

**Аналитический отчет о состоянии муниципальных программ
поддержки школ с низкими результатами подготовки обучающихся и
находящихся в сложных социальных условиях по их переводу в
эффективный режим развития**

В данный отчет включены результаты экспертизы муниципальных программ 18 районов Ленинградской области.

**Концептуальное обоснование экспертизы муниципальных
программ**

Методика экспертизы построена на требованиях к структуре и содержанию программ на основе программно-целевого подхода. Критерии оценки программ предусматривают анализ как необходимых структурных компонентов программ в соответствии с требованиями программно-целевого подхода, так и качественный анализ входящих в программу структурных компонентов.

Программно-целевой подход предусматривает организацию проектирования в соответствии с заданной целью и предполагает планирование и использование всех видов ресурсов под заданную цель.

В качестве основных структурных компонентов муниципальных программ в рамках данного подхода рассматривались:

- Паспорт программы
- Анализ ситуации, обоснование целей и задач программы (оценка и анализ исходной ситуации, цели и задачи программы)
- Сроки и этапы реализации программы
- Система программных мероприятий (основные направления реализации программы)
- Ресурсное обеспечение программы
- Ожидаемые результаты
- Оценка эффективности программы

- Управление программой. Состав, функции и полномочия участников реализации программы. Контроль за реализацией программы

В качестве критериев, позволяющих сделать выводы о качестве подготовки всех компонентов программ и их связей, были определены:

Общие критерии: оценка значимости программы с точки зрения основных тенденций, целей и направлений деятельности согласно изучаемой тематики:

- Актуальность
- Новизна (оригинальность) предложенных идей
- Системность
- Эффективность

Специальные критерии: оценка компетентности авторов проектной идеи и содержания программы с точки зрения её полноты, соответствия нормативным требованиям

- Полнота структуры программы
- Степень проработанности структурных компонентов
- Согласованность структурных частей

Конкретные (практические) критерии: оценка степени обоснованности программы с точки зрения возможностей его воплощения и жизнеспособности

- Реалистичность
- Реализуемость
- Инструментальность

Для проведения анализа содержания программ в соответствии с выше заданными направлениями и критериями оценки учитывались актуальные направления деятельности муниципальных органов управления образованием и методических служб согласно общей тематике программ – поддержка школ, показавших низкие результаты подготовки обучающихся

по итогам оценочных процедур по переводу их в эффективный режим развития.

Исходя из предназначения муниципальных программ, для проектировщиков и исполнителей важно согласование совместных действий в контексте сущностного раскрытия такого понятия как поддержка. Ответ на вопрос «В чем выражается его содержательное наполнение для образовательных систем муниципального уровня, куда входят большое число образовательных организаций, действующих как автономно, так и способных выстраивать многочисленные связи со своими сетевыми и социальными партнерами в решении актуальных для них задач?» определяет содержание и логику действий всех участников большой совместной работы.

В педагогическом контексте основной характеристикой поддерживающей деятельности является взаимодействие участников образовательных отношений. Важно, что педагогическая поддержка осуществляется в том случае, если фиксируется наличие запроса на оказание помощи, когда тот, кому предлагается помощь, не может сам решить свои проблемы, сделать правильный выбор способа их решения. В этом случае поддержка ассоциируется с выполнением ролей консультанта, катализатора решения задач.

По мнению Е.А. Александровой, сущность педагогической поддержки заключается прежде всего в создании условий для совместного понимания смыслов жизнедеятельности, «...процесса разработки и прогнозирования результатов индивидуальной стратегии поведения и учения, её реализации, преодоления обучающимся лично значимых проблем»¹

В управленческом контексте – смысловое наполнение поддержки также сопряжено с раскрытием понятия «условия», которые необходимо создать, чтобы обеспечить возможность для тех, кому оказывается помощь,

¹ Педагогическое сопровождение самоопределения старших школьников. – М.: НИИ школьных технологий, 2010. – С.124.

разобраться в сущности возникших проблем в своей организации и суметь выбрать технологию реализации задач в соответствии с предварительно разработанной программой и планами действий. Тем самым, осуществить переход от позиции взаимно – и со- (действия) к позиции само – (самостоятельного действия) со стороны образовательной организации, кому оказывается такая поддержка.

Учитывая то обстоятельство, что муниципальные программы направлены на оказание именно поддержки школам, которые не справляются с решением главной своей задачи- качественной подготовкой обучающихся, то их целевая установка будет заключаться в создании оптимальных условий для перевода данных школ в эффективный режим работы.

Под эффективным режимом работы, следуя международной практике организации работы эффективных школ, следует понимать решение как минимум трех основных задач. Это изменения стратегий учения и преподавания, а также обустройства образовательной среды школ. Немаловажно и изменение системы управления организацией, что позволит создать оптимальные условия для организации качественного образовательного процесса и, тем самым, добиться более высоких результатов подготовки обучающихся по сравнению с теми, что наблюдались ранее.

В муниципальной программе поддержки школ важно обозначить создание таких условий, которые бы позволили помочь руководителям и педагогическим работникам школ, показывающим низкие результаты подготовки обучающихся по результатам оценочных процедур, суметь ответить, как минимум, на несколько важных вопросов, касающихся стратегии и тактики деятельности своих организаций. Ведь причины низких результатов подготовки обучающихся могут быть связаны с отсутствием продуманной стратегии развития организации с учетом анализа влияния различных факторов внешней социокультурной и внутренней образовательной среды, а также с ошибками и просчетами в организации

текущей работы, в отсутствие системы принятия продуманных управленческих решений по обеспечению качества образовательного процесса, влияющего на возможность достижения планируемых результатов обучения школьников.

Вопросы, связанные со стратегией развития организации, могут звучать так:

- В чем отличие организации от других? Каково её предназначение в социуме? (видение, миссия, ценности)
- С какими проблемами организация сталкивается на своём пути? (анализ внутренней и внешней среды)
- К достижению каких целей стремится? Какими ресурсами для этого располагает? (стратегический план)
- Как добьётся реализации стратегических целей? (оперативный план, проекты, целевые программы)
- Как организовать педагогический коллектив для реализации намеченного плана? (эффективные педагогические команды)
- Какие реальные результаты образования не удовлетворяют педагогический коллектив, родителей, обучающихся в свете современных требований и должны быть изменены?

Видение стратегии способно изменить и тактику действий в настоящий момент времени. Для этого предстоит ответить еще на ряд вопросов:

- Из – за каких дефектов образовательных процессов, осуществляемых в организации, возникли эти проблемы?
- Недостаток каких ресурсов и условий объясняет выявленные дефекты образовательных процессов, осуществляемых в организации?
- Какими недостатками в управлении можно объяснить существующие дефекты в ресурсном обеспечении и в образовательных процессах?

Ответы на эти вопросы так или иначе должны присутствовать в муниципальных программах поддержки школ с низкими результатами

подготовки обучающихся, а также лечь в основу программ перехода таких школ в эффективный режим развития.

Для проведения экспертизы муниципальных программ поддержки школ с низкими результатами обучения школьников с целью перевода их в эффективный режим развития немаловажно осуществлять оценку качества подготовки обучающихся с учетом контекстных характеристик, в которых функционирует школа.

Контекст рассматривается как обстоятельства, в которых протекает образовательный процесс, но обстоятельства внешние по отношению к этому процессу, т.е. не являющиеся его непосредственной частью, оказывающие на образовательный процесс существенное влияние.

Социально-экономический контекст работы школ предполагает учитывать контингент учащихся, характеристику территории, где расположена школа, наличие и характеристику кадровых и материальных ресурсов школы.

Низкие результаты подготовки обучающихся могут показать, как школы с социально неблагополучным контингентом обучающихся и ограниченными ресурсами, так и социально благополучные и обеспеченные ресурсами школы. Учитывая разный контекст работы школ, должны быть продуманы и адресные меры по их поддержке.

Перевод школ в эффективный режим развития основывается на том утверждении, что на результат подготовки обучающихся, безусловно, влияет контекст развития школ, однако она (школа) способна изменить ситуацию, если грамотно сможет использовать свои внутренние ресурсы (движение «эффективная школа») в противовес мнению, что определителем успехов учащихся является семья, где отрицается положительное влияние школы на успешность учащихся (Дж. Колеман).

Для экспертизы муниципальных программ, как уже отмечалось ранее, важно учитывать основные положения, характеризующие эффективную школу:

1. Учение находится в центре школьной деятельности.
2. Весь школьный коллектив функционирует как единое целое.
3. Школьная культура (ценности, убеждения и поведение всех, вовлечённых в жизнь школы) является позитивной: учение ценится ради учения, к людям относятся с доверием и уважением.

Следуя этим составляющим, программа улучшения образовательных результатов учащихся предполагает изменения в трех приоритетных областях:

учении (учебная мотивация, стратегия учебных действий на учебных занятиях и при подготовке домашних заданий...);

преподавании (реализация образовательной программы, стратегии преподавания, современные технологии, управление на уроке (система взаимодействий и взаимоотношений...));

образовательной среде школы (образовательные программы, цели обучения и система оценивания, обеспечивающая обратную связь, вовлеченность родителей и сообществ, безопасная и упорядоченная среда, коллегиальность и профессионализм в управлении...).

