

**Жуковицкая Наталья
Николаевна, заведующий центром
стратегического развития образования
и воспитания, к. п. н, доцент**

**Методические рекомендации по результатам регионального
мониторинга эффективности сетевого наставничества школ с высокими
и низкими результатами подготовки обучающихся**

**Санкт-Петербург
2023 год**

1. Аннотация

Настоящие методические рекомендации подготовлены по результатам регионального мониторинга эффективности сетевого наставничества школ с высокими и низкими результатами подготовки обучающихся.

Мониторинг осуществлялся с целью оценки эффективности сетевого наставничества школ с низкими и высокими результатами подготовки обучающихся в муниципальных образовательных системах Ленинградской области.

Задачи мониторинга предусматривали:

- изучение структуры сетевого наставничества школ с низкими и высокими результатами подготовки обучающихся в муниципальных образовательных системах Ленинградской области;

- анализ содержания работы образовательных организаций с низкими и высокими результатами подготовки обучающихся в условиях реализации сетевых моделей наставничества;

- анализ эффективности сетевого наставничества школ с высокими и низкими результатами подготовки обучающихся исходя из оценки полученных результатов и вложенных ресурсов;

- оценку удовлетворенности педагогов и руководителей образовательных организаций с низкими и высокими результатами подготовки обучающихся качеством совместной работы по реализации сетевых моделей наставничества в муниципальных образовательных системах.

Для проведения мониторинга были разработаны 3 анкеты для разных участников сетевого наставничества: муниципальных методических служб, школ с высокими и низкими результатами подготовки обучающихся.

По результатам мониторинга была подготовлена аналитическая справка в объеме 65 страниц.

2. Пояснительная записка

Мониторинг эффективности сетевого наставничества школ с высокими и низкими результатами подготовки обучающихся рассматривался как обобщение результатов работы проектных команд муниципальных районов Ленинградской области в рамках целереализации региональной инновационной программы «Сетевое наставничество школ с высокими и низкими результатами подготовки обучающихся: организационные механизмы», утвержденной распоряжением комитета общего и профессионального образования в декабре 2020 года. Критерии и показатели оценки реализации организационных механизмов сетевого наставничества школ с высокими (далее – ШВР) и низкими результатами подготовки обучающихся (далее – ШНОР) были сформированы в соответствии с данной программой. В ходе мониторинга было важно установить на какой уровень состояния/результативности /эффективности работы смогли выйти проектные команды муниципальных районов, принимавших участие в инновационной работе.

Исходя из сформулированного аппарата исследования, данная программа предусматривала решение инновационных задач на каждом из ее этапов: подготовительном, основном и заключительном.

Результатом совместной работы должно было стать понимание всеми ее участниками и воплощение в совместной деятельности содержания и организационных механизмов решения сетевых задач на основе осмысления теории и существующей практики.

Анализ результатов мониторинга показал, что существует ряд проблем в осуществлении данной работы, формулированию которых и предложению способов их преодоления адресованы данные методические рекомендации.

3. Содержание

Как показало мониторинговое исследование, некоторые затруднения возникли у части муниципальных проектных команд при получении ответов на основные вопросы инновационной программы, связанные с пониманием теоретических основ построения сетевых моделей для муниципальной образовательной системы:

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

- какая модель сетевого взаимодействия может быть выбрана для конкретной образовательной системы?

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

Еще один вопрос, требующий дополнительного рассмотрения: как обеспечить решение проблемы сетевого наставничества с использованием технологии «обучение действием» на уровне муниципальной образовательной системы в условиях научно-методического сопровождения педагогов и руководителей?

3.1. О выборе сетевых моделей

В рамках региональной инновационной программы работали несколько групп понятий:

- наставничество и сетевое наставничество;
- школы с низкими (высокими) результатами подготовки обучающихся, эффективная школа, программа перехода в эффективный режим развития;

➤ стратегическое партнерство, сетевое взаимодействие, организационные модели (концентрированные, распределенные), организационные механизмы, матричные структуры.

