

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

## **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) – а 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.

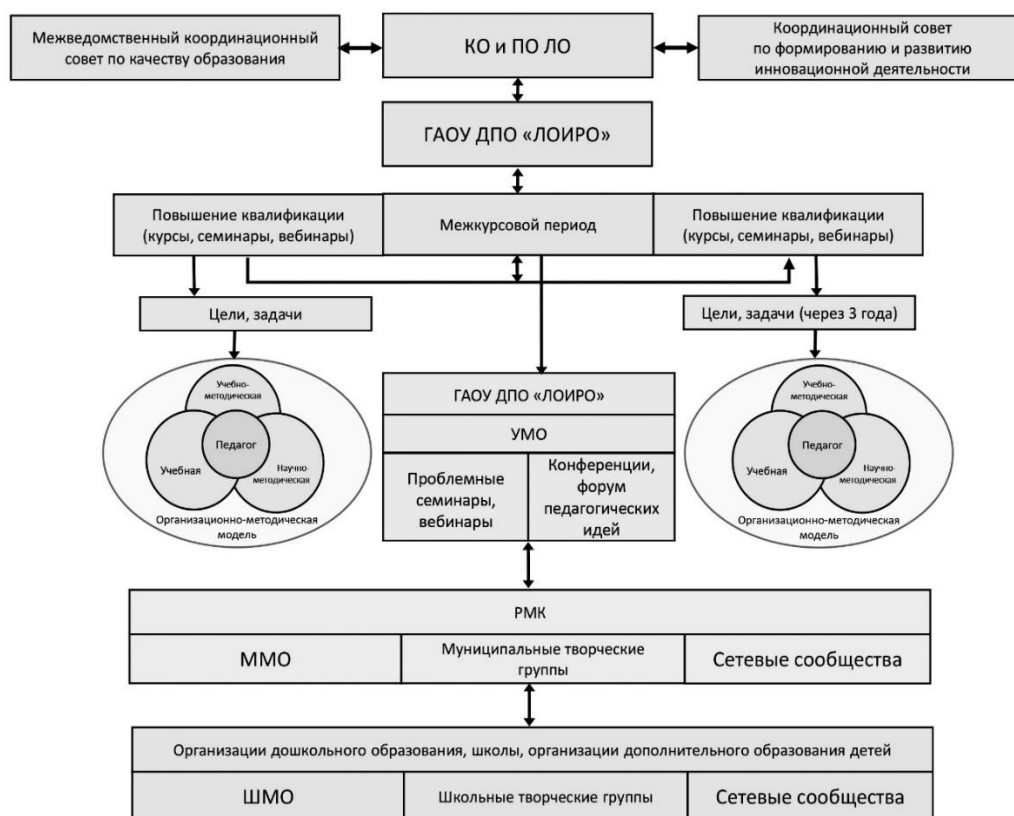
Как показала практика выбора и реализации сетевых моделей в разных районах Ленинградской области, наиболее эффективными в решении совместных задач в формате сетевого наставничества стали те из них, кто работал в условиях концентрированной модели, причем использовал потенциал двух ее вариантов реализации: 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 вопроса → - положительный опыт по решению проблемы (открытые уроки, деловые игры) пробные занятия участников группы → совместный анализ выявленных проблем и → методические рекомендации индивидуальные пробы 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 рефлексии проведенной работы на их базе. В дальнейшем, при продолжении данной работы рядом 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.