Для муниципальных программ поддержки школ, учитывая выше названные направления изменений на школьном уровне, в качестве основного условия важно рассмотреть возможность обучения руководителей проектированию программ перехода в эффективный режим работы – созданию документа, который предполагает поэтапный переход школы в качественно новое состояние, где главной целью является улучшение образовательных результатов учащихся, а также осуществление мониторинга реализации данных программ. Для этого следует учитывать структуру программы перехода в эффективный режим работы, основными компонентами которой могут быть названы:

описание проблемы или комплекса проблем (обязательно связанных с образовательными результатами, академической успеваемостью учащихся), на решение которых направлена программа;

стратегия решения проблем (предполагающую изменения в качестве преподавания, образовательной среде школы, качестве управления);

цель и результаты, связанные с обеспечением возможностей всем учащимся получить качественное образование;

описание приоритетных направлений, индивидуальных для каждой школы, которые наиболее способствуют решению поставленных задач;

поэтапный детальный план перехода в эффективный режим работы, повышения образовательных результатов учащихся;

мониторинг эффективности реализации программы.

Еще одним важным компонентом муниципальных программ поддержки школ с низкими результатами подготовки обучающихся может стать развитие сетевых форм сотрудничества и социального партнерства. В методических рекомендациях федерального института оценки качества образования (ФИОКО) в качестве одной из задач организации работы со школами с низкими результатами названо снижение разрыва между школами, показывающими низкие и высокие результаты обучения. Среди направлений деятельности, наряду с аудитом качества образования во всех школах путем проведения честного ОГЭ и честных ВПР, названы:

- ✓ аудит уровня компетентности учителей в «слабых» школах;
- ✓ создание сети опорных методических центров с участием школ с высокими результатами PISA;
- ✓ направление квалифицированных учителей в слабые школы;
- ✓ направление квалифицированных директоров в слабые школы;
- ✓ реализация комплексных программ переподготовки учителей;
- ✓ кардинальные изменения оценки эффективности работы директоров школ;
- ✓ создание в каждой школе внутришкольной системы объективной оценки результатов обучения.

Немаловажным условием эффективности реализации муниципальных программ является обеспечение их преемственности и установление

внутренних связей направлений и способов деятельности с региональной программой поддержки школ с низкими результатами. В дорожной карте 2020 года названы как обучение руководителей по проблематике оценки качества образования на базе ФИОКО, так и различные формы совместной работы на региональном уровне: экспертные сессии, семинары и вебинары, методические разработки, стажировки, инновационная деятельность по тематике сетевого наставничества и другое.

Таким образом, экспертиза муниципальных программ поддержки школ, показавших низкие результаты подготовки обучающихся, основывается на понимании требований как к структурным компонентам подобных документов, так и их содержательного наполнения, исходя из научного осмысления процессов деятельности эффективных школ, существующих управленческих подходов к решению задач обеспечения качества образования согласно целеполаганию современной образовательной политики, осуществляемой на разных уровнях управления образованием – федеральном, региональном, муниципальном, институциональном.

2. Анализ муниципальных программ поддержки школ, показавших низкие результаты подготовки обучающихся и находящихся в сложных социальных условиях, по их переводу в эффективный режим развития

2.1. Общая характеристика муниципальных программ

Муниципальные программы поддержки школ, показавших низкие результаты подготовки обучающихся и находящихся в сложных социальных условиях, по их переводу в эффективный режим развития (далее – Программы), исходя из их тематики, призваны решить важную задачу – спроектировать на муниципальном уровне систему оказания поддержки школам, находящимся в зоне риска, по повышению качества подготовки их

обучающихся на основе использования как внешних, так и внутренних резервов.

Основными участниками муниципальных программ, опираясь на понимание термина «поддержка», наряду с теми, кто готов оказать эту помощь, являются непосредственно школы, вошедшие в список школ Рособнадзора по Ленинградской области, составленный по итогам проведения внешних оценочных процедур в 2019 и 2020 годах. В общей сложности в этот список входят 35 школ, выявленных в 2019 году и 95 школ – в 2020 году (январь). Дополнительно в марте месяце 2020 года были внесены уточнения в последний список, число школ в группе риска было еще увеличено на 12 единиц. Таким образом, сегодня в списке школ группы риска находятся 142 школы (Приложение 1). Исходя из создавшейся ситуации возникает необходимость оказания адресной поддержки данным школам для решения совместными усилиями проблем, связанных с обеспечением качества подготовки обучающихся.

Анализ муниципальных программ показал, что в их реализацию включены 101 школа из числа школ, вошедших в списки Рособнадзора, без учета школ Киришского районов и Сосновоборгского городского округа, в программах которых не указаны школы с низкими результатами подготовки обучающихся. Учитывая то обстоятельство, что программы были подготовлены раньше, чем был получен итоговый мартовский список Рособнадзора, то процент школ, которые будут работать в муниципальных программах, составляет 78 % от их общего числа, это без учета числа школ 2 районов, ранее названных.

Анализ данных, представленных в Приложении 1, свидетельствует о том, что в большей части районов показатель школ с низкими результатами подготовки обучающихся значительно вырос. Так, это отмечено во Всеволожском, Выборгском, Гатчинском, Ломоносовском, Тосненском районах. Однако есть и положительные тенденции - уменьшение числа таких школ в Волосовском, Сланцевском, Тихвинском районах.

Анализ муниципальных программ с точки зрения наличия в них необходимых структурных компонентов свидетельствует о том, что не во всех программах они представлены согласно логике программно-целевого подхода, что нашло отражение в сводной таблице 1.

Следует отметить, что 2 района вместо программ представили комплекс мер по повышению качества подготовки обучающихся (повышению качества образования), которые дают представление о реализации механизма поддержки школ (Бокситогорский район и Сосновоборгский городской образовательный округ).

Общий анализ количественных и качественных характеристик всех составляющих муниципальных программ показал, что в основном на хорошем уровне справились с поставленной задачей команды проектировщиков Волосовского, Лужского, Подпорожского районов. Главное отличие данных программ – это попытка найти интересные адресные механизмы решения задач, стоящих перед управленческими и педагогическими коллективами образовательных организаций района, в том числе и школ, не справляющихся с задачей обеспечения должного качества подготовки своих обучающихся. Есть в этих программах и уязвимые места, о чем сказано ниже, но в целом, они безусловно заслуживают положительной оценки за вдумчивое отношение к решению поставленной задачи.

Не в полной мере справились с представлением своей позиции по решению проблемы поддержки школ с низкими результатами подготовки обучающихся, разработчики программ Лодейнопольского, Приозерского и Тосненского районов. Данные программы уязвимы с точки зрения теоретического осмысления проблемы и логики представления содержания работы в рамках программно-целевого подхода.

Еще три программы, находящиеся в оранжевой зоне, это программы Гатчинского, Кингисеппского и Киришского районов. При формально верном варианте их представления, они дублируют друг друга. Отсутствует

своё видение адресной помощи школам, оказавшимся в зоне риска в связи с низкими результатами подготовки обучающихся.

	Районы	Паспорт	Анализ ситуации	Сроки и этапы	Система мероприятий	Ресурсы	Результаты	Оценка	Управление
1.	Бокситогорский	-	+/-	+	+	+	+	+	+/-
2.	Волосовский	+	+	+	+	+	+	+	+/-
3.	Волховский	-	-	+	+	+	+	-	-
4.	Всеволожский	+	+/-	+	+	+	+	+	+/-
5.	Выборгский	+	+	+	+	+	+	+/-	+/-
6.	Гатчинский	+/-	+/-	+	+	-	+	+/-	+/-
7.	Кингисеппский	+/-	-	+	+	-	+	+/-	+/-
8.	Киришский	+/-	-	+	+	-	+	+/-	+/-
9.	Кировский	+	+	+	+	+	+	+	+/-
10.	Лодейнопольский	+/-	+	+	+	-	+	-	-
11.	Ломоносовский	+	+	+	+	+	+	+	+/-
12.	Лужский	+	+	+	+	+	+	+	+/-
13.	Подпорожский	+	+	+	+	+	+	+	+/-
14.	Приозерский	+/-	+/-	+/-	+	+/-	+	-	+/-
15.	Сланцевский	+/-	-	+	+	+	+	+	+/-
16.	Сосновый Бор	-	+/-	+/-	+	+/-	+	-	-
17.	Тихвинский	+	+/-	+	+	+	+	+	+
18.	Тосненский	+/-	+/-	+/-	+	+	+	-	+/-
	Итого	8 /7/3	7/7/4	15/3/-	18	12/2/4	18	9/4/5	1/14/3

Таблица 1. Структурные компоненты муниципальных программ

В таблице 1 представлено экспертное видение качества проектирования всех компонентов программ согласно логике программно-целевого управления.

Паспорт программы с учетом всех его элементов представлен в 8 программах, в 7 программах он предложен в усеченном варианте, 3 программы его вовсе не имеют.