Первая группа раскрывала суть сетевого наставничества с учетом основных характеристик понятия «наставничество». Вторая группа актуализировала характеристики школ с высокими и низкими результатами подготовки, раскрывала особенности перехода школ с низкими результатами подготовки детей в эффективный режим работы. Третья группа показывала механизмы решения совместных задач в условиях использования определенных моделей стратегического партнерства и сетевого взаимодействия образовательных организаций, имеющих разные результаты подготовки обучающихся [1].

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

Данный контекст прочтения наставничества дополняется сущностной характеристикой понятия «сетевое наставничество», раскрываемого с точки зрения организации взаимодействия не в условиях конкретного образовательного учреждения между всеми субъектами образовательных отношений, а в сети образовательных организаций муниципальной образовательной системы.

Среди основных типов наставничества были рекомендованы к реализации в сетевых моделях:

традиционное наставничество, смысл которого в осуществлении наставничества одного педагога (руководителя) наставника над другим (наставляемый): парное наставничество;

групповое наставничество, подразумевает работу одного педагога (руководителя) наставника с группой (наставляемые), состоящей из трех и более человек;

интернет-наставничество (также известное как «онлайн наставничество»), подразумевает отношения наставника с одним (наставляемый) или же с группой (наставляемые), которые общаются через Интернет, наставник выступает в качестве руководителя или консультанта в каких-либо видах деятельности.

Для осуществления сетевого наставничества важно понимание сети образовательных систем, рассматриваемой как «способ совместной деятельности, основой возникновения которой является определённая проблема, в ней заинтересованы все субъекты, вступающие в сеть. При этом они сохраняют независимость своей основной деятельности, взаимодействуя лишь по поводу данной проблемы, объединяя при необходимости ресурсы для её разрешения» [2].

В ситуации региональной инновационной программы основной проблемой, требующей совместного решения, стало обеспечение требуемого качества подготовки обучающихся за счет роста профессионального мастерства педагогов и руководителей школ с низкими результатами подготовки обучающихся. Основным способом решения этой проблемы было названо сетевое наставничество школ с высокими результатами подготовки детей и школ, у которых были проблемы с обеспечением должного качества подготовки учащихся.

Для того, чтобы сетевое взаимодействие состоялось, важно соблюдение следующих условий:

наличие накопленного капитала: человеческого, информационного, материального и т.д., предоставление к нему беспрепятственного доступа;

возможность быстрого установления многосторонних связей в рамках совместной деятельности (технические возможности, заинтересованность

участников, доверительная среда общения, сетевая культура: ценности, цели, средства...);

готовность к использованию своего ресурса для достижения общих целей [2].

При проектировании совместной работы на основе выбора сетевой модели, к сожалению, изначально не все эти условия были обеспечены. Это, прежде всего, касалось невозможности быстрого доступа в ряде муниципальных районов к различным видам ресурсов школ-наставников в силу удаленности школ друг от друга.

При выборе сетевых моделей не в полной мере были учтены теоретические рекомендации при их построении, что тоже требовало корректировки в процессе работы.

Важно помнить, что в рамках региональной инновационной программы предусмотрено использование трех базовых типов моделей:

1. концентрированная сеть (модель аутсорсинга):
 - 1.1. координационная (создание регулирующего центра);
 - 1.2. ресурсная (аккумуляция и распределение ресурсов в условиях создания ресурсного центра).
2. распределённая сеть (модель сетевая организация):
 - 2.1. инструментальная (обмен ресурсами в условиях решения своих задач);
 - 2.2. идентичная (общая цель и совместное использование ресурсов).
3. модель цепи.

Как показал анализ результатов мониторингового исследования, в области были использованы 2 основные модели и дополнительно – смешанная модель, сочетающая идеи построения как концентрированной, так и распределенной сети.

На что требуется обратить особое внимание в корректировке выбора модели при продолжении совместной работы?

Во-первых, для концентрированной сети важно соблюдение нескольких условий.

