболее уязвимых в психологическом плане учеников. По итогам анкетирования был более корректно определен фокус работы.

2. Разработка соответствующих занятий с элементами тренинга для психолого-педагогического сопровождения

Основываясь на теории данного вопроса, были разработаны занятия с элементами тренинга для учащихся по развитию у них внимания, памяти, самоорганизации и самоконтроля, снятию тревожности. А также включены техно-

логически ориентированные стратегии, целью которых являлось освоение некоторых технологий, последовательности действий, обеспечивающих успешность выпускника.

Мы выбрали две формы работы:

✓ *фронтальные формы* (охвачены все выпускники) — это групповая дискуссия, отработка умений и навыков в специальных упражнениях, групповое обсуждение, освоение техник (саморегуляция, самоподдержка) в специальных упражнениях.

Достоинствами такой работы являются экономия времени и возможность охватить большое количество учащихся, но возможность обеспечить индивидуальный подход в этом случае меньше;

✓ *индивидуальная форма* (консультации) — максимально обеспечивает адресность рекомендаций, но наиболее трудоемка.

3. Реализация занятий

Занятия с учащимися строились на теоретических знаниях о компонентах готовности к ЕГЭ, были представлены параметры выпускника, которые позволяют учащимся в процессе подготовки к ЕГЭ быть более продуктивным. Анализировались все трудности, с которыми сталкиваются выпускники при подготовке к экзаменам. Проведено занятие на позитивное ориентирование учащихся по отношению к ЕГЭ. На практике развивались навыки саморегуляции, умения самоорганизации в контексте подготовки к экзаменам. Формировались профориентационные карты, позволяющие выпускнику ориентироваться в мире профессий и более грамотно подойти к выбору дальнейшего профессионального пути. На заключительном этапе учащиеся сдают «экзамен» по билетам, в котором описаны различные ситуации, с вопросами по пройденному материалу.

4. Итоговая психодиагностика

Итоговая психодиагностика проводилась после реализованных занятий по тем же параметрам, что и стартовая: уровни экзаменационной тревожности, уровни стрессоустойчи-

ности, типы мотивации, формирующие тактику выполнения экзаменационных заданий, способность определять собственную профессиональную перспективу.

С целью определения результативности проведенных занятий сравнивались результаты их участников до и после занятий. Были получены следующие результаты.

Количество обучающихся группы риска уменьшилось в два раза (до 6 человек). Снизился уровень тревожности. Участники занятий стали лучше владеть навыками самоорганизации и саморегуляции. Повысился общий уровень мотивации на успех, а также больше выпускников осмысленно составили свои дальнейшие профессиональные планы. Полученные данные свидетельствуют об эффективности проведенной работы.

5. Работа с родителями и педагогами

Очевидно, что в психологической подготовке учеников к экзамену огромную роль играют педагоги и родители. Они ориентируют детей на выбор предмета, внушают им уверенность в своих силах, помогают или, наоборот, повышают тревогу, волнуются и переживают из-за недостаточно высоких оценок.

В работе с родителями и педагогами делался акцент на осознании роли родителя и учителя в психологической готовности выпускника к сдаче ЕГЭ. На тематических собраниях было объяснено влияние психологических особенностей выпускников на результаты их деятельности, рассмотрены психологические особенности возраста, оптимальные условия подготовки к экзамену, способы организации режима дня, методы и приемы саморегуляции. Педагогам даны рекомендации, как на основе личностных особенностей школьников развивать их сильные стороны. Для всех участников образовательной деятельности были разработаны информационные памятки, где кратко указаны эффективные способы подготовки к ЕГЭ.

Таким образом, занятия со всеми участниками образо-

вательной деятельности в рамках психолого-педагогического сопровождения способствуют более эффективной подготовке школьников к ЕГЭ, формируют позитивное отношение к предстоящим экзаменам, развивают навыки саморегуляции и выбора наиболее эффективных стратегий сдачи ЕГЭ. Тесное взаимодействие психолога с родителями и педагогами позволяет более продуктивно осуществлять подготовку выпускников к сдаче ЕГЭ. ☑

ЛИТЕРАТУРА

1. Формирование универсальных учебных действий в основной школе: от действия к мысли / под ред. А. Г. Асмолова. — М. : Просвещение, 2011. — 160 с.
2. *Целикова, В. В.* Методика анализа диагностики личностных особенностей учащихся, влияющих на образовательные результаты / В. В. Целикова // Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ : сборник методических материалов. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — С. 26—54.
3. *Чибисова, М. Ю.* Психологическая подготовка к ЕГЭ. Работа с учащимися, педагогами и родителями / М. Ю. Чибисова. — М. : Генезис, 2009. — 184 с.

УСТРАНЕНИЕ ПОТЕРЬ КАК ВНУТРЕННИЙ РЕСУРС ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

*А. В. ШАРИНА,
канд. пед. наук, проректор по образовательной
деятельности, доцент кафедры теории и практики
управления образованием ГБОУ ДПО НИРО*

Аннотация. В статье рассматриваются источники повышения эффективности деятельности образовательной организации в контексте выявления и устране-

ния потерь. Автором обобщены потери, которые характерны для образовательной организации, предложены способы их устранения на основе опыта внедрения инструментов и методов бережливого производства в образовании.

Ключевые слова: *потери, методы и инструменты бережливого производства, центры потерь, образовательная организация*

Сегодня в ведущих отраслях экономики внедряются методы и инструменты бережливого производства. Переход на принципы эффективного управления образованием на основе выявления и исключения потерь востребован в образовании и позволяет не только решать такие задачи, как эффективная реализация федеральных государственных образовательных стандартов, и создавать условия для самореализации каждого обучающегося, но и повышать управляемость процессов в каждой образовательной организации.

Понятие «эффективность» понимается как соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов и имеет тесную связь с понятием «качество», которое в общем виде определяется как интегральная характеристика, обуславливающая соответствие образования (как результата, как процесса, как социальной системы) многообразным потребностям, интересам личности, общества, государства.