Наиболее слабый компонент программ – это аналитическое обоснование целей и задач программы, направлений изменений ситуации в школах, которые показывают низкие результаты подготовки обучающихся. К сожалению, проблемно-ориентированный анализ не представлен в чистом виде ни в одной программе. Логику анализа: результаты – образовательный (учебно- воспитательный) процесс – условия, - к сожалению, не выдержала ни одна команда проектировщиков. 7 программ получили по итогам экспертизы положительную оценку ввиду их максимальной приближенности к пониманию и воплощению механизма обоснования целеполагания и направлений действий в результате анализа образовательной ситуации, сложившейся с качеством подготовки обучающихся в муниципальной образовательной системе. 7 проектных команд муниципальных районов с этой задачей справились частично. С формальной точки зрения в этих программах аналитический раздел присутствует, но он содержит набор внутренне плохо связанных сюжетов, чаще называющих, а не раскрывающих содержание всех компонентов образовательных систем (образовательные, обеспечивающие, управленческие, инновационные процессы) в контексте их влияния на качество подготовки обучающихся в школах муниципальных районов. Как правило, в этих программах формально либо констатируются общие проблемы школ с низкими результатами и находящиеся в сложных социальных ситуациях, без анализа самих результатов и факторов на них влияющих, либо вовсе эта проблема не озвучивается, а взамен предлагается общее рассуждение на тему повышения качества образования. В 4 программах аналитический раздел отсутствует.

Информация о сроках и этапах реализации программ представлена в 18 муниципальных программах,.

Анализ сроков реализации программ показал, что период их действия отличен в разных районах. Примерно 27% районов видят реализацию своих программ на 2019-2020 гг. Однако есть районы, которые предусматривают их реализацию в течение 3 и более лет, вплоть до 2022 и 2023 годов (Тихвинский Ломоносовский, Волховский, Волосовский районы), 2024 года (Выборгский район). Безусловно, длительность действия программ объяснима с точки зрения их рассмотрения с позиции стратегии либо тактики предстоящих изменений. Часть районов пытаются с помощью данных программ решить, прежде всего, тактические вопросы поддержки школ, которые в настоящий момент времени демонстрируют низкие результаты подготовки обучающихся. Другая часть встраивает работу по поддержке школ с низкими результатами в общую систему работы по повышению качества образования в районе, тем самым увеличивают срок реализации своих программ.

С разделом планирования мероприятий поддержки школ формально справились проектировочные команды всех районов. Часть программ представляют мероприятия в соответствии с этапами и сроками их реализации, другая часть, забыв об этапах, их планирует, исходя из приоритетов программы. Есть программы, в которых представлены мероприятия в соответствии с этапами и одновременно дорожные карты, спроектированные в соответствии с универсальной формой, включающие основные направления деятельности, исходя из заявленной в названии программы проблематики.

К сожалению, только несколько районов попытались связать решение тактических задач повышения качества подготовки обучающихся в конкретных школах в контексте решения приоритетных задач обеспечения современного качества образования, исходя из стратегии развития образовательных организаций.

Основными проблемами разработчиков при проектировании данного раздела являются хаотичность представления мероприятий в рамках направлений обеспечения качества подготовки обучающихся, отсутствие понимания и представления способов решения задач обеспечения качества в отношении конкретных образовательных организаций. Общая проблема – это неумение представить технологию работы со школами с низкими результатами подготовки обучающихся в контексте направлений деятельности всех общеобразовательных организаций по обеспечению современного качества образования в муниципальной системе образования. Как правило, это направление «размыто» в перечне мероприятий, в силу этого сложно вычлнить систему взаимосвязанных видов деятельности в контексте перевода этих школ в эффективный режим работы, предусматривающий все его составляющие – мероприятия, направленные на изменение ситуации с деятельностью учащихся, учителей, руководителей, совместную работу всех участников образовательных отношений по развитию образовательной среды.

Ресурсное обеспечение реализации программы, в полном объеме видов и перечне конкретных мероприятий по их привлечению к реализации программы, представлено в 12 программах, частично – в 2 программах, не указано – в 4 программах. Данный вывод основан на анализе как паспорта программ, так и отдельного раздела в программах, раскрывающего ресурсный потенциал их реализации. Некоторые программы получили положительные бонусы за данный раздел, благодаря удачному планированию мероприятий по привлечению ресурсов непосредственно в разделе направлений или же мероприятий по реализации программы.

Ожидаемые результаты реализации программ заявлены в 18 программах, в определенной степени они коррелируют с задачами и направлениями деятельности по оказанию поддержки школам, показавших низкие результаты и находящихся в сложных социальных условиях. Следует обратить внимание на их формулировки. В части программ они звучат как

задача-направление деятельности, а не как полученный и зафиксированный результат, в частности, «повышение квалификации...», а не как «повысили квалификацию» (какое количество педагогов и по каким программам), причем по той тематике, которая сопряжена с конкретными проблемами в обеспечении качества подготовки. В ряде программ ожидаемые результаты прописаны в показателях «доля» человек, организаций, успешно справившихся с решением той или иной задачи, что является абсолютно оправданным.

Одним из самых сложных для проектировщиков разделов оказалось проектирование оценки эффективности реализации программ. Так в 9 программах оценочный инструментарий присутствует, в 4 – частично, в 5 программах – отсутствует.

В качестве основного инструментария оценки назван мониторинг, в ряде программ представлена его тематика, но, как правило, отсутствуют критерии и показатели, по которым он будет осуществляться.

Управление программой, распределение сферы полномочий и ответственности её участников, к сожалению, не выполнено в полном объеме в большинстве муниципальных программ. Как самостоятельный раздел в программе - управление программой, присутствует лишь в небольшой части программ. В основном управленческий механизм изложен в дорожной карте, где представлены соответствующие мероприятия, дающее некоторое представление о реализации управленческого процесса.

Лишь в одной программе это было сделано в основном грамотно, в 14 программах вопрос решен частично, в 3 программах механизм управления программой не представлен. О том, как будет осуществляться данная работа в рамках программы в ряде случаев удалось получить информацию из распоряжений, утвержденных руководителями муниципальных органов управления образованием. Однако не все районы предоставили этот документ.

Качество муниципальных программ и всех компонентов в их взаимосвязи оценивались в соответствии с тремя группами критериев, прежде всего в соответствии с общими критериями, характеризующими значимость программы с точки зрения основных тенденций, целей и направлений деятельности согласно изучаемой тематики (актуальность, новизна (оригинальность) предложенных идей, системность, эффективность).

Актуальность программ не вызывает сомнения уже потому, что их тематика направлена на решение важнейшей задачи обеспечения качества подготовки обучающихся в школах, находящихся в зоне риска, испытывающих сложности в решении данной задачи. Перевод общеобразовательных организаций с низкими результатами обучения в эффективный режим развития – настоятельная потребность всех участников образовательных отношений, ведущая задача органов управления образованием и методических служб.

Как уже отмечалось ранее, не все проектировщики муниципальных программ справились с аналитическим обоснованием их актуальности с точки зрения выявления реальных проблем конкретных общеобразовательных организаций с низкими результатами в контексте результатов всех общеобразовательных организаций районов. Многие пошли по более упрощенной модели представления целеполагания программы, сославшись на результаты внешних оценочных процедур без анализа причин низких результатов, выявленных по их результатам. В этой связи актуальность решения конкретных проблем конкретных организаций, перевод их в эффективный режим развития выглядит больше как формальный акт, который должен быть исполнен, а не как актуальная проблема, требующая заинтересованного рассмотрения и решения. К сожалению, этот вывод относится к большей части представленных программ.

С точки зрения новизны предлагаемых решений в муниципальных программах следует отметить желание всех их участников разработать

сетевые модели взаимодействия образовательных организаций, как одного из ведущих способов решения данной проблемы, за счет поддержки школ с низкими результатами подготовки обучающихся, школами, где отмечаются стабильно высокие результаты. Такое решение предложено ФИОКО, а также мероприятием региональной программы повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения и находящихся в сложных социальных условиях, в её дорожной карте на 2020 год. Возможность такого способа решения данной проблемы зафиксированы в региональной инновационной программе сетевого наставничества во взаимодействии школ с высокими и низкими показателями результатов подготовки обучающихся, в реализацию которой в соответствии с их запросом смогут войти все участники муниципальных программ. Уже сейчас в некоторых программах отмечены интересные формы решения этих задач, в частности:

муниципальный проект Выборгского района «Взаимообучение школ»,
внешний аудит силами обученных экспертов в школах Ломоносовского
и Сланцевского района,

методический поезд в Бокситогорском районе,
создание сетевых пар школ с высокими и низкими результатами
подготовки обучающихся, включение в обеспечение поддержки всех
участников образовательных отношений – администрации школ, педагогов,
обучающихся, родителей в Волосовском районе,

определение в качестве сетевых партнеров не только образовательных
организаций, но и конкретных педагогов, способных помочь в работе
педагогам, испытывающим сложности в должной подготовке учащихся по
конкретным предметам, в Волховском районе и выбор ими такой формы
работы как выездной методический день, смысл которого – в оказании
конкретной помощи школам с низкими результатами обучения детей и т.д.

Это направление деятельности заявлено практически во всех
программах с разной степенью конкретизации.

Анализ муниципальных программ с точки зрения их системности и эффективности реализации можно осуществить, если учесть специальные критерии, провести оценку компетентности авторов проектной идеи и содержания программы с точки зрения её полноты, степени проработанности структурных компонентов и согласованности структурных частей.