В концентрированной сети должно быть предусмотрено создание координационного центра, призванного направлять и координировать деятельность по достижению той цели, ради которой формируется сеть, что предполагает наличие у него управляющих функций.

Для этой модели характерна структура, когда число входящих связей намного превышает количество исходящих. Ее отличительная особенность – формирование иерархии, поскольку на центр сети возлагаются функции по регулированию и координации совместной деятельности в рамках сетевого взаимодействия.

Правовому регулированию в данной модели подлежат взаимодействие координационного центра и образовательных учреждений с точки зрения распределения между членами сети прав, обязанностей и ответственности, возникающих в связи с осуществлением работы в сетевом формате, в том числе в формате сетевого наставничества.

Координационный центр в модели определяются выбором из трёх возможных вариантов:

- ведущее образовательное учреждение, готовое и способное взять на себя управленческие функции, инициировать сетевое взаимодействие по образовательной проблеме, наделяемое функциями ресурсного центра или же стажировочной площадки по осуществлению сетевого наставничества;

- структура, созданная при органе исполнительной власти, отвечающем за образовательную политику и управление системой образования либо на региональном, либо на муниципальных уровнях;

- специально созданная структура, в функции которого включаются и управленческие.

Для каждого из этих вариантов предусмотрены и варианты правового оформления.

Так, для образовательного учреждения, рассматриваемого в качестве координационного центра, возможно внесение изменений в Устав учреждения, которые допускают реализацию новых функций; осуществление разработки и утверждения положения о сетевом взаимодействии с указанием его целей, задач, процессов; разработки и утверждения положения о координационном центре с указанием его полномочий и функций; разработки и заключение договоров в соответствии с гражданским законодательством РФ с участниками сети.

На практике в условиях муниципальных образовательных систем при выборе данной модели было предусмотрено использование двух вариантов. В некоторых районах был создан муниципальный координационный совет при муниципальных органах управления образованием для решения организационных вопросов в осуществлении сетевого наставничества. 9 районов сделали выбор концентрированной модели, где в качестве регулирующего центра была оформлена стажировочная площадка ГАОУ ДПО «ЛОИРО» на базе конкретной школы с высокими результатами подготовки обучающихся. Однако не все они смогли организовать продуктивную работу в силу того обстоятельства, что муниципальные органы управления образованием своими распорядительными актами не возложили на них в полной мере управленческие функции. В большинстве случаев школы-стажировочные площадки подготовили только положение о сетевом взаимодействии и договоры с участниками сетевого наставничества.

Эти документы, в том числе, соответствовали организации работы в рамках другой концентрированной модели – ресурсной, которая отлична от первой в силу ее иного предназначения в соответствии со своими целевыми установками деятельности.

В данной модели центральное звено – ресурсный центр, функции которого может выполнять либо существующее, либо вновь созданное учреждение. Предназначение ресурсного центра – аккумуляция и распределение всех необходимых ресурсов (кадровые, информационные,

материально – технические, финансовые...) и их предоставление для всех участников сети.

Целями ресурсного центра является:

создание единой ресурсной базы для осуществления процессов сетевого наставничества;

создание единого образовательного пространства муниципального района (региона), позволяющего обеспечить условия для осознанного выбора педагогами и руководителями способов решения возникших проблем по обеспечению качества подготовки обучающихся;

организация дистанционного обучения с использованием современных информационно – коммуникационных технологий, создание информационно – справочных баз и единой информационной системы обеспечения качества подготовки обучающихся.

В качестве основных направлений деятельности в данной модели рассматриваются:

образовательная деятельность: обучение учащихся в сетевой форме реализации образовательных программ;

методическая деятельность: осуществление научно – методической и консультационной поддержки образовательных учреждений, руководителей и педагогов школ с низкими результатами подготовки обучающихся в различных формах (семинары, практикумы, организация круглых столов, дискуссий, тренингов и др.), составляющих программ повышения квалификации педагогических и руководящих работников;

инновационная деятельность: реализация инновационного проекта региональной программы по сетевому наставничеству;

дистанционная деятельность: обеспечение реализации различных программ и проектов для обучающихся, руководителей и педагогов с использованием средств дистанционных технологий.