Методы и инструменты бережливого производства позволяют эффективно воздействовать на образовательный процесс, выявлять недочеты в процессах образования и добиваться значимых результатов по их устранению. Повышение эффективности за счет поиска резервов для снижения затрат (материальных, временных и др.) происходит за счет избавления от ненужных действий, правил или установок, не добавляющих ценности услуг в сфере образования [8, с. 5].

Если посмотреть, как расходуется время обучающихся и педагогов в течение дня, то можно увидеть, что все участ-

ники образовательного процесса тратят слишком много времени на перемещения по образовательной организации, на поиск кабинетов, на ожидание в очередях в гардеробе, в буфете, на лыжной базе, на стояние в «пробках» у турникетов, на заполнение документов и поиск необходимых вещей. Все это примеры потерь времени, которые сокращают и свободное время учеников, которое можно было потратить на отдых, и рабочее время педагогов.

В контексте бережливого производства потери — это все процессы, операции, действия, которые потребляют ресурсы, но не создают ценности для участников образовательного процесса.

В образовательной организации потери имеют два направления проявления.

Во-первых, непроизводительные потери рабочего времени — каждый руководитель и каждый сотрудник образовательной организации и даже каждый обучающийся должен задать себе вопрос: «Эффективен ли мой труд?» Иногда достаточно проанализировать график своего рабочего дня, чтобы убедиться, что пришло время задуматься об организации труда.

Во-вторых, низкая эффективность рабочих процессов образовательной организации.

Приходилось ли вам задумываться, например, над тем, сколько времени затрачивается и сколько действий нужно выполнить, чтобы составить график дежурства учителей по школе, а сколько потребуются действий, чтобы внести изменения в данный график, если один из учителей будет направлен в командировку? Или сколько времени затрачивается и сколько участников и действий в таком, казалось бы, простом процессе, как получение учащимся справки об обучении?

Принято выделять семь видов потерь: ожидание, лишние движения, лишняя транспортировка, излишняя работа, лишние запасы, переделка и брак, перепроизводство (см. таблицу 1 на с. 104—106).

Виды потерь

Потери	Примеры потерь в образовательной организации	Причины возникновения потерь
Ожидание	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Очередь в буфете, гардеробе или библиотеке, ожидание выдачи комплекта оборудования и инструмента для практической или лабораторной работы; ✓ ожидание проверки контрольных работ, ответа на запрос, выдачи справки; ✓ ожидание при последовательном согласовании документов вместо параллельного 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Перебои в работе интернета; ✓ поломка оборудования в учебных мастерских; ✓ несогласованность в работе различных подразделений; ✓ отсутствие необходимых распоряжений, документов, инструкций, информации; ✓ низкая трудовая дисциплина
Лишние перемещения (лишние движения)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Поиск файлов; ✓ постоянное обращение к справочникам и базам данных в поисках информации; ✓ поиск, сбор, сверка данных в различных системах учета; ✓ расчистка рабочего стола компьютера; ✓ проведение совещания по вопросу, который можно было решить по телефону 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Нерациональная последовательность выполнения работ и планировка рабочей зоны; ✓ неудобное расположение мебели, инструментов и оборудования; ✓ неэффективная организация файлов в компьютере и папок в картотеке
Ненужная (лишняя) транспортировка	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Действия, связанные с перемещением дидактических материалов, работ обучающихся, учебного оборудования и инструмента; ✓ передача документов вручную; ✓ отправка ненужных документов; ✓ скачивание и закачивание файлов на различные носители на всякий случай 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Удаленность рабочих мест друг от друга либо от мест хранения ресурсов; ✓ нерациональное размещение мебели, оборудования, инструмента, дидактических материалов в зоне их хранения

Потери	Примеры потерь в образовательной организации	Причины возникновения потерь
Излишние запасы	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Запасы канцелярских принадлежностей, бумаги, бланков, морально устаревших дидактических материалов; ✓ неиспользуемые приборы, оборудование и оргтехника; ✓ документы, письма, с которыми никто не работает; ✓ незавершенные проекты, статьи, вопросы, задачи; ✓ хранение работ обучающихся дольше установленного срока 	Отсутствие регламентации запасов в образовательной организации
Избыточная обработка	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Повторение одной и той же информации в разных отчетах или в разных формах; ✓ ненужные и (или) многочисленные согласования; ✓ повторный ввод данных; ✓ необходимость перевода информации из одной системы в другую (при использовании разного программного обеспечения); ✓ избыточные информационные потоки; ✓ излишние согласования и утверждения 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Отсутствие структурированного описания процессов; ✓ несовершенство используемых технологий; ✓ низкая квалификация работников
Переделка (брак)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ошибки (опечатки) при подготовке дидактических материалов, докладов или презентаций; ✓ утрата документов и составление их вновь; ✓ неправильно составленные документы; ✓ повторное согласование; ✓ исправление ошибок или переделывание 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Отсутствие соответствующих стандартов в образовательной организации; ✓ нарушение технологий; ✓ низкая квалификация работников; ✓ загруженность персонала; ✓ отсутствие нужного оборудования, инструментов;

Потери	Примеры потерь в образовательной организации	Причины возникновения потерь
		✓ низкая дисциплина и мотивация персонала
Перепроизводство	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Дублирующие друг друга отчеты; ✓ большее, чем нужно, количество копий документов; ✓ предоставление большего количества информации, чем необходимо; ✓ сохраненная, но не используемая в дальнейшем информация; ✓ изготовление нескольких вариантов презентаций, докладов 	Комплексная потеря, включающая все другие виды потерь

В сфере образования выделяют и восьмой вид потерь — *неиспользованный потенциал работника*, то есть игнорирование опыта, знаний и энергии работников. Эта потеря возникает из-за наличия в деятельности управленческих и педагогических работников условно простых, рутинных работ, которые могут быть выполнены другим, менее квалифицированным персоналом или которые могут быть автоматизированы. Подобные работы поглощают время и не позволяют реализовать свой интеллектуальный потенциал в полном объеме. Устранению данной потери способствует ликвидация всех вышеназванных потерь, поскольку, освобождая время педагогов и руководителей, мы освобождаем его для основной деятельности, а следовательно, создаем условия для реализации потенциала педагога и руководителя и повышения качества процессов, участниками которых они являются [8, с. 26].

