

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ ПО ПРЕОДОЛЕНИЮ НИЗКИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ В ШКОЛЕ: ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ

Кашаев А.А.

ОГБУ ДПО «Рязанский институт развития образования», Рязань, e-mail: kaandr@mail.ru

В статье исследуются отдельные аспекты, связанные с управлением региональными проектами по повышению образовательных результатов в школе на этапе формирования концептуальных документов. Необходимость качественного целеполагания, отвечающего выявленным рискам, постановки задач, определения показателей, соответствующих их выполнению, мониторинга данных показателей с помощью определенного набора методов сбора и обработки информации обуславливает эффективность качества управления общеобразовательной организацией, переходящей в эффективный режим работы, в рамках реализации региональных проектов, направленных на преодоление неуспешности. Определены противоречия, возникающие в теории и практике управления на институциональном, муниципальном и региональном уровнях, обоснована технология совершенствования управленческой системы, уточнены условия, позволяющие повысить степень и качество вовлеченности управленческой команды в проект на базовых этапах его выполнения. Сделана попытка адаптации подходов к формированию концептуальных документов, разработанных ФГБУ «Федеральный институт оценки качества образования» для федерального проекта адресной помощи школам с низкими образовательными результатами «500+», к условиям реализации региональных проектов аналогичной направленности, что усиливает практическую значимость настоящей статьи. На примере деятельности по минимизации и преодолению одного из факторов риска – высокой доли обучающихся с рисками учебной неуспешности, влияющими на образовательные результаты, описан алгоритм работы взаимодействующих муниципальных и школьных управленческих команд, позволяющий качественно выполнить задачи этапа планирования.

Ключевые слова: школы с низкими образовательными результатами, повышение эффективности деятельности управленческих команд, концептуальные документы, показатели мониторинга.

IMPROVING THE EFFICIENCY OF MANAGING REGIONAL PROJECTS TO OVERCOME LOW EDUCATIONAL OUTCOMES AT SCHOOL: FORMATION OF CONCEPTUAL DOCUMENTS

Kashaev A.A.

OGBU DPO «Ryazan Institute for Education Development», Ryazan, e-mail: kaandr@mail.ru

The article examines some aspects related to the management of regional projects to improve educational outcomes at school at the stage of formation of conceptual documents. The need for high-quality goal-setting that meets the identified risks, setting tasks, determining indicators corresponding to their implementation, monitoring these indicators using a certain set of methods for collecting and processing information, determines the effectiveness of the quality of management of a general education organization that is moving into an effective mode of operation, within the framework of regional projects aimed at overcoming failure. The contradictions arising in the theory and practice of management at the institutional, municipal and regional levels are identified, the technology of improving the management system is substantiated, the conditions that allow increasing the degree and quality of involvement of the management team in the project at the basic stages of its implementation are clarified. An attempt is made to adapt approaches to the formation of conceptual documents developed by the Federal State Budgetary Institution "Federal Institute for Education Quality Assessment" for the federal project of targeted assistance to schools with low educational results «500+» to the conditions of implementation of regional projects of a similar orientation, which enhances the practical significance of this article. Using the example of activities aimed at minimizing and overcoming one of the risk factors - a high proportion of students with the risks of academic failure, affecting educational results, the algorithm of the work of interacting municipal and school management teams is described, which allows to qualitatively perform the tasks of the planning stage.

Keywords: schools with low educational results, improving the efficiency of management teams, conceptual documents, monitoring indicators.

Проблема повышения качества образования в российской средней школе многоаспектна. Среди проблемных полей, которые необходимо решать, – полноценная реализация государственных образовательных стандартов и освоение программ, повышение уровня функциональной грамотности обучающихся, развитие их одаренности и подготовка к предметным олимпиадам на всех уровнях. Один из наиболее актуальных аспектов, которому необходимо уделять особое внимание, – преодоление и профилактика низких образовательных результатов.

Школа с низкими результатами обучения (НОР) – это общеобразовательная организация, демонстрирующая высокий уровень академических и профессиональных дефицитов, а также результатов деятельности, позволяющих в соответствии с установленными критериями отнести ее к данной категории учебных заведений. Критерии определены Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки РФ (Рособрнадзором) [1].