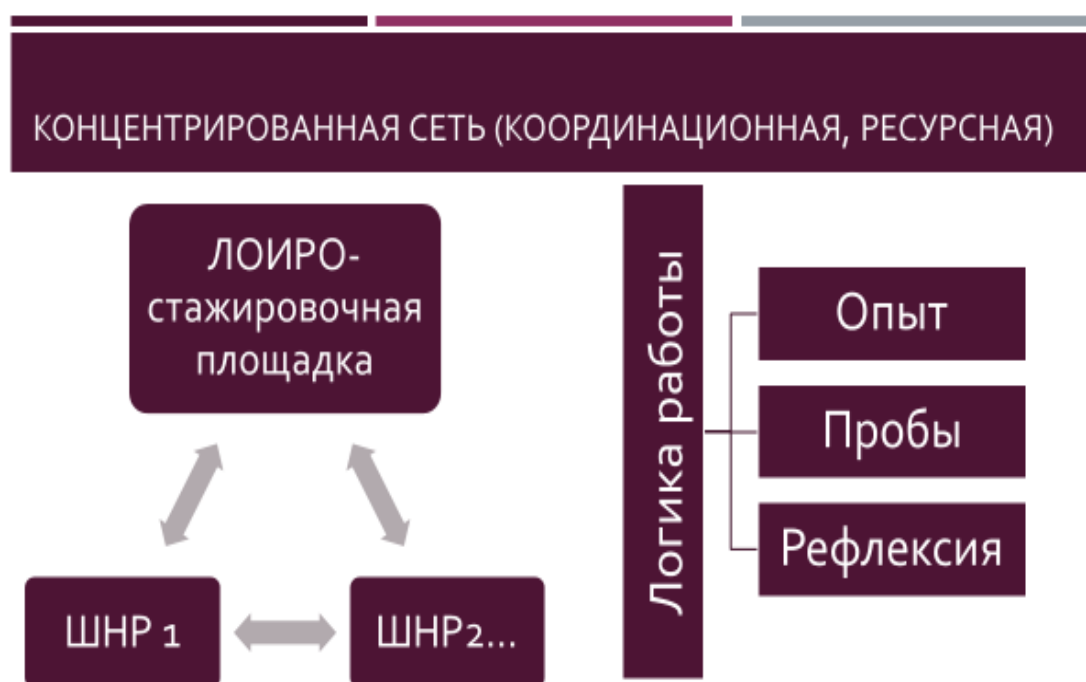
Для осуществления такой работы на муниципальном уровне требуется пересмотр организации методической работы. Необходимым условием являются структурные изменения в деятельности традиционных районных методических объединений (далее – РМО). В рамках организации их деятельности следует выделить как минимум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

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

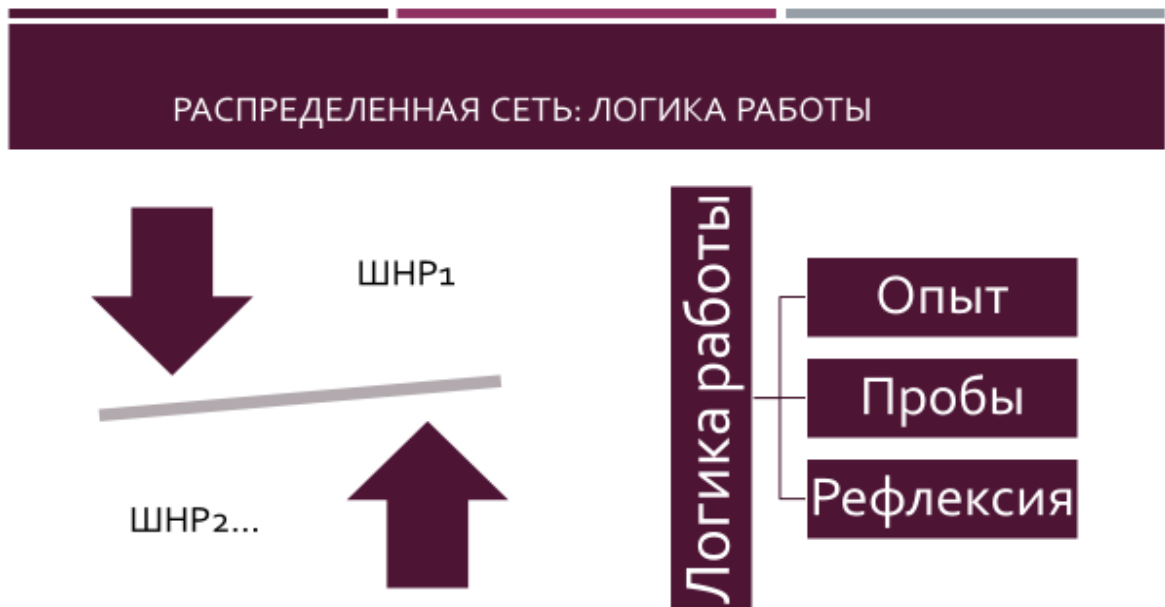
решение конкретных задач в работе школ и педагогов/руководителей, выявленных в рамках диагностики их профессиональных дефицитов с установлением связей с качеством подготовки обучающихся.

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.