Как уже отмечалось ранее, большинство программ имеют серьёзные просчеты в их структурном построении, в обеспечении связей между их компонентами. Логическая цепочка: анализ – цели – задачи – ожидаемые результаты – направления деятельности (мероприятия) – оценка эффективности – управление программой, – формально выдержана в большей части программ, но содержательные связи, смысловое поле предстоящей деятельности зачастую нарушены отсутствием связей между формулировками задач и направлений деятельности, заявленными приоритетами и наименованием мероприятий, дублированием приоритетов деятельности и мероприятий дорожной карты и т.д. Одна из причин такого положения дел связана с недостаточной теоретической подготовкой разработчиков программ по проблематике стратегического менеджмента, в частности, стратегического и тактического планирования, управления образовательными системами. Как показал анализ программ, не все муниципальные команды сумели разобраться в сущности того, как обеспечить переход школ в эффективный режим работы. В планируемых мероприятиях деятельности не всегда присутствуют все внутренние компоненты предстоящих изменений (учение, преподавание, среда, управление), в частности, делая ставку на обустройство образовательной среды, проектировщики забывают о преодолении главных проблем, связанных с учением детей, их мотивацией и способами учебной деятельности. Обозначая в качестве главного направления изменений педагога, его профессиональной подготовки, делают ставку на такие традиционные способы работы как повышение квалификации в общем

формате без учета их индивидуальных затруднений и, соответственно, не обозначают конкретные формы индивидуальной адресной работы.

Свидетельством формального подхода в ряде программ является и планирование деятельности без её аналитического обоснования. Все это говорит о непонимании выстраивания системных связей для достижения желаемого результата.

В этой связи сложно говорить и об эффективности реализации программ. Понимание эффективности, как оценки полученного результата с точки зрения вложенных ресурсов, не представлено ни в одной программе. Как уже отмечалось, в большей части программ оценочный инструментарий определен – это мониторинги, однако их тематика, критерии и показатели, с точки зрения понятия «эффективность», в программах отсутствуют.

С точки зрения конкретных (практических) критериев, предполагающих оценку степени обоснованности программы исходя из возможностей его воплощения и жизнеспособности (реалистичность, реализуемость, инструментальность), следует отметить, что предложенный перечень мероприятий во всех программах вполне реален для осуществления, механизмы их реализации понятны, сами инструменты как формы работы выглядят вполне оправдано с точки зрения общей проблематики работы по повышению качества образования. Однако следует отметить, что увлечение проектировщиков количеством мероприятий, которые заявлены в программах, зачастую хаотичностью их представления в разных разделах программы, являются серьезным риском для осуществления программы в полном объеме и получения желаемого результата. А если учесть основной недостаток большинства программ- отсутствие адресности в поддержке конкретных школ с низкими результатами подготовки обучающихся, то достижение результативности в подготовке детей выглядит не вполне реальной задачей.

2.2. Экспертные суждения по каждой муниципальной программе поддержки школ с низкими результатами подготовки обучающихся

Программа **Бокситогорского района** представлена как комплекс мер по повышению качества образования в районе через осуществление различных направлений деятельности, с привлечением всех возможных ресурсов. Работа со школами с низкими результатами (2 школы) показана как одно из направлений деятельности по обеспечению качества образования в районе. Формально все направления работы в плане отражены, но способы их реализации требуют своей конкретизации. Среди интересных форм работы следует отметить методический поезд, цель которого демонстрация лучших практик достижения высоких образовательных результатов.

Выборгский муниципальный район представил программу с некоторым опозданием, изначально был подготовлен план мероприятий по поддержке 10 школ, показавших низкие результаты подготовки обучающихся.

Название программы «Сетевые проекты, как способ повышения эффективности работы учреждения» свидетельствует о выборе приоритетного направления решения задачи повышения качества образовательных результатов в школах муниципального района.

В программе представлены все структурные компоненты. Мероприятия программы распределены в следующие блоки: аналитическая работа, работа с кадрами и организационная работа. Среди традиционных форм интерес представляет творческая мастерская по организации открытых уроков с целью оказания методической помощи; организация консультаций методистов и специалистов комитета образования, а также муниципальный проект «Взаимообучение школ».

Волосовская муниципальная программа выстроена в логике программно-целевого управления. Несомненными достоинствами программы является ее нацеленность на достижение максимально высокого результата в конкретных условиях работы каждой школы, показавшей низкие результаты

подготовки по итогам оценочных процедур (5 школ). Отличительной особенностью программы является отражение внутренних связей концептуальной части программы и системы планируемых адресных мероприятий, которые заявлены не как задачи – направления деятельности, а конкретные способы решения стоящих перед органами управления, методической службой, администрацией и педагогическими коллективами задач в преодолении проблем низкого качества образовательных результатов школьников. Инновационность программы - в выборе одного из основных способов решения вопросов повышения качества образования – это формирование программы сетевого наставничества и определение механизма ее реализации через создание сетевых пар школ с высокими и низкими результатами подготовки обучающихся за счет включения в эту работу всех участников образовательных отношений – администрации школ, педагогов, обучающихся, родителей. Несомненным достоинством программы является то, что для каждой группы участников избраны свои формы и технологии деятельности. Для обучающихся - учебные квесты «Как научиться хорошо учиться», для педагогов – совместная работа в рамках методических объединений с использованием различных форм, в том числе взаимные посещения уроков, выездные методические семинары, выработка совместных методических рекомендаций по улучшению качества преподавания, для руководителей – выездные семинары -совещания, обсуждение результатов мониторингов, для родителей – муниципальное родительское собрание «Счастье родителей – в детях» и т.д.

Команде разработчиков программы Волосовского района следует откорректировать теоретическую модель управления качеством образования, ибо заявленный «треугольник» не отражает то понимание работы, которое дает сама программа. Понятие «управление качеством» включает все основные (базовые) функции управления – планирование, организацию, руководство и контроль. Мониторинг как способ сбора, анализа, хранения и

распространения информации по результатам контрольно-оценочных процедур может быть рассмотрен как их форма осуществления.

Муниципальная программа **Волховского района** частично соответствует структуре программы, выполненной в логике программно-целевого подхода. Прописаны ожидаемые результаты, но инструменты оценки отсутствуют, в тексте программы не раскрыто управление программой, однако в распоряжении об утверждении программы указаны специалисты комитета и методической службы, ответственные за ее реализацию. Слабым местом программы является отсутствие аналитического материала, выявленных проблем работы школ, демонстрирующих низкие результаты подготовки обучающихся, в связи с чем сложно определить эффективность всех предлагаемых мер.

В то же время явным преимуществом программы является установление сетевого сотрудничества школ с низкими (4 школы) и высокими показателями обученности детей на уровне определения сетевых партнеров – образовательных организаций и конкретных педагогов, способных помочь в работе школ, педагогов, испытывающих сложности в должной подготовке учащихся по конкретным предметам. Интерес представляет и такая форма работы как выездной методический день, смысл которого – в оказании конкретной помощи школам с низкими результатами обучения детей.

Муниципальная программа поддержки школ **Всеволожского района** выполнена в соответствии с формальными требованиями, в ней присутствуют все необходимые компоненты. Однако в программе из-за наличия избыточной информации «размыта» сама идея поддержки школ (14 школ), показавших низкие результаты по результатам оценочных процедур.

Аналитический блок программы, раскрывающий проблему снижения результатов по ряду предметов и объясняющий данные проблемы возрастанием в этих школах числа детей из семей, приехавших из других регионов, прежде всего ближнего зарубежья, не находит продолжения в

анализе качества методического сопровождения педагогов и руководителей, в адресных мероприятиях, которые смогли бы решить данную проблему. Перечень мероприятий, позволяющих улучшить качество предметных и метапредметных результатов обучающихся, в основном носит общий характер, он не предусматривает конкретные способы решения конкретных проблем.

Несомненным достоинством программы Всеволожского района (раздел: «Цели и задачи Программы, планируемые результаты реализации Программы») является ориентация руководителей общеобразовательных организаций на разработку программ перехода в эффективный режим работы, однако в этом разделе не указаны способы решения данных задач - направлений деятельности применительно к конкретным школам, заявленным в перечне школ с низкими результатами подготовки обучающихся. Более того вызывает много вопросов соотношение целей и задач, а также планируемых результатов с программными мероприятиями, представленными в муниципальной дорожной карте по повышению качества образования.

Программа **Гатчинского района** выстроена логично, в соответствии с основными компонентами, которые позволяют дать представление о планируемой работе. Однако в содержательном наполнении отдельных её компонентов, в частности аналитическом разделе, не обоснованы сделанные выводы, не осуществлена «привязка» к рассмотрению проблемного поля каждой школы (12 школ), показавшей низкие результаты подготовки обучающихся. Некоторые разделы программы – оценка эффективности ее реализации, управление программой представлены избирательно в контексте конкретных мероприятий программы.