Сегодня государство организует большую работу со школами с низкими образовательными результатами. Все регионы России участвуют в реализации системного федерального проекта адресной помощи таким школам «500+». Проект комплексный, в его основе лежит мультисубъектное взаимодействие общеобразовательных организаций, нуждающихся в поддержке, их кураторов, федеральных, региональных и муниципальных координаторов, основанное на использовании современных цифровых решений и направленное на персонализированную помощь и ученику, и учителю.

Рособрнадзор ежегодно формирует список школ с низкими образовательными результатами для каждого региона. При этом не все общеобразовательные организации становятся участниками проекта. Для тех школ, которые не вошли в федеральный проект, субъекты Российской Федерации реализуют региональные проекты, направленные на повышение уровня образовательных результатов. Например, в Рязанской области с 2020 г. реализуется Проект помощи общеобразовательным организациям с НОР «62+». От этой работы во многом зависит решение масштабных задач, поставленных Президентом России по повышению качества общего образования.

Управление региональными проектами осуществляется на региональном, муниципальном и институциональном уровнях. От того, насколько качественно управленческими командами сформированы концептуальные документы, во многом зависит результат реализации последних положений о региональных системах работы со школами с низкими результатами обучения и школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях; муниципальных положений о переводе общеобразовательных организаций с НОР в эффективный режим развития, концепций и т.п.

Сегодня документы регионального, муниципального и институционального уровней по рассматриваемому нами направлению работы размещаются в режиме открытого доступа на соответствующих информационных ресурсах исходя из рекомендаций ФГБУ «Федеральный институт оценки качества образования» (ФИОКО) [2, 3].

Изучение документарного сопровождения региональных проектов показывает, что субъекты управленческой деятельности при формировании концептуальных документов: постановке задач, определении основных показателей, методов сбора и обработки информации – не всегда соотносят их с выявляемыми проблемными полями, не достигают корреляции компонентов, что приводит к невозможности полноценно реализовать региональный проект, а также оценить динамику его результатов.

В связи с этим *актуальность* исследования состоит в необходимости анализа проводимой управленческими командами различного уровня – участниками региональных проектов – повышения уровня образовательных результатов работы и выработки рекомендаций по совершенствованию их деятельности.

Проблема заключается в том, что в условиях большого внимания федеральных органов исполнительной власти в сфере образования к управленческим механизмам перехода общеобразовательных организаций в эффективный режим работы команды регионов, муниципалитетов и школ недостаточно используют потенциал эффективных федеральных практик при целеполагании, постановке задач и формировании концептуальных документов, реализуя собственные проекты аналогичного направления.

Сегодня ФИОКО сформированы информационные ресурсы, раскрывающие технологические основы управленческой деятельности, которые могут быть ориентиром для управленческих команд. Они содержат методические рекомендации, записи проблемно ориентированных вебинаров, кейсы.

Однако у регионов, муниципалитетов и школ обнаруживается объективная потребность в методологическом осмыслении представленных ФИОКО материалов для выстраивания системной работы, которая, как показал проведенный нами анализ разработанных ими концептуальных документов, нуждается в совершенствовании, начиная с базовых этапов деятельности в части документарного обеспечения. В связи с этим мы можем выделить *противоречия* между: высоким уровнем требований, предъявляемых к реализации проектов, и готовностью к их реализации управленческих команд; технологическим обеспечением федеральных проектов и его методологическим осмыслением на региональном, муниципальном и институциональном уровнях управления; мероприятиями региональных проектов и отсутствием их корреляции с базовыми принципами реализации.

Данные противоречия выявляют ключевую **проблему** исследования: каковы организационно-педагогические условия эффективного управления проектами повышения образовательных результатов на начальных этапах полного управленческого цикла – целеполагания и определения задач, выбора показателей, определения используемых методов сбора и обработки информации. Данные этапы, как правило, находят свое отражение в концептуальных документах проектов.

Целью исследования является выявление организационно-педагогических условий эффективного управления региональными проектами повышения образовательных результатов на начальных этапах их реализации.

Гипотеза исследования состоит в том, что управление региональными проектами повышения образовательных результатов будет эффективным, если:

- определить методологические подходы к формированию концептуальных документов региональных проектов;
- выявить и сформировать организационно-педагогические условия в контексте современных федеральных требований к их реализации.