Проведенный мониторинг показал, что основной выбор направлений деятельности в муниципальных районах – это методическая деятельность,

организация научно-методического сопровождения педагогов и руководителей по проблематике качества образования, управления, специфики сетевого наставничества. К сожалению, другим направлениям не было уделено должного внимания, отмечались лишь некоторые формы работы. В частности, ряд районов в период пандемии сделали выбор в пользу дистанционной деятельности. За основу был взят алгоритм онлайн-наставничества, хотя и использованный не в полном его варианте. С точки зрения понимания полноты действий в условиях онлайн-наставничества необходимо выстраивать работу согласно следующим уровням:

1. Предоставление доступа и мотивация: приглашение наставников и подопечных, поощрение участия, знакомство, а также презентация целей онлайн-наставничества и прояснение взаимных ожиданий.

2. Онлайн -социализация: ознакомление с инструментами онлайн-наставничества, построение отношений конфиденциальности, взаимодействие, начало наставничества.

3. Обмен идеями и опытом: содействие участию, обмен идеями, знаниями и опытом, предоставление консультаций и рекомендаций.

4. Созревание процессов онлайн-наставничества: взаимное и групповое наставничество, выделение успешных практик, появление критических проблем, создание новых знаний.

5. Устойчивость процессов онлайн-наставничества: зрелость практики и стратегии онлайн-наставничества, регулярная обратная связь участников и оценка программы.

В отдельных муниципальных районах недостаточно четко были спланированы и этапы работы в условиях сетевого наставничества. В частности, при формировании групп участников сетевого наставничества не в полной мере учитывались ресурсные возможности образовательного учреждения (ресурсного центра, стажировочной площадки), способные удовлетворить профессиональные дефициты участников сетевого наставничества. Наблюдалось несоответствие проведенной диагностики и

предложенного плана совместных действий, т.е. предложение услуг для участников сети зачастую носило случайный характер.

Не во всех районах в качестве этапа деятельности было предусмотрено и заключение договоров с каждым образовательным учреждением – участником сети об оказании услуг повышения квалификации, методического сопровождения.

Вопросам координации, согласования и утверждения сетевых планов реализации обучающих программ, надо признать, уделялось должное внимание. Было обеспечено и осуществление текущей образовательной, методической и иной деятельности, предусмотренной в большей части муниципальных районов соглашениями с участниками сети, что заслуживает положительной оценки.

Во-вторых, еще одна сетевая модель, которая была использована частью районов, это распределенная модель. Основа ее построения – договорённость о сотрудничестве в достижении своих образовательных целей, создание возможностей для использования при необходимости ресурсов друг друга. Структура взаимодействия – гибкая, способная меняться в зависимости от ситуации, возникающих проблем, реализуемых проектов, решаемых задач. Принцип взаимодействия – саморегуляция. Основа функционирования – конкретный проект, носящий временный или постоянный характер, в ходе которого решаются определённые задачи в условиях сетевого наставничества. Управление – формирование временной иерархической структуры, соподчинения на время реализации инициативы (проекта).

Виды распределенной модели – это инструментальная и идентичная модели.

Смысл создания распределенной инструментальной модели организация обмена ресурсами в случае, если каждая в отдельности организация не может решить свои задачи самостоятельно, при этом, у каждого участника свои цели и задачи. Для распределенной идентичной

модели характерно совместное использование ресурсов организаций для достижения общей цели. Как в первой, так и во второй моделях в качестве юридического оформления могут рассматриваться договоры, возможно создание простого товарищества, ассоциации.

В процессе реализации инновационной программы те районы, которые взяли за основу данную модель, использовали разные ее виды. В ряде случаев ШНОР решала свои задачи с помощью нескольких школ-лидеров, взаимодействуя по разным содержательным линиям (инструментальная), были созданы и проектные совместные группы для решения общих задач в проведении конкретных совместных дел, проектов (идентичная).