Заслуживает внимание целеполагание программы, внутренние связи целей, задач и направлений деятельности. Отмечено «...преодоление разрыва в образовательных возможностях и достижениях детей, обусловленных социально-экономическими характеристиками их семей, территориальной

отдаленностью и сложностью контингента за счёт повышения педагогического и ресурсного потенциала школ», что рассматривается в контексте создания необходимых для этого условий и далее «... через реализацию программ перевода школ, имеющих низкие результаты обучения, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в эффективный режим работы, включая повышение качества обучения, управления, условий организации образовательного процесса». В программе представлена последовательность решаемых задач программы, исходя из этапов её реализации. В то же время желательно, чтобы заявленные направления деятельности были раскрыты и через выбор способов их реализации. Это позволило бы выстроить технологический рисунок реализации программы, осуществить выбор лучшего решения проблем школ с низкими результатами подготовки обучающихся исходя из контекстных характеристик работы школ, о которых шла речь на этапе обоснования целеполагания программы.

Муниципальная программа поддержки школ с низкими результатами обучения **Кингисеппского района** выстроена в соответствии с основными ее компонентами. Однако цели и задачи программы не обоснованы аналитическим рассмотрением проблем качества подготовки обучающихся в школах района, прежде всего в школах (12 школ), показавших такие результаты по итогам оценочных процедур, требующих перевода в эффективный режим развития. В плане мероприятий не предусмотрена адресность оказания поддержки таким школам с учетом социокультурного и образовательного контекста их работы. Как и в программе Гатчинского района, за основу взят общий алгоритм построения работы с образовательными организациями, имеющими проблемы с подготовкой обучающихся.

Программа **Киришского муниципального района** имеет те же особенности построения, что программы Гатчинского и Кингисеппского районов. При внешне правильном подходе построения, за исключением

отсутствия некоторых важных разделов (аналитический, частично оценочный и управленческий), она выполнена формально, без учета специфики работы школ (они даже не указаны), для которых она предназначена.

Отличительной характеристикой программы **Кировского района** является достаточно продуманный подход обеспечения качества образования в образовательных организациях, в том числе с учетом общей специфики проблем школ с низкими результатами подготовки обучающихся. При наличии всех необходимых компонентов программы была сделана попытка их внутреннего согласования на основе выявления и рассмотрения основных факторов, влияющих на качество подготовки обучающихся. Термин «попытка» не случаен, ибо аналитический раздел явно избыточен, в нем не предусмотрен выход на проблематику конкретных школ, которые вошли в список школ, показавших низкие результаты подготовки учащихся.

Несмотря на имеющиеся погрешности в содержании, важно отметить несомненные достоинства программы в контексте обеспечения внутренних связей её разделов. Среди ресурсов в данной программе весьма основательно заявлены не только кадровые и методические, но и финансовые ресурсы. Дорожная карта раскрывает механизмы повышения качества через все наиболее «уязвимые» составляющие качества – среда, процессы учения и преподавания, а также управления организацией. В программе предусмотрена помощь руководителям в проектировании программ перевода школ в эффективный режим работы.

Программа была бы особенно ценна, если бы от общей проблематики её разработчики вышли на проблемы и конкретных школ (5 организаций), которые испытывают сложности в подготовке обучающихся, поскольку только «точечная» работа сможет решить возникшие проблемы с обеспечением качества подготовки детей в школах.

Программа поддержки школ с низкими результатами подготовки обучающихся и работающих в сложных социальных условиях (11 школ)

Ломоносовского района «От организационно-педагогических решений к эффективным практикам» включает все необходимые компоненты.

Содержательный их анализ позволяет утверждать, что разработчики осмыслили подходы к проектированию работы со школами, требующими перехода в эффективный режим работы, поскольку в программе запланированы основные мероприятия, направленные на изменение ситуации как в преподавании – учении, так и в ресурсном обеспечении школ с учетом поставленных целей и задач. Сделан акцент не только на методическое сопровождение как основной элемент поддержки школ, но и на их финансовое обеспечение. Среди интересных форм работы можно назвать проведение экспертизы материалов школ, реализующих программы улучшений (методический выход, работа с материалами сайта), создание экспертного совета методистов и учителей-предметников с целью организации аудита эффективности образовательного процесса и непосредственно его проведения.

Среди незавершенных моментов подготовки программы следует назвать отсутствие согласованности двух разделов программы – календарного плана выполнения мероприятий программы и дорожной карты, которые в значительной степени существуют сами по себе. Это не дает основание утверждать о системности работы на уровне района.

Муниципальная программа перехода школ с низкими результатами обучения в эффективный режим развития **Лужского района** значительно отличается от программ других районов своим подходом к решению общих задач по обеспечению качества подготовки обучающихся. Наличие всех необходимых компонентов программы, попытка установить их внутренние связи, выбор своего подхода к решению проблем обеспечения качества подготовки – это то, что необходимо отметить в первую очередь.

Выбор подхода к решению задач обеспечения требуемого качества подготовки обучающихся связан с пониманием факторов, оказывающих на решение этой задачи сильное влияние. В программе четко обозначены

приоритетные направления, более того дана их классификация с точки зрения первоочередности решения. Наряду с традиционными направлениями – методическое сопровождение педагогов, работа с родителями, повышение качества управления, названо психолого-педагогическое сопровождение обучающихся в образовательном процессе, направленное на снятие стресса, формирование мотивов, организацию сотрудничества, развитию личностных качеств учащихся, способствующих достижению образовательных целей и т.д.

Реализация всех приоритетных направлений выстроена по годам действия программы на разных уровнях управления и с учетом специфики решаемых задач каждой группой участников образовательных отношений. Безусловно, это свидетельствует о серьезной разработке подходов к выполнению задач программы.

Однако проектирование данной программы не лишено просчетов. По-прежнему, отмечаются недочеты в аналитическом обосновании программы (не выдерживается логическая цепочка проблемно-ориентированного анализа), наблюдается несогласованность в планировании приоритетных направлений реализации программы и мероприятий дорожной карты, наблюдается отсутствие адресности осуществляемых шагов в отношении конкретных школ (нельзя определить и их точное число, поскольку в разных разделах и мероприятиях их количество варьируется - 6, 7 или 8?).

Муниципальная программа **Подпорожского района** выстроена в логике программно-целевого подхода. Она ориентирована на решение конкретных задач каждой школы, находящейся в зоне риска по обеспечению качества подготовки обучающихся. Отличительной особенностью данной программы является ее адресность в оказании поддержки школам, которые в ней нуждаются. Более того мероприятия данной программы отражают сущность поддержки как в педагогическом, так и в управленческом аспектах прочтения, поскольку в проектирование и реализацию основных мероприятий непосредственно включены как школы с низкими результатами

- те, кто нуждается в помощи (5 школ), так и те, кто им готов ее оказать – школы-лидеры, методическая служба района, руководители организаций, специалисты органа управления образованием.

Программа выстроена логично, её проектировщикам удалось обеспечить внутренние связи всех компонентов: от анализа к целям и задачам, далее к приоритетным направлениям деятельности и конкретным способам их реализации, заявленным в дорожной карте.

Управленческий механизм решения задач четко изложен в логике основных этапов реализации программы. Индивидуальность программы задана наименованием конкретных мероприятий, последовательностью их проведения для всех участников процесса сопровождения. В частности, создание рабочих групп на уровне района называет состав их участников, проведение обучающих семинаров для членов рабочих групп в школах с низкими образовательными результатами предполагает включение в рассмотрение конкретных тем, в числе которых и основная тема - «Пути перехода школы в эффективный режим развития».

Проведение районных методических дней в школах с высокими результатами подготовки обучающихся продолжают проблемные семинары на базах школ, показавших низкие результаты подготовки обучающихся, причем с учетом раскрытия разных аспектов тематики обеспечения качества (индивидуализация обучения, система оценивания образовательных результатов, профессиональное мастерство педагогов). Обучение осуществляется на основе проблематики преподавания учебных предметов, с заданиями которых обучающиеся не справились, на основе проведения сбора контекстных данных по каждому классу в школах-участницах Программы и т.д.

Индивидуальный подход, заявленный в программе, а это весьма ценно, следовало бы усилить и проблематикой стратегического развития образовательных систем. Ведь, как было указано в аналитическом блоке программы, многие проблемы возникают из-за непонимания

управленческими и педагогическими кадрами стратегий развития своих организаций, инертностью в освоении новых технологий, форм и методов работы. Это позволило бы целостно выстроить технологию работы в районной образовательной системе на основе стратегических приоритетов развития организаций с учетом ориентиров государственной образовательной политики.

Программа **Приозерского района** лишь частично соответствует требованиям к проектированию подобных документов в рамках программно-целевого подхода. Усечен паспорт программы, аналитический раздел не отвечает на вопросы количества школ с низкими результатами подготовки (сделан акцент на школы с необъективными результатами) и наличия основных проблем, с которыми эти школы сталкиваются. Мероприятия программы дорожной карты нуждаются в раскрытии способов адресной поддержки школ с низкими результатами обучающихся. Названы ожидаемые результаты, но не показаны способы их оценки.

Много вопросов к целеполаганию программы, в частности наблюдаются нестыковки в целеполагании и ожидаемых результатах. Слабо раскрыта специфика управления программой.

Некоторая хаотичность, присутствующая в содержании разделов программы, может быть объяснена отсутствием дифференциации содержания управления качеством образования в целом в районе и конкретными задачами в работе со школами с низкими результатами подготовки обучающихся по переводу их в эффективный режим развития. Пожалуй, это главная проблема, с которой разработчики программы пока не справились.