Материал и методы исследования

Нами были проанализированы разделы «Управление качеством образования» информационных ресурсов муниципальных органов управления образованием по направлению 1.2. «Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях», общеобразовательных организаций – участников региональных проектов по повышению качества образования Рязанской области и других регионов. Мы опирались на документы министерства просвещения Российской Федерации, методические рекомендации ФИОКО, труды Н.В. Бысик, М.А. Пинской, С.Г. Косарецкого, И.Д. Фрумина, А. Шляйхера.

При достижении цели и проверке гипотезы использовался комплекс методов: *теоретические методы* исследования (анализ и синтез, сопоставление и обобщение, аналогия, абстрагирование и конкретизация), *эмпирические методы* (изучение и обобщение документов и деятельности региональных и муниципальных органов управления образованием, общеобразовательных организаций, переходящих в эффективный режим работы).

Доказательство гипотезы потребовало от нас использования *системного подхода*.

Результаты исследования и их обсуждение

Сегодня в общем образовании России активно формируется единая система принципов и подходов к управлению, важнейшим компонентом которой стало единство диагностических процедур оценки качества образования, международных и федеральных, направленных на

определение и уточнение реальной ситуации как в отдельно взятой школе, так и в муниципалитете и регионе. Она является основой для выстраивания концепций и программ развития на разных уровнях. Все это, обогащенное лучшими практиками и профессиональным взаимодействием, способствует выравниванию возможностей для получения качественного образования, которое исследуют А. Шляйхер, Б. Триллинг и другие эксперты мирового уровня [4, 5].

На необходимость разработки регламентов и программ улучшения обращают внимание М.А. Пинская, С.Г. Косарецкий и И.Д. Фрумин [6]. По их мнению, программы должны быть комплексными.

Н.Н. Исланова и С.Н. Корнева, рассматривая программы методического сопровождения школ, в качестве возможной основы их составления выделяют три блока обучения педагогических работников: работа с дефицитами профессиональных компетенций педагога посредством метода кейс-стади, внедрение в школах, переходящих в эффективный режим работы, инновационных цифровых технологий и восполнение специфических психолого-педагогических дефицитов, связанных с проблемой школьного благополучия [7]. Определение конкретных шагов в соответствии с данными блоками должно способствовать повышению качества образования. При этом мы понимаем, что для обеспечения комплексной разработки концептуального документа необходимо учитывать спектр проблем, поскольку низкие образовательные результаты – итог многофакторного влияния на общеобразовательную организацию.

Н.В. Бысик, М.А. Пинская, С.Г. Косарецкий, С.М. Полищук и А.А. Бешлиян предлагают в качестве основы составления программы перехода школы в эффективный режим работы реализацию следующих управленческих шагов: определение приоритетов, связанных с «проблемами, выявленными в академических результатах учащихся, и соответствующими профессиональными дефицитами преподавателей»; постановка целей и выбор направлений работы, определяющих критерии успеха и выбранные в соответствии с ними показатели; задачи; подготовительные действия и план работы [8].

По нашему мнению, здесь необходима работа по более широкому спектру факторов рисков, выходящих за пределы академических и профессиональных дефицитов. Мы взяли за основу подходы, реализуемые в федеральном проекте адресной помощи школам с низкими образовательными результатами «500+», и адаптировали их к условиям работы общеобразовательных организаций и муниципалитетов, не являющихся его участниками. В проекте объединены оптимальные принципы управления и описаны основные характеристики вовлеченности в него региональных, муниципальных и институциональных команд, однако эти принципы сегодня остаются без внимания управленцев, реализующих собственные

проекты повышения качества образования и формулирующих концептуальные положения, не отталкиваясь от рисков, что не проводит, к сожалению, к четкой корреляции между разделами основополагающих документов.

«Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся», разработанная ФГБУ «Федеральный институт оценки качества образования» (ФИОКО), определяет группы факторов риска, напрямую или косвенно связанных с невысокой результативностью образовательной деятельности [9].

Группа I. Проблемы с обеспеченностью ресурсами и кадрами, в том числе: низкий уровень оснащения школы; дефицит педагогических кадров; недостаточная предметная, методическая или психолого-педагогическая компетентность педагогических работников.