Модель цепи для последовательного решения возникшей общей задачи разными участниками сети присутствовала в смешанной модели. В данном случае алгоритм совместной работы рассматривался всеми участниками взаимодействия, при том, что первое звено (инициатор взаимодействия) – это стажировочная площадка или муниципальный ресурсный центр совместно с муниципальным координационным советом определяют цель, желаемых участников, а также организуют их дальнейшую деятельность, включая, сетевой формат взаимодействия в разных моделях, в том числе и распределенных.

Для организации полноценного сетевого взаимодействия в формате сетевого наставничества на основе использования разных моделей важно учитывать все характеристики сетевого взаимодействия. В их числе:

- ✓ объединяющая цель на основе конкурентного сотрудничества, учитывающая заинтересованность участников в использовании совместных статусных, материальных, маркетинговых и информационных ресурсов сети;
- ✓ множественность уровней взаимодействия, предполагающая организацию работы не по административным каналам, а непосредственно между людьми и организациями, заинтересованными в совместном решении общих проблем;

- ✓ добровольность связей, предполагающая возможность самостоятельного определения структуры своего взаимодействия в рамках сетевой организации по конкретным проектам;
- ✓ независимость членов сети, отражающая степень свободы в принятии решений;
- ✓ взаимная совместная ответственность за деятельность и её результаты;
- ✓ множественность лидеров, предполагающая получение определённого статуса в сети на основе наличия необходимого для работы ресурса (знания, навыки работы...);
- ✓ формирование норм сетевого взаимодействия «снизу» посредством объединения усилий по достижению определённой цели и решению определённой проблемы;
- ✓ широкая специализация участников, поскольку сетевая организация решает междисциплинарные задачи.

Как показала практика выбора и реализации сетевых моделей в разных районах Ленинградской области, наиболее эффективными в решении совместных задач в формате сетевого наставничества стали те из них, кто работал в условиях концентрированной модели, причем использовал потенциал двух ее вариантов реализации: координационную и ресурсную, т.е. состоялся выбор образовательной организации в качестве стажировочной площадки или же ресурсного центра на базе школы- лидера, а также работа ресурсных площадок подкреплялась работой специалистов либо методистов муниципального органа управления образованием либо методических служб, а также, в ряде случаев, и муниципального координационного центра, созданного при органе управления образованием.

Таким образом, для дальнейшей продуктивной работы по реализации организационных механизмов сетевого наставничества следует еще раз обратиться к теоретическим источникам, учесть выше предложенные рекомендации.

3.2. О технологии «обучение действием»

Ответ на вопрос о том, как обеспечить решение проблемы сетевого наставничества с использованием технологии «обучение действием» на уровне муниципальной образовательной системы в условиях научно-методического сопровождения педагогов и руководителей? – следует рассматривать с точки зрения общей функциональной модели системы методической работы в региональной образовательной системе. Данная модель раскрывает особенности организации межкурсового обучения педагогов и руководителей. Она была представлена в сборнике, открывающем серию пособий по системе оценки качества образования в Ленинградской области [3].

Функциональная модель региональной системы методической работы (организация взаимодействия)