Опираясь на имеющийся опыт реализации оптимизационных проектов в Нижегородской области, можно утверждать, что в каждой образовательной организации существуют несколько центров потерь (см. таблицу 2), наведя поря-

док в которых, организация сможет получить значительную экономию времени — как раз того ресурса, которого так не хватает в динамично изменяющемся мире.

Таблица 2

Центры потерь образовательной организации

Проблемы (потери)	Способы решения проблемы (устранения потери)
Большие расходы денежных средств на электроэнергию, воду, вывоз мусора	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Установка более экономичных приборов; ✓ установка датчиков движения; ✓ отдельный сбор мусора
Большие расходы денежных средств на связь	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ограничение числа аппаратов, имеющих выход на междугороднюю связь; ✓ ограничение доступа к интернет-ресурсам тем сотрудникам, чья работа не связана с использованием информации в Сети; ✓ блокирование определенных сайтов (например, социальных сетей)
Большие расходы бумаги / большие затраты времени на ведение документации	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Оптимизация количества и содержания форм внутренней отчетности; ✓ разработка шаблонов документов и алгоритмов их заполнения; ✓ создание внутренней информационной сети; ✓ введение электронного документооборота; ✓ использование смс-подписи
Большие затраты времени на подготовку к занятиям	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Разработка чек-листов подготовки педагога (обучающегося) к занятиям; ✓ внедрение системы 5С в учебных кабинетах; ✓ визуализация мест хранения оборудования, инструмента, инвентаря, дидактических средств; ✓ формирование типовых индивидуальных наборов инструмента, инвентаря и материалов для обучающихся
Большие затраты времени на накрытие столов в столовой	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Размещение столов с учетом потоков (входящие, выходящие); ✓ разработка алгоритма накрытия (с учетом скорости остывания блюд); ✓ использование сервировочных тележек, специальных подносов; ✓ использование супниц;

Проблемы (потери)	Способы решения проблемы (устранения потери)
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ использование мобильной стойки для сбора грязной посуды; ✓ внедрение электронного заказа обеда с помощью терминала
<p>Большие затраты времени на поиск необходимого кабинета (специалиста), на перемещение по образовательной организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Создание системы логистики и навигации; ✓ изменение нумерации этажей; ✓ создание поэтажных тематических пространств; ✓ визуализация пространства образовательной организации; ✓ размещение расписания на каждом этаже; ✓ разведение потоков внутри образовательной организации (лестницы и входы с односторонним движением); ✓ составление расписания с учетом движения потоков обучающихся и педагогов; ✓ создание универсальных и специализированных учебных кабинетов; ✓ локализация учебных занятий одного класса в рамках одного пространства
<p>Большие затраты времени на информирование</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Создание внутренней информационной сети; ✓ создание групп в социальных сетях и мессенджерах; ✓ использование ресурсов электронного журнала (дневника) для информирования; ✓ размещение расписания на каждом этаже

Сократить потери в каждом центре затрат, на каждом рабочем месте можно только усилиями самих сотрудников образовательной организации при инициативной поддержке руководства.

Руководитель должен посмотреть на образовательную организацию как бы со стороны и начать процесс изменений с себя. Это создаст дополнительную ситуацию стимулирования работников. Для начала необходимо прохронометрировать свой рабочий день. Исследования показывают, что до 40 % рабочего времени руководителей уходит на рассмотре-

ние вопросов, которые можно было делегировать сотрудникам образовательной организации. В итоге около 30 % важных дел, входящих в компетенцию исключительно руководителя образовательной организации, решаются несвоевременно.

Следует обратить внимание на то, что инструменты и методы бережливого производства — это прежде всего оптимизация управления: 80 % усилий направляются на улучшение организации работы, и только 20 % требуют инвестиций в технологии. Для внедрения принципов бережливого производства необходимы не столько материальные затраты, сколько планомерность и последовательность в использовании уже имеющихся ресурсов. Задача руководителя, переводящего образовательную организацию на рельсы бережливого подхода в деятельности, — создать условия, при которых работники смогут поддерживать и развивать «бережливые» процессы внутри образовательной организации. Японцы формулируют этот подход так: «Работай как черепаха, а не как заяц!» В этом заключается основной принцип бережливого производства — принцип кайдзен (непрерывное улучшение). Еще одна рекомендация, которую дают японцы: «Надо идти на рабочее место, изучать проблемы и решать их, не откладывая, так, чтобы по тем же причинам они уже никогда больше не возникали».

Бережливое производство ориентирует нас на следующее: чтобы улучшить результаты деятельности образовательной организации, надо улучшать внутренние процессы, а для этого необходимо осуществлять анализ рабочих процессов и вносить в них изменения. Каждый процесс следует разложить на составляющие. Так, например, планирование образовательной деятельности включает в себя разработку основной образовательной программы, составление расписания учебных занятий, составление плана внеурочной деятельности и др. Реализация образовательного процесса включает подготовку педагога к занятиям, подготовку обучающегося, подготовку учебного кабинета, проведение учебных занятий, документирование проведения учебных занятий и др. Контроль за образовательной деятельностью состоит из внутренней и внешней отчетности, анализа итогов успеваемости

обучающихся и анализа выполнения образовательной программы. И в каждом из этих процессов есть потери времени, а следовательно, резервы для повышения эффективности деятельности образовательной организации.

Внедрение методов и инструментов бережливого производства в образовательной организации направлено на:

- ✓ устранение всех видов потерь во внутренних процессах;
- ✓ повышение удовлетворенности обучающихся и их родителей качеством и сроками получения услуг;
- ✓ снижение объема работ за счет равномерного сбалансированного перераспределения функциональных обязанностей сотрудников;
- ✓ оптимизацию внутренних и внешних информационных потоков, в том числе повышение уровня сохранности информации;
- ✓ сокращение затрат времени на внутренние процессы образовательной организации;
- ✓ снижение вариативности внутренних процессов образовательной организации процессов за счет их стандартизации;
- ✓ повышение эффективности использования площадей образовательной организации;
- ✓ создание образцов выстраивания эффективных потоков создания ценности и их тиражирование в другие образовательные организации [4; 5; 8].