Группа II. Низкая эффективность управления в школе, в том числе: низкая мотивация руководства образовательной организации на улучшение образовательных результатов обучающихся; отсутствие или недостаточная эффективность системы объективной оценки результатов обучения; недостаточно развитое профессиональное взаимодействие в педагогическом коллективе; низкая эффективность работы с обучающимися, имеющими трудности в обучении; низкое качество адаптации и инклюзии в образовательную среду обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ); низкое качество адаптации мигрантов, преодоления языковых и культурных барьеров; низкое качество профориентационной работы.

Группа III. Проблемы обеспечения благоприятного «школьного уклада», в том числе: неблагоприятный психологический климат в школе; низкая вовлеченность учителей в образовательный процесс; низкая учебная мотивация школьников; низкий уровень дисциплины в классе; проблемы с вовлеченностью родителей.

Мы рассматриваем фактор риска, определенный ФИОКО, в качестве *отправной точки* в формировании концептуальных документов, где должны быть взаимосвязаны все этапы последующей работы [2, 3].

В рамках создания концептуальных документов должны быть определены цели, поставлены соответствующие им задачи, выбраны показатели; методы сбора и обработки информации для проведения мониторинга исходного состояния системы, что обуславливает конкретные шаги и мероприятия, способствующие минимизации рисков и их преодолению.

На примере одного из рисков, выявленных ФИОКО, мы постараемся продемонстрировать механизм работы управленческой команды и необходимые области для ее внимания, работа над которыми позволит повысить эффективность управления рассматриваемыми нами проектами.

Один из рисков, который требует самого пристального внимания, – «Высокая доля обучающихся с рисками учебной неуспешности». Формулируя **цель** для данного фактора риска – «сокращение доли обучающихся с рисками учебной неуспешности», нельзя забывать об основной цели всего проекта – «Повышение качества образовательных результатов обучающихся и перевод общеобразовательной организации в эффективный режим работы».

Для достижения цели необходимо определить круг задач. Возможными **задачами** могут выступать следующие.

1. Проводить анализ динамики образовательных результатов обучающихся.

Анализ динамики образовательных результатов обучающихся является одной из основ деятельности по переводу ОО в эффективный режим работы, позволяет вовремя и эффективно разработать план действий по профилактике рисков.

2. Разработать и реализовать индивидуальные образовательные маршруты обучающихся / адресные образовательные программы по работе с обучающимися с трудностями в обучении.

Фронтальная работа с обучающимися позволяет сформировать общую образовательную среду для их группы. Однако данный режим, в том числе с использованием принципа дифференциации, недостаточен для обучающихся с трудностями в обучении. Эта категория требует точечных подходов, учитывающих индивидуальный портрет школьника, его психологические и академические особенности.

3. Разработать и реализовать программы наставничества на уровнях «учитель – ученик», «ученик – ученик», «работодатель – ученик».

Требуется максимальное использование возможностей наставничества по отношению к обучающимся с трудностями в обучении. В работе с ними целесообразно опираться как на самих учителей, так и на сильных учеников, а на старшей ступени школы – на работодателей (в условиях реализации Целевой модели наставничества) [10].

4. Разработать и реализовать программу психологической поддержки обучающихся с трудностями в обучении.

Данная программа необходима для поддержки при работе с трудностями, возникающими у обучающихся в коммуникативной сфере, в области учебных действий и социальной адаптации.

Необходимо помнить, что данные задачи актуальны не только для институционального, но и для муниципального и регионального уровней управления. Последние должны выполнять методическую и ресурсную функции по отношению к реализуемому в общеобразовательной организации проекту.

Каждая из задач может определить показатели, анализ динамики которых позволит сделать вывод об эффективности реализации концепций и программ.

Например, **Задача 1** требует наличия таких показателей, как:

– динамика индекса низких результатов по процедурам оценки качества образования и т.п. (для институционального уровня управления);

– доля школ с НОР, показавших положительную динамику образовательных результатов обучающихся, % (для муниципального уровня управления).

Показателями, относящимися к решению **Задачи 2**, могут стать:

– доля индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся / адресных образовательных программ по работе с обучающимися с трудностями в обучении от общего количества обучающихся ОО, испытывающих трудности, % (для институционального уровня управления);

– доля индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся / адресных образовательных программ по работе с обучающимися с трудностями в обучении от общего количества обучающихся школ с НОР, испытывающих трудности, % (для муниципального уровня управления).