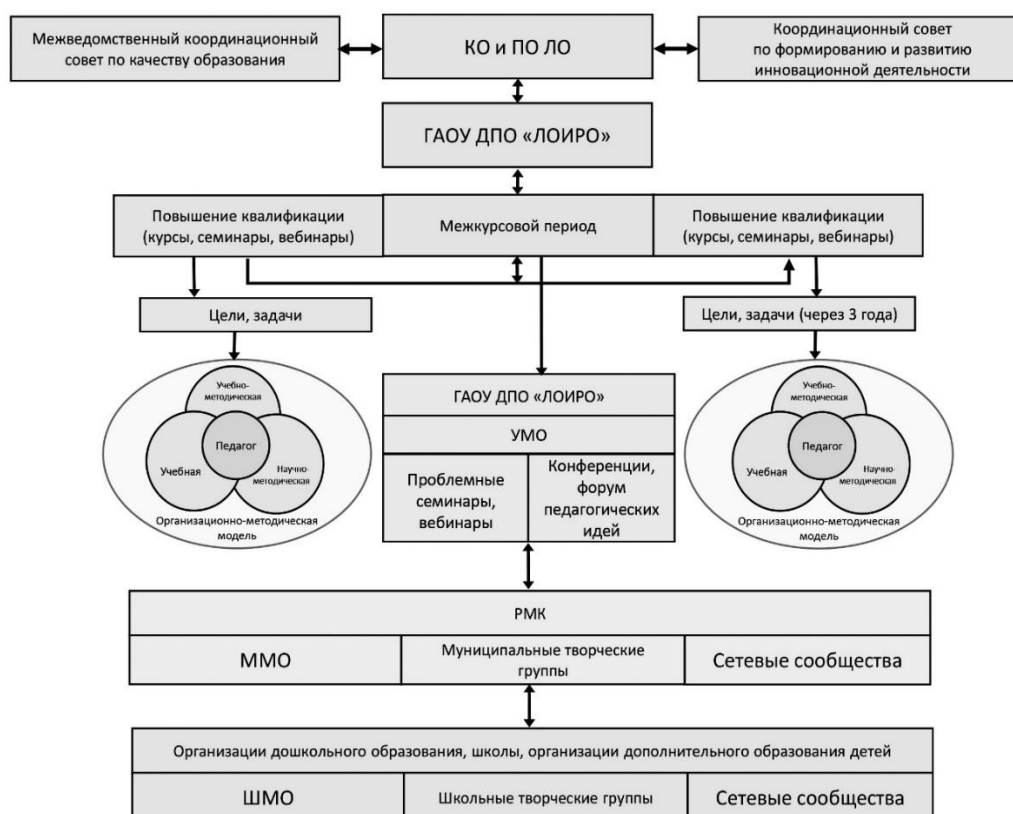








Рис. 1. Функциональная модель региональной системы методической работы

Механизм обеспечения системы повышения квалификации педагогов и руководителей в рамках данной модели предусматривает как курсовое повышение квалификации на уровне института развития образования, так и научно-методическое сопровождение педагогов и руководителей в межкурсовой период. Важной составляющей данной модели является понимание перехода слушателей системы повышения квалификации на новый уровень профессионального мастерства, формирования у них новых целей в совершенствовании профессиональных знаний, умений, компетенций за счет отработки на практике в межкурсовой период полученных теоретических знаний в своих образовательных организациях, в условиях включения в работу районных методических объединений.

Региональная инновационная программа по сетевому наставничеству предполагала показать механизм работы в условиях данной модели, обеспечив связь теории и практики в рамках проведения региональных образовательных событий.

Образовательное событие – это погружение всех заинтересованных участников региональной инновационной программы в проблематику решения актуальных для них вопросов обеспечения качества подготовки обучающихся.

Научно- методическое сопровождение руководителей и педагогов – участников программы в рамках образовательных событий строилось на основе следующей цепочки действий: теория  - положительный опыт по решению проблемы (открытые уроки  деловые игры) пробные занятия  участников группы совместный анализ выявленных проблем и  методические рекомендации индивидуальные пребы  участников проблемной группы работа наставнических групп, пар по актуальным вопросам  обеспечения качества подготовки учащихся совместное подведение итогов.

При планировании работы стажировочных площадок по тематическим модулям было рекомендовано выстроить следующую организационную цепочку действий (рисунок 2).



Рисунок 2. Обобщенная модель планирования содержания работы по направлениям «Урок» и «Управление».