Дискуссия о возможности применения инструментов и методов бережливого производства в системе образования ведется не один год. Проводятся образовательные форумы, стратегические сессии, круглые столы и конференции, где представляются лучшие практики реализации оптимизационных проектов в образовательных организациях. При этом образовательные организации не стремятся тиражировать накопленный опыт и активно внедряют инструменты и методы бережливого производства.

Причин такой ситуации много, но главная состоит в том, что педагогические коллективы не хотят расставаться с комфортом привычного, даже если это комфортом можно назвать условно, опасаются неопределенности. При этом нуж-

но иметь в виду, что 80—95 % сотрудников против любых изменений. Получается, что руководитель или педагоги боятся начать переделку с себя, с изменения своего отношения к организации внутриорганизационных процессов.

Причины сопротивления внедрению бережливого производства в организации весьма разнообразны, как и люди, от которых это сопротивление исходит. Кроме того, зачастую персонал воспринимает внедрение бережливых технологий как еще одну неоплачиваемую должностную обязанность. Поэтому важно показать те выгоды, которые работник получит от использования инструментов и методов бережливого производства, создать мотивационное поле и предусмотреть меры стимулирования.

Опыт образовательных организаций, внедривших методы и инструменты бережливого производства в практику своей деятельности, подтверждает: самое важное и при этом самое сложное — изменить сознание сотрудников, сформировать у них потребность к постоянному улучшению своего рабочего места и процессов, в которых оно задействовано. Тогда по прошествии определенного времени и люди, и образовательная организация не смогут жить и работать иначе, как рационально и эффективно. А это залог того, что планируемые образовательные результаты будут достигнуты на том уровне качества, который соответствует потребностям личности, общества, государства. ☑

ЛИТЕРАТУРА

1. *Банникова, М. В.* Внедрение бережливых технологий в общеобразовательной школе / М. В. Банникова // Руководитель автономного учреждения. — 2019. — № 5. — С. 47—53.
2. Бережливая школа. Применение методов бережливого производства в общеобразовательном учреждении : учебно-методическое пособие / авт.-сост. А. Г. Чернов ; ред. серии О. Ю. Бараева. — Н. Новгород : АО «Опытное конструкторское бюро машиностроения им. И. И. Африкантова», 2019. — 140 с.

3. Виды потерь в производстве и в офисе. Серия «Производственная система “Росатома”» // URL: <http://www.ps-rosatom.ru/files/5C2.pdf>.
4. Методические рекомендации по организации работ по разработке программ повышения производственной эффективности предприятий атомной отрасли // URL: <http://www.ps-rosatom.ru/files/mr-pppe.pdf>.
5. Методические рекомендации ПСР Госкорпорации «Росатом» «Система 5С. Организация рабочего места офисного работника» от 28.03.2012 г. // URL: <http://www.ps-rosatom.ru/files/5c.pdf>.
6. *Нефедов, Ю. В.* Изменения через измерения : тетрадь-практикум / Ю. В. Нефедов, Р. А. Исаев, К. В. Казаков. — М. : Маркет ДС, 2008. — 64 с.
7. *Шарина, А. В.* Система 5С в школе и детском саду : методическое пособие / А. В. Шарина, Л. В. Сибирякова, А. Н. Новоселова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2019. — 50 с.
8. Формирование бережливой среды в образовательной организации : учебно-методическое пособие / А. В. Шарина, Л. В. Сибирякова, А. Н. Новоселова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2019. — 111 с.

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МБОУ СШ № 2 Г. КСТОВО

М. Г. КИСЕЛЕВА,
заместитель директора МБОУ СШ № 2 г. Кстово

Аннотация. В статье рассматривается проблема внедрения бережливых технологий в работу образовательной организации на примере автоматизации процедуры оценки уровня удовлетворенности потребителей качеством образовательных услуг. Представлена модель программного продукта для оценки уровня удовлетворенности потребителей качеством работы образовательной организации.

Ключевые слова: *использование бережливых технологий, оценка уровня удовлетворенности качеством работы образовательной организации*

В современной образовательной политике особое внимание уделяется внедрению бережливых технологий в системе образования. Приказ министерства образования, науки и молодежной политики Нижегородской области от 07.11.2018 № 2459 «Об оптимизации внутренних процессов в подведомственных образовательных организациях Нижегородской области» диктует необходимость внедрения бережливых технологий в системе образования региона.

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя школа № 2 имени И. А. Сухана» (г. Кстово) в рамках внедрения бережливых технологий реализовала проект «Оптимизация процесса оценки уровня удовлетворенности родителей (законных представителей) качеством образовательных услуг за счет использования онлайн-анкеты и автоматизированной программы для ее обработки»

Основной целью проекта является сокращение времени на проведение и обработку анкетирования «Удовлетворенность родителей (законных представителей) качеством образовательных услуг» с четырех недель до двух.

Оценка уровня удовлетворенности потребителей качеством образовательных услуг осуществляется с использованием метода анкетирования. Анкетирование проводится отдельно для каждой категории респондентов (обучающихся и родителей). Вопросы анкеты и матрица оценки результатов составлены на основе методики Е. Н. Степанова «Изучение удовлетворенности родителей работой образовательного учреждения».

Организация работы с бумажной анкетой имеет определенные ограничения:

✓ во-первых, процедура сбора информации достаточно трудоемка, поскольку необходимо организовать собрание родителей и обучающихся;

- ✓ во-вторых, обработка результатов требует значительных временных затрат для переноса информации с бумажного носителя в электронную таблицу;

- ✓ в-третьих, присутствует риск вмешательства образовательной организации в результаты опроса родителей и обучающихся.

Поэтому эффективным способом организации процедуры объективной оценки с использованием квалиметрического подхода является автоматизированная программа на основе математических вычислений.

Ключевой риск — нарушение сроков проведения и обработки анкетирования родителей (законных представителей) по поводу удовлетворенности качеством образовательных услуг.