Для **Задачи 3** в качестве показателей могут выступать:

– доля обучающихся в ОО с трудностями в обучении, вовлеченных в программы наставничества на уровне «учитель – ученик», %;

– доля обучающихся в ОО с трудностями в обучении, вовлеченных в программы наставничества на уровне «ученик – ученик», %;

– доля обучающихся старших классов в ОО с трудностями в обучении, вовлеченных в программы наставничества на уровне «работодатель – ученик», % (для институционального уровня управления);

– доля школ с НОР, реализующих программы наставничества на уровне «учитель – ученик», %;

– доля школ с НОР, реализующих программы наставничества на уровне «ученик – ученик», %;

– доля школ с НОР, реализующих программы наставничества на уровне «работодатель – ученик», % (для муниципального уровня управления).

Решение **Задачи 4** потребует учета таких показателей, как:

– доля обучающихся в ОО с трудностями в обучении, вовлеченных в программы психологической поддержки, %;

– наличие в ОО программы психологической поддержки обучающихся с трудностями в обучении (для институционального уровня управления);

– доля школ с НОР, разработавших и реализующих программы психологической поддержки обучающихся с трудностями в обучении, %;

– наличие муниципальной программы психологической поддержки обучающихся с трудностями в обучении (*для муниципального уровня управления*).

Для проведения мониторинга каждый из показателей требует определенного набора методов сбора информации и ее обработки.

Исследование в рамках решения **Задачи 1**

Институциональный уровень управления

Методы сбора информации: измерение уровня учебных достижений обучающихся (тематический контроль; фронтально-обзорный контроль; сравнительный контроль; персональный контроль; классно-обобщающий контроль; предметно-обобщающий контроль; комплексно-обобщающий контроль; оперативный контроль; международные, региональные и муниципальные мониторинги качества образования, всероссийские проверочные работы (ВПР, ОГЭ, ЕГЭ); анализ содержания федеральных и региональных информационных систем; запрос данных у Регионального центра обработки информации (РЦОКО)).

Методы обработки информации: группировка, классификация и обобщение данных; ранжирование, медиана, среднее арифметическое, дисперсионный анализ, расчет доли от общего числа, метод доверительных интервалов.

Муниципальный уровень управления

Методы сбора информации: анализ содержания федеральных и региональных информационных систем; запрос информации у РЦОКО.

Методы обработки информации: группировка, классификация и обобщение данных; ранжирование, медиана, среднее арифметическое, дисперсионный анализ, расчет доли от общего числа, метод доверительных интервалов.

Исследование в рамках решения **Задачи 2**

Институциональный уровень управления

Методы сбора информации: экспертиза системы разработки индивидуальных образовательных маршрутов (ИОМов) обучающихся; аудит документационного обеспечения; экспертиза качества разработанных ИОМов.

Методы обработки информации: обобщение результатов экспертизы и др.

Муниципальный уровень управления

Методы сбора информации: экспертиза системы разработки ИОМов обучающихся; аудит документационного обеспечения; выборочная экспертиза качества разработанных ИОМов.

Методы обработки информации: обобщение результатов экспертизы и др.

Исследование в рамках решения **Задачи 3**

Институциональный уровень управления

Методы сбора информации: экспертиза реализации модели наставничества в ОО, программы наставничества на уровнях «учитель – ученик», «ученик – ученик», «работодатель – ученик»; аудит документационного обеспечения.

Методы обработки информации: обобщение результатов экспертизы и аудита и др.

Муниципальный уровень управления

Методы сбора информации: экспертиза реализации модели наставничества в школах с НОР, программы наставничества на уровнях «учитель – ученик», «ученик – ученик», «работодатель – ученик»; аудит документационного обеспечения.

Методы обработки информации: обобщение результатов экспертизы и аудита и др.

Исследование в рамках решения **Задачи 4**

Институциональный уровень управления

Методы сбора информации: экспертиза реализации в ОО программ психологической поддержки обучающихся с трудностями в обучении; экспертиза качества разработки программ; аудит документационного обеспечения.

Методы обработки информации: обобщение результатов экспертизы и аудита и др.

Муниципальный уровень управления

Методы сбора информации: экспертиза реализации программ психологической поддержки обучающихся с трудностями в обучении в школах с НОР; экспертиза качества разработки программ; аудит документационного обеспечения; экспертиза муниципальной программы поддержки и ее реализации.

Дальнейшие шаги должны быть направлены на выявление проблемных полей, совершенствование концептуальных документов, их качества и качества их реализации в соответствии со структурой управленческого цикла.