Как показали результаты проведенной работы, не все муниципальные районы взяли на вооружение данную технологию действий. Многие упустили этап пробных занятий на базе ШНОР и рефлексию проведенной работы на их базе. В дальнейшем, при продолжении данной работы ряду методических служб потребуется осуществить пересмотр логики работы со школами, имеющими проблемы в обеспечении качества подготовки обучающихся. Тематика каждого года может предусматривать не только постепенное рассмотрение ряда тем, направленных на преодоление рисков профилей школ группы риска, но и различный формат их проведения: лекции, круглые столы – ввод в тему; открытые занятия для педагогов - опыт, пробы, для руководителей - управленческие мастерские и сетевые окружные педсоветы. Обязательным условием является организация пробных занятий

по рассматриваемой теме, связанной с рисковыми профилями ШНОР, а также дальнейшая организация работы наставнических пар /групп по осмыслению предложенных вариантов решения проблем, рассмотренных как на теоретическом, так и практическом уровнях. Общая рефлексия проделанной работы поможет осознать суть затруднений и способов их преодоления в практической работе.

Для осуществления такой работы на муниципальном уровне требуется пересмотр организации методической работы. Необходимым условием являются структурные изменения в деятельности традиционных районных методических объединений (далее – РМО). В рамках организации их деятельности следует выделить как минимум два направления деятельности:

осмысление стратегических, общих для всех, содержательных и технологических изменений, происходящих в системе образования;

решение конкретных задач в работе школ и педагогов/руководителей, выявленных в рамках диагностики их профессиональных дефицитов с установлением связей с качеством подготовки обучающихся.

В первом случае возможны традиционные/ инновационные формы работы, актуальные для всех участников традиционных РМО. Во втором случае обязательным условием становится отработка механизмов преодоления рисков профилей школ в совместной работе руководителей и педагогов ШНОР с поддержкой их наставников, что потребует выстроить сетевой рисунок работы на муниципальном уровне с введением в традиционную структуру методической работы проблемных /рабочих групп, созданных в соответствии с профессиональными дефицитами педагогов/руководителей, а также с рисковыми профилями школ.

Данная логика представлена для каждой сетевой модели на рисунках 3, 4.

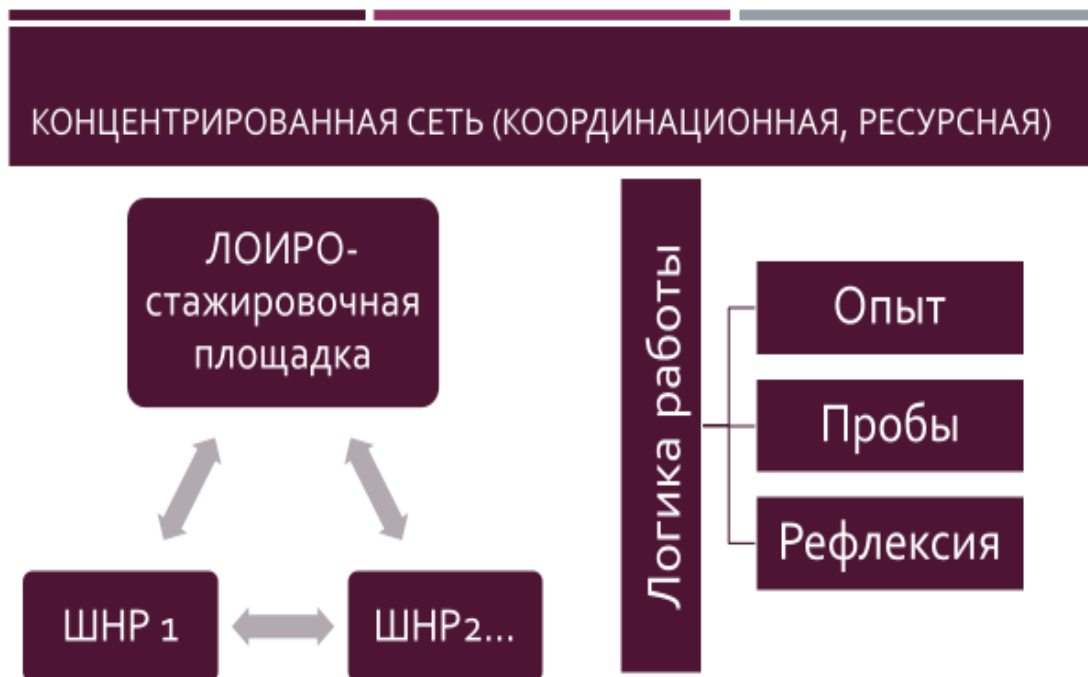


Рисунок 3. Технология «обучение действием» в работе модели «концентрированная сеть»