Проблемы:

- ✓ передача бумажных анкет родителям (законным представителям) «по старинке» при личном общении;

- ✓ длительный процесс возврата заполненных анкет от родителей классному руководителю;

- ✓ длительный процесс обработки бумажных анкет классными руководителями;

- ✓ нарушение сроков итоговой обработки результатов анкетирования родителей (законных представителей) по поводу удовлетворенности качеством образовательных услуг.

Состояние процесса до внедрения изменений представлено на рисунке 1 на с. 115.

Сроки реализации проекта: 25.03.2019 г. — 17.05.2019 г.

Рабочей группой школы проведен анализ литературы по указанной проблеме; на основе проведенного анализа разработана модель программного продукта для оценки уровня удовлетворенности потребителей качеством образовательных услуг (рис. 2 на с. 116).

Опишем автоматизированную реализацию указанной модели на примере анкетирования родителей (законных представителей).

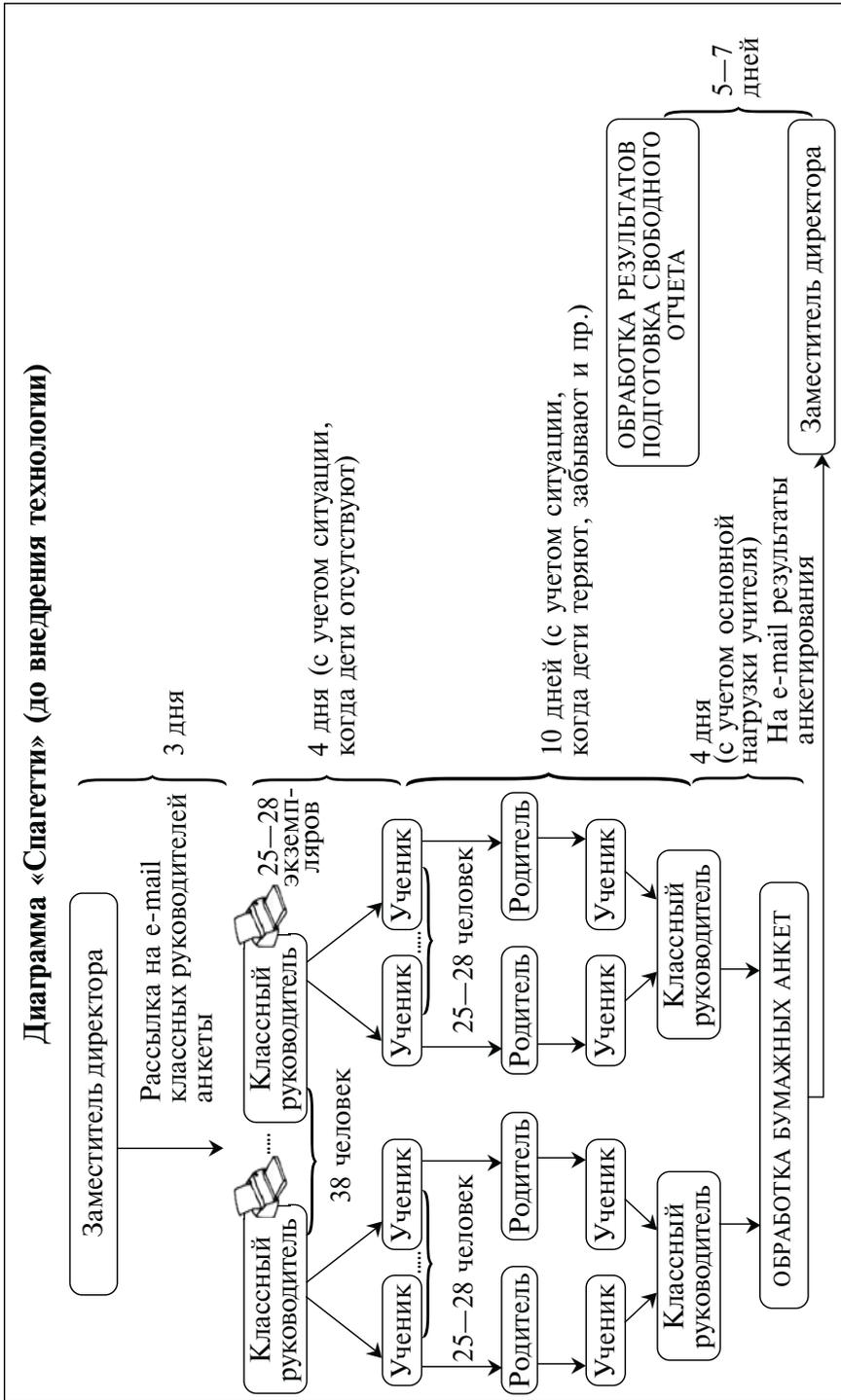


Рис. 1. Состояние процесса до внедрения изменений

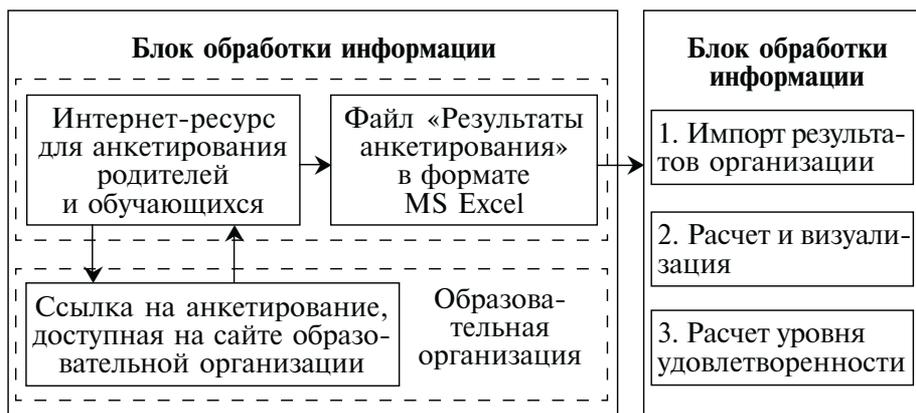


Рис. 2. Модель программного продукта для оценки уровня удовлетворенности потребителей качеством образовательных услуг

Блок сбора информации представлен в виде ресурса для создания online-опросов. В качестве средства для создания опроса в указанной модели был выбран сервис Google-формы.