В программе **Лодейнопольского муниципального района** отсутствуют ряд важнейших компонентов: инструменты оценки эффективности реализации программы, управленческие механизмы ее реализации.

Анализ имеющихся структурных компонентов и их связей свидетельствует о следующих недочетах, допущенных при её проектировании:

в целеполагании не раскрыты механизмы управления, обеспечивающие создание необходимых условий для перевода школ в эффективный режим развития;

перечень традиционных мероприятий, раскрывающих особенности работы на каждом этапе реализации программы, не в полной мере ориентирован на запрос школ (2 школы), показавших низкие результаты подготовки обучающихся.

Программа **Сланцевского муниципального района** адресована конкретным школам (2 школы) с низкими результатами подготовки обучающихся. Формально основные компоненты программы представлены, связи между ними установлены. В качестве приоритетов работы избрано повышение квалификации руководящих и педагогических кадров, методическое сопровождение как основной механизм поддержки, а также мониторинг реализации программы и полученных результатов.

Вопросы к программе и её проектировщикам связаны с выбором приоритетов и их содержательным раскрытием. В частности, образовательная среда, её развитие направлено на становление школ как социокультурных центров поселения. Что это даст конкретной школе с точки зрения улучшения результатов в мероприятиях программы не зафиксировано. Профессиональное развитие руководителей ассоциируется с педагогическим лидерством, хотя в мероприятиях и ожидаемых результатах заявлены управленческие компетенции. Для педагогов предусматривается «использование в рамках внутришкольного методического взаимодействия практики школьных профессиональных сообществ (рабочие, творческие группы, совместные тематические временные объединения и т.д.)», но не раскрывается технология их работы на основе планируемой ведущей

тематики, погружение в которую способно изменить практику преподавания и мотивацию учения детей.

Интерес с точки зрения управления процессом повышения качества образования представляет использование процедур внешней оценки качества школьных процессов, в том числе проведение взаимоэкспертизы школ по итогам обучения экспертов.

Критерии, представленные в оценочном разделе программы, дают более развернутое представление о содержании работы в рамках программы, которое должно быть измерено на основе перечня показателей, среди которых предполагается и разработка инструментария оценки, адекватного видам проводимых работ.

Сосновоборгский городской образовательный округ представил не программу, а комплекс мер по повышению качества общего образования. В аналитическом обосновании охарактеризована образовательная система с точки зрения достигнутых результатов по разным направлениям деятельности, однако на проблематику школ с низкими результатами разработчики данного документа не выходят. План мероприятий представлен традиционным его набором по повышению качества общего образования, без учета адресности оказания поддержки тем школам (они не указаны), которым она нужна.

Программу **Тихвинского муниципального района** отличает достаточно взвешенный подход к её проектированию. Наименование программы указывает группу школ, которым она предназначена – это школы, находящиеся в сложных социальных условиях, на основе анализа их контекстных данных (5 школ). О школах с низкими результатами подготовки обучающихся речь не идет.

При наличии всех необходимых компонентов программы следует отметить последовательность решения задач повышения качества образования, исходя из целеполагания, заявленного в паспорте программы. Однако это целеполагание, к сожалению, весьма формально обосновано в

аналитическом блоке программы. Проблемно-ориентированный анализ обеспечения качества образования, в том числе в школах, работающих в сложных социальных условиях, и демонстрирующих низкие результаты подготовки обучающихся, проектировщикам не удалось осуществить в полной мере. В этой связи, ресурсное обеспечение как создание необходимых условий, проектирование программ перехода в эффективный режим работы, обучение кадров, их методическое сопровождение, сетевое наставничество и социальное партнерство, мониторинговые исследования – рассматриваются как общие направления деятельности, актуальные для данной проблематики, и все они представлены в программе. Нельзя не отметить стремление проектировщиков обеспечить адресность поддержки школ, в частности в форме определённого технологического рисунка работы с основными субъектами образовательных отношений (обучающиеся, педагоги, руководители) в рамках создания и организации работы школьных команд. Однако, если бы был предложен и конкретный календарный план работы каждой команды в каждой школе – участнице программы, то тогда можно было бы говорить о завершённости работы по данному направлению.

Особо следует отметить обоснованную управленческую стратегию включения мероприятий по разработке и реализации программы поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в муниципальную целевую программу развития образования. Данный подход свидетельствует о намерении системного видения решения проблемы качества образования в муниципальной системе образования, а не только о тактическом решении возникших проблем на основе определённого набора мероприятий.

Программа **Тосненского муниципального района** лишь частично соответствует требованиям программно-целевого подхода к ее проектированию. Основные компоненты программы заявлены формально, представлены хаотично, между ними отсутствуют внутренние связи.

Наименование программы, формулировка миссии программы требуют содержательного осмысления и текстовых правок.

Аналитический блок выстроен вне логики проблемно-ориентированного анализа. Управление программой, показатели её эффективности и оценки изложены в различных частях программы. Не стыкуются задачи и приоритеты деятельности, приоритеты деятельности, заявленные в паспорте программы, и в перечне управленческих мер.

Основные мероприятия, адресованные её основным участникам (15 школ) представлены 3 разделами: перечень управленческих мер, основные организационно-методические мероприятия реализации Программы и мероприятия дорожной карты, которые содержат актуальные направления деятельности, адекватные проблематике программы, но содержательно не согласованные друг с другом.

Несмотря на ряд существенных просчетов, допущенных при проектировании программы, отдельные её сюжеты заслуживают внимания, в частности, осмысленность действий при планировании мероприятий финансового обеспечения программы, включающих такие важные направления деятельности как

введение грантов на реализацию программ сетевых школьных объединений и партнерств, осуществляющих сотрудничество, включая создание профессиональных объединений учителей, взаимопосещение уроков и коучинг, преподавание в классах школ-партнеров;

формирование муниципального задания школам-участницам с учётом дополнительных образовательных услуг, необходимых для реализации школьных программ улучшения результатов и отвечающих особенностям их контингента: дополнительной внеурочной деятельности, дополнительного образования, групп продлённого дня, привлечения специалистов дефектологов и психологов и т.д.

Следует структурно перестроить программу, обеспечить связи между её разделами на основе теоретического осмысления сущности осуществляемой деятельности.

Выводы:

Таким образом, общий и конкретный анализ всех и каждой муниципальных программ поддержки школ, показавших низкие результаты подготовки обучающихся и работающих в сложных социальных условиях, по переводу их в эффективный режим развития позволяет сформулировать следующие выводы, касающиеся их структурного представления:

- во всех районах Ленинградской области предусмотрена работа по поддержке школ, находящихся в зоне риска в связи с низкими результатами подготовки обучающихся, что отражено в муниципальных программах, которые созданы в 16 муниципальных районах, а в 2 районах (Бокситогорский, Сосновоборгский городской округ) разработан комплекс мер по поддержке таких школ;

- анализ структуры муниципальных программ, исходя из логики программно-целевого управления, свидетельствует о её вариативном представлении каждым из муниципальных районов;

- общая характеристика программ представлена всеми разработчиками, однако паспорт программы в ряде случаев отсутствует либо представлен в неполном варианте, не ориентирован на проектирование всех необходимых элементов;

- часть программ не имеет аналитического обоснования, а в тех программах, где этот раздел присутствует, не выдерживается логика проблемно–ориентированного анализа: результаты-образовательный процесс- условия;

- наблюдается разброс в представлении сроков и этапов реализации программ (на 2, 3, 4 года реализации);

- перечень мероприятий присутствует во всех программах, однако он не всегда адекватен поставленным задачам и выбранным приоритетам деятельности;

- в ряде программ отмечается хаотичность в представлении её мероприятий, они запланированы и как направления деятельности в рамках этапов реализации программы и как мероприятия дорожной карты, причем не всегда связаны друг с другом;

- в большей части программ представлены ожидаемые результаты, назван основной диагностический инструментарий - мониторинг, но не раскрыта тематика и критерии, показатели его осуществления;

- механизм управления программой как ее обязательный компонент присутствует только в нескольких программах, в большинстве же программ он заложен в перечень организационных мероприятий и не дает полного представления о системности работы всех участников процесса сопровождения школ с низкими результатами подготовки обучающихся.

Качественный анализ муниципальных программ с точки зрения их содержания на основе обеспечения внутренних связей всех компонентов, позволяет сделать следующие выводы:

- актуальность представленных на экспертизу программ не вызывает сомнения, ибо тематика всех программ направлена на решение важнейшей задачи - оказание адресной поддержки школам с низкими результатами подготовки обучающихся и находящимся в сложных условиях работы по переводу их в эффективный режим развития, однако не во всех программах присутствует обоснование актуальности с точки зрения проблемно-ориентированного анализа;

- новизна всех муниципальных программ заключается в способах решения задачи, её формах, связанных с реализацией механизмов сетевого наставничества школ с низкими и высокими результатами подготовки обучающихся, предложенных на федеральном и региональном уровнях управления образованием;

- системность связей всех компонентов программ с учетом содержания решения проблем перевода школ в эффективный режим работы, учитывая все направления изменений (учение, преподавание, среда, управление), к сожалению, не обеспечена ни в одной программе;

- эффективность реализации программ, исходя из понимания сущности понятия «эффективность», как оценки полученных результатов с точки зрения вложенных ресурсов и созданных условий, в большей части программ не раскрыта как на уровне выбора тематики основного инструментария оценки -мониторинга, так и критериев, показателей его проведения;

-реальность решения поставленных задач в практике работы ряда муниципальных районов возможно будет затруднено ввиду большого количества разнонаправленных мероприятий, неразработанностью технологии их реализации ввиду отсутствия внятного организационного механизма с включением разных участников совместной деятельности.