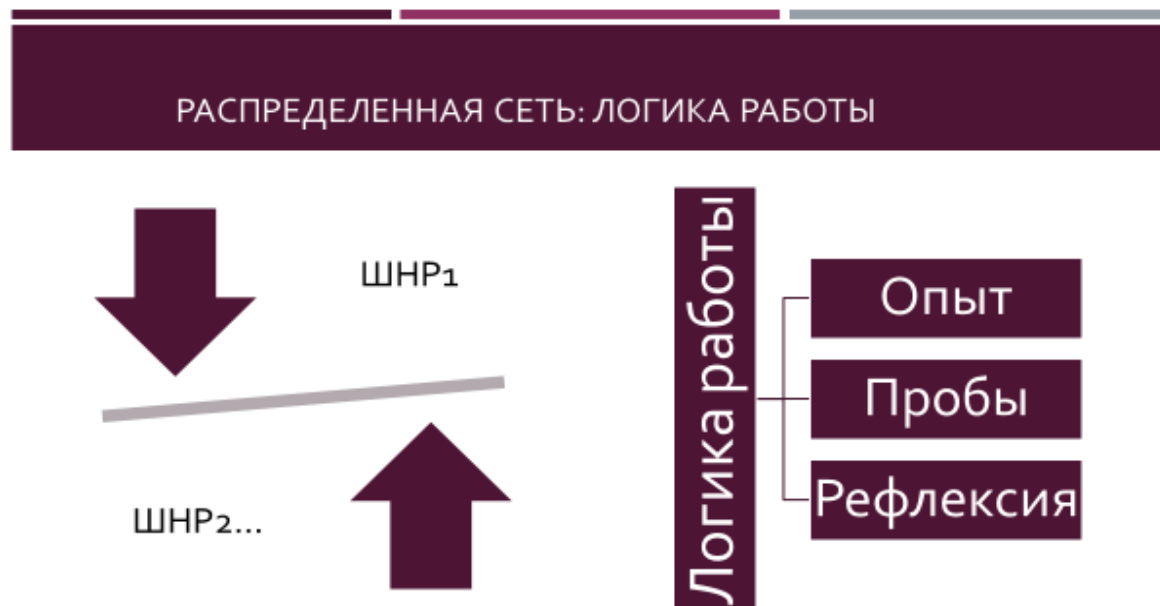


Рисунок 4. Технология «обучение действием» в работе модели «распределенная сеть»

Использование данных рекомендаций по реализации технологии «обучение действием» в условиях сетевого наставничества школ с высокими и низкими результатами подготовки обучающихся будет способствовать росту профессионального мастерства за счет целенаправленной и точечной работы с педагогами и руководителями, испытывающие сложности в обеспечении требуемого качества подготовки обучающихся.

Литература

1. Жуковицкая, Н.Н. Методические рекомендации по разработке муниципальных программ по повышению качества образования в общеобразовательных организациях, показывающих низкие образовательные результаты// Реализация муниципальной программы сетевого взаимодействия, направленной на оказание помощи школам с низкими результатами обучения и /или школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях: сборник успешных практик/ под общ. ред. Н. Н. Жуковицкой. – СПб.:2022.-153 с.

2. Реализация вариативных моделей сетевого взаимодействия общего, дополнительного и профессионального образования в рамках организации внеурочной деятельности: методические рекомендации под ред. А.В. Золотарёвой. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2011.

3. Система оценки качества образования в Ленинградской области/С.В. Тарасов, Н.Н. Жуковицкая, О. В. Ковальчук, С. В. Петухов, Н. В. Фирсова, Н. П. Царева/под науч. ред. С.В. Тарасова. -СПб.: ЛОИРО,2020.-112 с.