Использование интернет-ресурса для сбора информации позволяет выделить следующие положительные аспекты:

- ✓ во-первых, объективность сбора информации;
- ✓ во-вторых, невозможность повлиять на результаты анкетирования со стороны образовательной организации.

Блок обработки информации представлен в виде автоматизированной программы, разработанной в офисном пакете MS Excel.

Блок обработки информации имеет следующую структуру:

1. Импорт результатов анкетирования — система макросов (в офисных продуктах *макрос* — это автоматически выполняемая последовательность действий — нажатия на клавиши, копирования, выбор пунктов меню и т. д.), направленная на автоматическую загрузку данных.

2. Визуализация результатов анкетирования (автоматические расчеты ответов и построение диаграмм по отдельным вопросам анкеты).

3. Обработка и расчет уровня удовлетворенности потребителей качеством образовательных услуг данной образовательной организации.

Обработка и расчет уровня удовлетворенности осуществляются в соответствии с матрицей обработки результатов анкетирования, разработанной на базе вышеуказанной методики.

На основе матрицы оценки по каждому вопросу анкеты подсчитывается количество ответов по вариантам («совершенно согласен», «согласен», «трудно сказать», «не согласен», «совершенно не согласен»). В результате обработки рассчитывается процент положительных ответов («совершенно согласен», «согласен») из общего количества вопросов анкет. Данный показатель определяется как «процент удовлетворенности качеством образовательной деятельности» и используется администрацией для формирования общего отчета в рамках проведения процедуры оценки качества образования школы.

Автоматизация сбора и обработки информации позволяет преодолеть выявленные нами ограничения:

- ✓ процедура сбора информации не требует больших временных затрат, поскольку анкетирование проводится в online-режиме;

- ✓ отсутствуют ошибки в математических расчетах, поскольку результаты обрабатываются в автоматическом режиме по определенному алгоритму;

- ✓ отсутствует риск вмешательства образовательной организации в результаты опроса родителей и обучающихся, поскольку образовательные организации не имеют доступа к собранной информации;

- ✓ значительно сокращается время на проведение и обработку результатов анкетирования «Удовлетворенность родителей (законных представителей) качеством образовательных услуг» — с четырех недель до двух.

Состояние процесса после внедрения изменений представлено на рисунке 3 на с. 118.

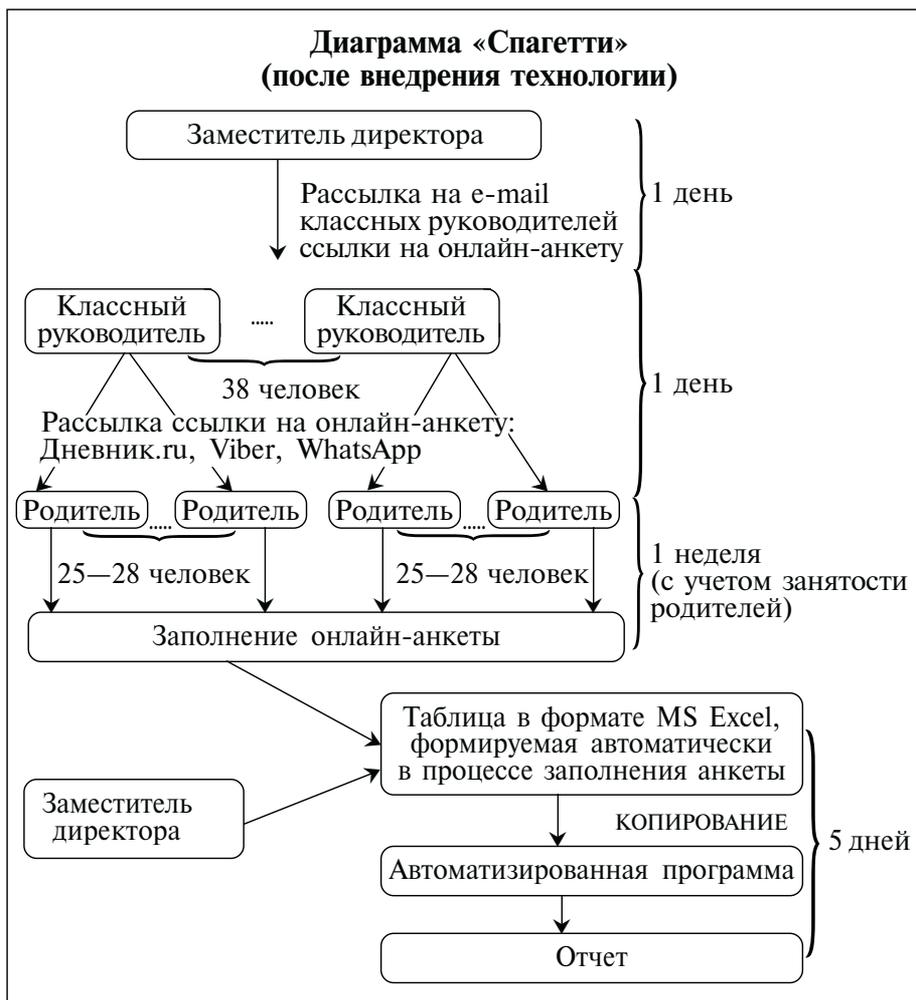


Рис. 3. Состояние процесса после внедрения изменений

Таким образом, созданный программный продукт позволил сократить время на проведение и обработку анкетирования «Удовлетворенность родителей (законных представителей) качеством образовательных услуг», он используется в МБОУ СШ № 2 г. Кстово в рамках проведения процедуры самообследования деятельности образовательной организации как оперативный и доступный способ сбора (на бесконтактной основе) и обработки результатов для оценки уровня удовлетворенности родителей и обучающихся образовательным процессом. ☑

ЛИТЕРАТУРА

1. *Гришина, М. С.* Использование социологического инструментария в изучении удовлетворенности потребителей качеством образовательных услуг / М. С. Гришина // Независимая оценка качества образования: от социального заказа к практической реализации : материалы научно-практического семинара для руководителей и специалистов муниципальных методических служб. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2016. — С. 99—113.
2. *Еремина, В. Ю.* Оценка качества образования в среднем общеобразовательном учреждении : методическое пособие / В. Ю. Еремина, М. С. Гришина, С. А. Сьянов. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2013. — 150 с.
3. Приказ министерства образования, науки и молодежной политики Нижегородской области от 07.11.2018 № 2459 «Об оптимизации внутренних процессов в подведомственных образовательных организациях Нижегородской области».
4. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 21.07.2014) «Об образовании в Российской Федерации».