Таким образом, отмечая большую работу муниципальных команд по проектированию программ поддержки школ с низкими результатами обучения и находящихся в сложных условиях работы по их переводу в эффективный режим работы, следует дополнительно провести их самоанализ с точки зрения предложенных критериев и осуществить их доработку с тем, чтобы все-таки обеспечить решение ключевой задачи – оказать адресную поддержку тем школам, которые в этом нуждаются.

Учитывая полученные результаты проектирования муниципальных программ, следует актуализировать тематику повышения квалификации управленческих и методических кадров муниципальных образовательных систем по проблемам стратегического менеджмента, в том числе стратегическому и тактическому планированию, управлению образовательными системами.

ПЕРЕЧЕНЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ С НИЗКИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ

в списке Рособнадзора в январе 2020 года и в марте 2020 года
 новые, только в списке в марте 2020 года

№ п\п	Муниципальное образование	Список ОУ, выявленных ВШЭ в 2019 году	Список Рособнадзора Январь 2020 года	Список Рособнадзора Март 2020 года
1.	Бокситогорский муниципальный район	МКОУ «Заборьевская средняя общеобразовательная школа»	МБОУ "СОШ №1" города Пикалёво	
2.	Бокситогорский муниципальный район	МКОУ «Подборовская основная общеобразовательная школа»	МКОУ "Анисимовская ООШ"	МКОУ "Анисимовская ООШ"
	Итого по МР:	2	2	1
	Включены в муниципальную программу по поддержке школ	2		
3.	Волосовский муниципальный район	МОУ «Волосовская средняя общеобразовательная школа № 2»		
4.	Волосовский муниципальный район	МОУ «Торосовская основная общеобразовательная школа»		
5.	Волосовский муниципальный район	МОУ «Октябрьская основная общеобразовательная школа»	МОУ «Октябрьская основная общеобразовательная школа»	
6.	Волосовский муниципальный район	МОУ «Беседская основная общеобразовательная школа»		
7.	Волосовский муниципальный район	МОУ «Зимитицкая основная общеобразовательная школа»		
	Итого по МР:	5	1	0
	Включены в муниципальную	5		

	программу по поддержке школ			
8.	Волховский муниципальный район	МОБУ «Бережковская основная общеобразовательная школа»	МОБУ "Новолодожская СОШ №2"	
9.	Волховский муниципальный район	МОБУ «Потанинская основная школа»	МОБУ "Потанинская ООШ"	МОБУ "Потанинская ООШ"
10.	Волховский муниципальный район	МОБУ «Селивановская основная общеобразовательная школа»	МОБУ "Иссадская ООШ"	МОБУ "Иссадская ООШ"
	Итого по МР:	3	3	2
	Включены в муниципальную программу по поддержке школ	3+1=4	1 (Иссадская ООШ)	
11.	Всеволожский муниципальный район	МОУ «Осельковская основная общеобразовательная школа»		
12.	Всеволожский муниципальный район		МОУ"СОШ "Токсовский центр образования"	МОУ"СОШ "Токсовский центр образования"
13.	Всеволожский муниципальный район		МОБУ "СОШ №6 с углубленным изучением отдельных предметов " г. Всеволожска	
14.	Всеволожский муниципальный район		МОУ "Гимназия" г.Сертолово	
15.	Всеволожский муниципальный район		МОБУ "СОШ "Агалатовский центр образования "	МОБУ "СОШ "Агалатовский центр образования "
16.	Всеволожский муниципальный район		МОУ "Гарболовская СОШ"	МОУ "Гарболовская СОШ"
17.	Всеволожский муниципальный район		МОУ"Колтушская СОШ имени ак. И.П. Павлова"	МОУ"Колтушская СОШ имени ак. И.П. Павлова"
18.	Всеволожский муниципальный район		МОУ "Кузьмоловская СОШ № 1"	МОУ "Кузьмоловская СОШ № 1"
19.	Всеволожский муниципальный район		МОУ " СОШ "Лесновский центр образования"	МОУ " СОШ "Лесновский центр образования"
20.				МОУ " СОШ "

				"Лесколловский центр образования"
21.				МОБУ «Муринская СОШ №3»
22.	Всеволожский муниципальный район		МОУ "Ново - Девяткинская СОШ №1"	МОУ "Ново - Девяткинская СОШ №1"
23.	Всеволожский муниципальный район		МОУ"Разметелевская СОШ"	
24.	Всеволожский муниципальный район		МОУ "СОШ"Рахьинский центр образования"	
25.	Всеволожский муниципальный район		МОУ "СОШ "Свердловский центр образования"	
26.	Всеволожский муниципальный район		МОУ"Щегловская СОШ"	
27.	Всеволожский муниципальный район		МОУ "Янинская СОШ"	
	Итого по МР:	1	14	9
	Включены в муниципальную программу по поддержке школ	14+1=15 Дополнительно еще 7 (школы-новостройки), в том числе МОБУ «Муринская СОШ № 3»		1
28.	Выборгский район	Цвелодубовский филиал МБОУ «Рощинский ЦО»		Цвелодубовский филиал МБОУ «Рощинский ЦО»
29.	Выборгский район		МБОУ "СОШ № 1 - школа отечественной культуры"	
30.	Выборгский район		МБОУ "СОШ №8 г. Выборга"	МБОУ "СОШ №8 г. Выборга"
31.				МБОУ "СОШ № 14»
32.	Выборгский район		МБОУ "СОШ № 13 с углубленным изучением отдельных предметов"	МБОУ «Лесогорская СОШ»
33.	Выборгский район		МБОУ"СОШ № 37 с углублённым изучением отдельных предметов"	
34.	Выборгский район		МБОУ"Кирилловская СОШ"	
35.	Выборгский		МБОУ"Коробицынская	

	район		СОШ"	
36.	Выборгский район		МБОУ "Полянская СОШ"	
37.			МБОУ "Рощинская СОШ"	
	Итого по МР:	1	8	4
	Включены в муниципальную программу по поддержке школ	1+8=9		
38.	Гатчинский муниципальный район	МБОУ «Сиверская основная общеобразовательная школа»	МБОУ «Сиверская ООШ»	
39.	Гатчинский муниципальный район	МБОУ «Сусанинская средняя общеобразовательная школа»	МБОУ "Сусанинская СОШ "	МБОУ"Сусанинская СОШ "
40.	Гатчинский муниципальный район	МБОУ «Дружногорская средняя общеобразовательная школа»	МБОУ "Дружногорская СОШ"	
41.	Гатчинский муниципальный район	МБОУ «Никольская основная общеобразовательная школа»	МБОУ "Никольская ООШ"	
42.	Гатчинский муниципальный район	МБОУ «Кобраловская основная общеобразовательная школа»	МБОУ «Кобраловская ООШ»	
43.	Гатчинский муниципальный район	МБОУ «Елизаветинская средняя общеобразовательная школа»	МБОУ "Коммунарская СОШ №1"	
44.	Гатчинский муниципальный район	МБОУ «Гатчинская средняя общеобразовательная школа № 11»	МБОУ "Лукашевская СОШ"	
45.	Гатчинский муниципальный район	МБОУ «Высокоключевая средняя общеобразовательная школа»	МБОУ "Кобринская ООШ"	
46.	Гатчинский муниципальный район	АНООУ «Школа имени императора Александра III» (не включена)	МБОУ "Пламенная СОШ"	

	Итого по МР:	9	9	1
	Включены в муниципальную программу по поддержке школ	8+4=12 Примечание: не включена негосударственная школа	4	
47.	Кингисеппский муниципальный район	МБОУ «Опольевская основная общеобразовательная школа»(не включена)	МБОУ"Кингисеппская СОШ №2"	
48.	Кингисеппский муниципальный район	МБОУ «Фалилеевская основная общеобразовательная школа»	МБОУ "Кракольская СОШ"	
49.	Кингисеппский муниципальный район		МБОУ "Пустомержская СОШ"	
	Итого по МР:	2	3	0
	Включены в муниципальную программу по поддержке школ	2+3=5 Примечание: Кингисеппская СОШ 5 включена вместо Опольевской ООШ	3	
50.	Кировский муниципальный район	МБОУ «Отраденская средняя общеобразовательная школа №3»	МБОУ"Отраденская СОШ №3"	
51.	Кировский муниципальный район	МКОУ «Синявинская средняя общеобразовательная школа»	МКОУ "Путиловская ООШ"	
52.	Кировский муниципальный район	МКОУ «Назиевская средняя общеобразовательная школа»		
53.	Кировский муниципальный район	МКОУ «Шумская средняя общеобразовательная школа»		
	Итого по МР:	4	2	0
	Включены в муниципальную программу по поддержке школ	4+1=5	1	
54.	Киришский муниципальный район	МОУ «Пчевжинская средняя общеобразовательная	МОУ "Киришская СОШ №3"	МОУ "Киришская СОШ №3"

		я школа имени Героя Советского Союза А.И. Сидорова»		
55.	Киришский муниципальный район		МОУ "Будогощская СОШ"	МОУ "Будогощская СОШ"
56.	Киришский муниципальный район		МОУ "Кусинская СОШ"	
57.	Киришский муниципальный район		МОУ "Пчевская СОШ имени Садыка Джумабаева "	МОУ "Пчевская СОШ имени Садыка Джумабаева "
	Итого по МР:	1	4	3
	Включены в муниципальную программу по поддержке школ	Школы не указаны.		
58.	Лодейнопольский муниципальный район	МКОУ «Янегская основная общеобразовательная школа»		МКОУ «Янегская основная общеобразовательная школа»
59.			МКОУ "Лодейнопольская СОШ №3 имени Героев Свири"	МКОУ "Лодейнопольская СОШ №3 имени Героев Свири"
	Итого по МР:	1	1	2
	Включены в муниципальную программу по поддержке школ	1+1=2		
60.	Ломоносовский муниципальный район	МОУ «Яльгелевский образовательный центр»	МОУ"Ломоносовская общеобразовательная школа №3"	
61.	Ломоносовский муниципальный район		МОУ"Аннинская общеобразовательная школа"	
62.	Ломоносовский муниципальный район		МОУ "Гостилицкая общеобразовательная школа"	
63.	Ломоносовский муниципальный район		МОУ"Кипенская общеобразовательная школа"	
64.	Ломоносовский муниципальный район		МОУ "Копорская общеобразовательная школа"	
65.	Ломоносовский муниципальный район		МОУ "Лебяженский центр общего образования"	МОУ "Лебяженский центр общего образования"
66.	Ломоносовский		МОУ"Ропшинская	

	муниципальный район		общеобразовательная школа"	
67.	Ломоносовский муниципальный район		МОУ"Русско-Высоцкая общеобразовательная школа"	
68.	Ломоносовский муниципальный район		МОУ"Лаголовская общеобразовательная школа"	
69.	Ломоносовский муниципальный район		МОУ "Оржицкая общеобразовательная школа"	
	Итого по МР:	1	10	1
	Включены в муниципальную программу по поддержке школ	1+10=11		
70.	Лужский муниципальный район	МОУ «Вечерняя (сменная) общеобразовательная школа»	МОУ "Заклинская СОШ"	
71.	Лужский муниципальный район		МОУ"Оредежская СОШ"	МОУ"Оредежская СОШ"
				+филиал МОУ «Оредежская СОШ»
72.	Лужский муниципальный район		МОУ "Осьминская СОШ"	МОУ "Осьминская СОШ"
73.	Лужский муниципальный район		МОУ "Серебрянская СОШ"	
74.	Лужский муниципальный район		МОУ"Торошковская СОШ"	
75.	Лужский муниципальный район	МОУ «Ям-Тесовская средняя общеобразовательная школа»	МОУ "Ям-Тесовская СОШ"	
76.	Лужский муниципальный район	МОУ «Володарская средняя общеобразовательная школа»		
	Итого по МР:	3	6	3
	Включены в муниципальную программу по поддержке школ	3		
77.	Подпорожский район		МБОУ "Подпорожская СОШ № 1 им. А.С.Пушкина"	МБОУ "Подпорожская СОШ № 1 им.

				А.С.Пушкина"
78.	Подпорожский район		МБОУ "Подпорожская СОШ № 4 им. М. Горького"	МБОУ "Подпорожская СОШ № 4 им. М. Горького"
79.	Подпорожский район		МБОУ "Важинский образовательный центр"	МБОУ "Важинский образовательный центр"
80.	Подпорожский район		МБОУ"Винницкая СОШ-интернат"	МБОУ"Винницкая СОШ-интернат"
81.	Подпорожский район		МБОУ "Вознесенская СОШ №7"	МБОУ "Вознесенская СОШ №7"
82.	Подпорожский район			МБОУ «Никольская ООШ №9»
83.	Подпорожский район			МБОУ "Подпорожская СОШ № 8"
	Итого по МР:	0	5	7
	Включены в муниципальную программу по поддержке школ	5		
84.	Приозерский муниципальный район	Негосударственное общеобразовательное учреждение «Школа Русской Культуры»	НОУ" Школа русской культуры приподобных Сергия и Германа Валаамских"	НОУ" Школа русской культуры приподобных Сергия и Германа Валаамских"
85.	Приозерский муниципальный район	МОУ «Красноозерненская основная общеобразовательная школа»	МОУ"Красноозерненская ООШ"	
86.	Приозерский муниципальный район	МОУ «Запорожская основная общеобразовательная школа»	МОУ "Запорожская ООШ"	
87.	Приозерский муниципальный район	МОУ «Джатиевская основная общеобразовательная школа»	МОУ "Джатиевская ООШ"	
88.				МОУ "Громовская СОШ"
89.	Приозерский муниципальный район	МОУ «Коммунарская основная общеобразовательная школа»	МОУ "Отраденная СОШ"	МОУ "Отраденная СОШ"
90.	Приозерский муниципальный район		МОУ "Кузнеченская СОШ "	
91.	Приозерский		МОУ "Красноармейская	МОУ

	муниципальный район		ООШ"	"Красноармейская ООШ"
92.	Приозерский муниципальный район		МОУ "Мельниковская СОШ"	
	Итого по МР:	5	8	4
	Включены в муниципальную программу по поддержке школ	4 Примечание: из данного списка включена только Джатиевская ООШ		
93.	Сосновоборский городской округ	МБОУ «СОШ № 1»	МБОУ "СОШ № 1"	
94.	Сосновоборский городской округ		МБОУ"СОШ №2 с углубленным изучением английского языка"	МБОУ"СОШ №2 с углубленным изучением английского языка"
95.	Сосновоборский городской округ		МБОУ"СОШ №3"	МБОУ"СОШ №3"
96.	Сосновоборский городской округ		МБОУ "СОШ № 7"	
97.	Сосновоборский городской округ			МБОУ "СОШ № 9 имени В.И.Некрасова"
	Итого по МР:	1	4	3
	Включены в муниципальную программу по поддержке школ	Школы не названы		
98.	Сланцевский муниципальный район	МОУ «Загривская средняя общеобразовательная школа»		
99.	Сланцевский муниципальный район	МОУ «Выскатская основная общеобразовательная школа»		
100.	Сланцевский муниципальный район	МОУ «Старопольская средняя общеобразовательная школа»		
	Итого по МР:	3	0	0
	Включены в муниципальную программу по поддержке школ	2 (без Выскатской ООШ)		
101.	Тихвинский	МОУ «Ганьковская	МОУ "Ганьковская	МОУ "Ганьковская

	муниципальный район	средняя общеобразовательная школа»	СОШ"	СОШ"
102.	Тихвинский муниципальный район	МОУ «Ерёминогорская основная общеобразовательная школа»	Муниципальное общеобразовательное учреждение "Ерёминогорская ООШ"	
103.	Тихвинский муниципальный район	МОУ «Андреевская основная общеобразовательная школа»	МОУ "Шугозерская СОШ"	
104.	Тихвинский муниципальный район	МОУ «Красавская основная общеобразовательная школа»		
105.	Тихвинский муниципальный район	МОУ «Ильинская основная общеобразовательная школа»		
	Итого по МР:	5	3	1
	Включены в муниципальную программу по поддержке школ	5		
106.	Тосненский район	МКОУ «Новолисинская школа-интернат среднего (полного) общего образования»»	МКОУ "Ушакинская СОШ №1"	МКОУ "Ушакинская СОШ №1"
107.	Тосненский район	МКОУ «Андриановская основная общеобразовательная школа»	МКОУ "Андриановская основная образовательная школа"	
108.	Тосненский район	МКОУ «Нурменская средняя общеобразовательная школа им. генерал-майора В.А. Вержбицкого»	МБОУ "СОШ №4 г.Тосно"	
109.	Тосненский район	МКОУ «Трубникоборская основная общеобразовательная школа»	МКОУ"Любанская СОШ им. А.Н. Радищева"	МКОУ "Красноборская средняя общеобразовательная школа"
110.	Тосненский район	МКОУ «Рябовская основная	МКОУ "Тельмановская СОШ"	

		общеобразовательная школа»		
111.	Тосненский район	МКОУ «Форносовская основная общеобразовательная школа»	МКОУ «Форносовская ООШ	
112.	Тосненский район	МКОУ «Саблинская основная общеобразовательная школа»	МКОУ "Федоровская СОШ"	МКОУ "Федоровская СОШ"
113.	Тосненский район	МКОУ «Ушакинская основная общеобразовательная школа №2»	МКОУ "Пельгорская ООШ"	
114.	Тосненский район		МКОУ "Радофиниковская основная общеобразовательная школа"	
	Итого по МР:	8	9	3
	Включены в муниципальную программу по поддержке школ	8+7=15	7	

Итого: в муниципальные программы включены 92 школы из числа школ, вошедших в списки Рособнадзора в 2019 и 2020 годах без учета школ Выборгского, Киришского районов и Сосновоборгского городского округа, в программах которых не названы школы с низкими результатами подготовки обучающихся.