КАК ТЫКВУ ПРЕВРАТИТЬ В КАРЕТУ, ИЛИ ПРЕОБРАЗОВАНИЕ БИБЛИОТЕКИ В РЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНФОРМАЦИОННО-БИБЛИОТЕЧНЫЙ ЦЕНТР

В. А. КЛИМЫЧЕВА,
руководитель информационно-библиотечного центра
ГБОУ ДПО НИРО

Аннотация. В статье представлены результаты реализации проекта по устранению потерь в информационно-библиотечном фонде института. Автор отражает подходы к оптимизации рабочего пространства,

рационального размещения библиотечных фондов, создания безопасной и комфортной зоны для работы сотрудников.

Ключевые слова: *потери, методы и инструменты бережливого производства, информационно-библиотечный центр*

Современные библиотеки сегодня переживают глобальные изменения. При этом наблюдаются две тенденции. Первая: наше общество переходит из индустриального в информационное. Роль информационных технологий возрастает во всех сферах жизнедеятельности, в том числе в библиотеках. И в электронную эпоху библиотеки тоже должны пройти «перезагрузку». Вторая тенденция: традиционные бумажные книги вытесняются электронными, популярность которых растет день ото дня. Люди без сожаления отказываются от старых технологий и ищут для чтения тот материал, который им удобнее. Поэтому библиотеки будущего должны, с одной стороны, максимально сократить устаревший и давно не востребованный фонд, а с другой, сохранить как можно больше печатных книг. Подобно исчезающим видам животных, они нуждаются в защите!

Библиотека НИРО переживает те же катаклизмы, что и все цивилизованные библиотеки. Но библиотека является инфраструктурной основой образовательной деятельности, обеспечивающей необходимые условия для реализации образовательных программ в системе повышения квалификации педагогов. И к двум первым проблемам присоединяется еще одна — нехватка аудиторий для проведения занятий со слушателями.

Поэтому нашей *целью* стало создание условий для формирования современной библиотеки НИРО как ключевого инструмента новой инфраструктуры института развития образования, обеспечивающей современные условия обучения в сфере дополнительного образования.

Библиотека должна выполнять следующие *функции*:

- ✓ книгохранилища;

- ✓ получения информационных ресурсов во временное пользование;
- ✓ места для коллективной работы с гибкой организацией пространства (проектный центр);
- ✓ места для самостоятельной работы с ресурсами на различных типах носителей;
- ✓ места экспозиций и выставок;
- ✓ места хранения и популяризации редкого фонда;
- ✓ организации справочно-библиографического аппарата;
- ✓ алфавитного и систематического каталога;
- ✓ электронного каталога.

С чего начать? И тут нам на помощь пришло новое движение «Бережливое образование». Благодаря корпорации «Росатом» мы узнали, что *бережливое производство* — концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя.

Знание основных видов потерь является одним из базовых знаний в области бережливого производства.

Всем знакома система, когда все работают, все заняты делом, но производительность труда оказывается крайне низкой из-за потерь времени на различного рода поиски и немотивированную деятельность. Появляющееся в таком случае раздражение снижает эффективность работы еще больше. Бережливое производство призвано повышать культуру труда, облегчать ежедневную деятельность сотрудников. Работать не быстрее, а легче и продуктивнее. Выявление и снижение потерь — основа успешной деятельности и одна из приоритетных задач любого современного производства.

Итак, мы определили виды потерь в библиотеке. Ими оказались:

- ✓ нерациональное использование площадей;
- ✓ длинные маршруты библиотекарей, обслуживающих читателей.



Для решения этих проблем нам нужно было создать пространственно обособленные зоны различных типов.

Необходимо было полностью реструктуризировать фонд. При этом решить две задачи: максимально сохранить фонд и освободить одно из двух больших помещений для новой аудитории института.

Нами были предложены мобильные стеллажи.

Чтобы освободить одно из помещений, следовало в другом разместить 13 мобильных стеллажей.

В этом же помещении мы решили создать зону для коллективной работы с гибкой организацией пространства, использовать просторное помещение для творчества (проектная деятельность), превратив его в центр социальной активности и коммуникации; максимально сохранив фонд библиотеки; значительно сэкономив бюджет.

Для этого:

Во-первых, мы начали сокращать фонд — отсортировали устаревшие книги (около 40 % фонда) и начали списывать их.

Во-вторых, мы разместили актуальные книги на мобильных стеллажах. Библиотека всегда создавалась как книгохранилище, куда можно прийти и взять книгу. С этим связа-



на традиционная планировка: абонемент, читальный зал, хранилище для книг, а также множество стеллажей и узкие проходы между ними.

Время сместило приоритеты: все пространство — для людей, закрытых зон практически нет, все книги в почти

открытом доступе. Тем более что помещение № 1 все-таки осталось и традиционным книгохранилищем... и зоной для получения информационных ресурсов во временное пользование.



Зону абонементов мы оставили в том же виде, какой она была. Благо мебель сравнительно новая и функциональная.

Так как мы должны были решить и вторую проблему — максимально сократить маршруты библиотекарей, обслуживающих читателей, разместили зону для самостоятельной работы с ресурсами на различных типах носителей в этом же зале.

Многие люди предпочитают «тишь библиотек», поэтому пространство читального зала мы оставили в первозданном традиционном виде: столы, стулья и компьютеры. Но посреди уютного зала мы поставили большой круглый стол: он объединяет людей, создает определенный уют и позволяет продуктивно заниматься групповой работой.

Вторая «потеря» была ликвидирована. Время обслуживания одного читателя сократилось вдвое.

Отдельной проблемой стало сохранение сокровищницы библиотеки — редкого фонда.

Места для редкого фонда не было. И тогда мы решили разместить его в фойе библиотеки. Для этой зоны нам понадобились застекленные витрины.

Результаты наших преобразований таковы:

✓ Создана новая аудитория — помещение для проведения занятий со слушателями.

✓ Книжный фонд разме-



щен на мобильных стеллажах, занимающих минимум площади библиотеки.

✓ Оборудована комната для проектной-самостоятельной-творческой деятельности, она же — читальный зал.

✓ Вдвое сокращено время обслуживания читателей.

Поскольку новая библиотека создана как «социальное пространство, открытое для культурной, профессиональной и образовательной деятельности всех участников образовательных отношений, место коллективного мышления и творчества», то есть в лучших традициях «Концепции развития школьных информационно-библиотечных центров» [2], то теперь она стала региональным информационно-библиотечным центром и является одной из показательных моделей информационно-библиотечного центра.

Новая современная библиотека, или РИБЦ, представляет собой информационное пространство, в котором обеспечен равноправный и открытый доступ к качественным источникам информации на любых носителях, в том числе различным печатным, мультимедийным и цифровым коллекциям.

Мы максимально сохранили востребованный фонд библиотеки НИРО.

Но нет предела совершенству! Начинать новую жизнь так начинать! Займем свою «нишу» в интерактивном информационно-образовательном портале «НУВ» ГБОУ ДПО НИРО, создадим виртуальную библиотеку для наших слушателей! Это наши планы на будущее.

Библиотекари могут стать проводниками в новом цифровом мире. Они могут помогать людям точнее формулировать запросы, определять достойные доверия источники и самостоятельно находить ответы — выступать подобием поисковой системы со сложными и точными настройками. Заодно библиотека обучит умению упорядочивать личные цифровые данные, а не тонуть в несортированных электронных письмах и фотографиях с телефонной камеры, и покажет, как составляются библиографические списки электронных документов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Виды потерь в производстве и в офисе. Серия «Производственная система “Росатома”» // URL: <http://www.ps-rosatom.ru/files/5C2.pdf>.
2. Концепция развития школьных информационно-библиотечных центров / утв. приказом Министерством образования и науки Российской Федерации № 715 от 15 июня 2016 г. // URL: <http://fmc.qnpbu.ru/wp-content/uploads/2017/06>.
3. Методические рекомендации по организации работ по разработке программ повышения производственной эффективности предприятий атомной отрасли // URL: <http://www.ps-rosatom.ru/files/mr-pppe.pdf>.
4. Методические рекомендации ПСР Госкорпорации «Росатом» «Система 5С. Организация рабочего места офисного работника» от 28.03.2012 г. // URL: <http://www.ps-rosatom.ru/files/5c.pdf>.

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение</i>	3
<i>С. А. Максимова.</i> Современная стратегия образования: ресурсность образовательных организаций в условиях глобальной конкуренции	6
<i>А. М. Кутейников.</i> Повышение качества деятельности образовательных организаций городского округа город Чкаловск на основе технологии управленческого проекта	11
<i>А. П. Махов.</i> Дорожное картирование в подготовке организационно-управленческих мер перевода образовательной организации в эффективный режим функционирования	18
<i>Н. С. Татарникова.</i> Роль личностного потенциала руководителя в повышении результативности деятельности образовательной организации ...	24
<i>М. В. Федотова.</i> Организация сетевого сообщества руководителей образовательных организаций Нижегородской области	42
<i>А. И. Зими́на.</i> Сетевое взаимодействие как фактор инновационного развития образовательной организации	46
<i>О. В. Плещенева.</i> Деятельностная модель повышения качества образования в нижегородских школах, имеющих стабильно низкие образовательные результаты	51

<i>В. В. Целикова, Е. А. Белаш.</i> Диагностика причин низких результатов образовательной деятельности школ.....	58
<i>А. А. Смирнов.</i> Концептуальные основы муниципальной модели системы поддержки школ, имеющих низкие образовательные результаты	77
<i>Л. Ф. Брызгалова.</i> Успешная школа: конкурент или помощник?	82
<i>Е. С. Кумина, Н. Е. Долоскова.</i> Проблема низких образовательных результатов в образовательных организациях и пути ее решения	87
<i>О. В. Стецюк.</i> Психологическое сопровождение как механизм преодоления личностных дефицитов обучающихся	95
<i>А. В. Шарина.</i> Устранение потерь как внутренний ресурс повышения качества образования	101
<i>М. Г. Киселева.</i> Опыт внедрения бережливых технологий в деятельности МБОУ СШ № 2 г. Кстово	112
<i>В. А. Климычева.</i> Как тыкву превратить в карету, или Преобразование библиотеки в региональный информационно-библиотечный центр	119

**УПРАВЛЕНИЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ
СТРАТЕГИИ ОБРАЗОВАНИЯ:
актуальные подходы**



**Сборник статей и материалов
по итогам региональной научно-практической конференции**

*Нижний Новгород,
26 ноября 2019 года*

Редактор **Н. Ю. Андреева**
Компьютерная верстка **Л. И. Половинкиной**

Оригинал-макет подписан в печать 31.01.2020 г.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Гарнитура «Times ET».
Печать офсетная. Усл.-печ. л. 7,44. Тираж 100 экз. Заказ 2590.

Нижегородский институт развития образования,
603122, Н. Новгород, ул. Ванеева, 203.
www.niro.nnov.ru

Отпечатано в издательском центре учебной
и учебно-методической литературы ГБОУ ДПО НИРО

УПРАВЛЕНИЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
в условиях
современной стратегии образования:
актуальные подходы



*Сборник статей и материалов
по итогам региональной
научно-практической конференции*