Аналогичная работа может быть выполнена по каждому из факторов риска, определенных ФИОКО, в том числе на региональном уровне управления.

Приведенная здесь в качестве примера взаимосвязь компонентов концептуальных документов по выбранному нами риску наглядно демонстрирует возможный алгоритм действий управленческой команды по переводу школы исследуемой нами категории в эффективный режим работы в части их создания.

Результаты проведенного нами исследования были представлены в 2021 г. на региональной конференции «Повышение уровня эффективности деятельности школ с низкими образовательными результатами: итоги реализации федерального проекта адресной методической помощи “500+”».

Эффективность данного подхода подтверждена реализацией регионального проекта помощи общеобразовательным организациям с НОР «62+». Результатом его применения на институциональном, муниципальном и региональном уровнях управления системой образования в Рязанской области является выход в 2021 г. 17 из 25 школ – участниц Проекта из перечня школ с НОР, составленного Рособрнадзором. Подобный результат стал возможен, в том числе, благодаря ясному представлению управленческих команд об общих подходах и принципах Проекта, планируемых на их основе мероприятий. При этом работа кураторов, региональных и муниципальных координаторов с этими организациями будет продолжена.

Выводы

1. Для успешной реализации региональных проектов повышения качества образовательных результатов в школах целесообразно использовать апробированные в регионах России управленческие практики реализации федерального проекта «500+», в основу которого положен принцип системности, и адаптировать их к своим условиям.

2. Повышению эффективности реализации региональных проектов работы со школами с НОР способствует оптимальное сочетание деятельности на всех уровнях управления – региональном, муниципальном и институциональном.

3. Исходной составляющей работы над концептуальными документами регионального, муниципального и институционального уровней управления должен стать тот или иной фактор риска. С ним напрямую связаны формулировка задач, определение показателей мониторинга исходного состояния образовательной системы и эффективности принятых мер.

4. Основные компоненты концептуального документа – рискоориентированная цель, задачи, показатели, методы сбора и обработки информации – требуют четкой корреляции.

Проведенное нами исследование может не только способствовать повышению эффективности работы со школами с низкими образовательными результатами, но и внести свой вклад в совершенствование региональных и муниципальных механизмов управления качеством образования.

Список литературы

1. Методика выявления общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся, на основе комплексного анализа данных об образовательных организациях, в том числе данных о качестве образования. С. 4-5.

[Электронный ресурс]. URL: <https://fioco.ru/Media/Default/Documents/> (дата обращения: 20.01.2022).

2. Методические рекомендации по подготовке к проведению оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации. с URL: <https://fioco.ru/Media/Default> (дата обращения: 15.01.2022).

3. Методические рекомендации по организации и проведению оценки механизмов управления качеством образования органов местного самоуправления муниципальных районов, городских и муниципальных округов и иных органов, реализующих данные полномочия. [Электронный ресурс]. URL: <https://fioco.ru/munmeh> (дата обращения: 15.01.2022).

4. Шляйхер Андреас. Образование мирового уровня. Как выстроить школьную систему XXI века? / пер. с англ. ИС. Денисенко, И.Ю. Облачко; предисл. С.С. Кравцова. М.: Национальное образование, 2019. 336 с.

5. Триллин Б., Белик М., Фадель Ч. Четырехмерное образование: Компетенции, необходимые для успеха / пер. с англ. М.: Издательская группа «Точка», 2018. 240 с.

6. Пинская М.А., Косарецкий С.Г., Фрумин И.Д. Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах // Вопросы образования. 2011. № 4. С. 148-177.

7. Исланова Н.Н., Корнева С.Н. Организация методической поддержки сопровождения школ с низкой результативностью как образовательный ресурс по повышению качества образования // Современное образование: актуальные вопросы и инновации. 2019. № 2. С. 149-158.

8. Я – эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы: учеб.-методич. пособие / сост. Н.В. Бысик и др. М.: Университетская книга, 2018. 112 с.

9. Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся. [Электронный ресурс]. URL: https://fioco.ru/Media/Default/Documents/500/Methodica_500.pdf (дата обращения: 27.01.2022).

10. Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 N P-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования». [Электронный ресурс]. URL: <https://rulaws.ru/acts/Rasporyazhenie-Minprosvescheniya-Rossii-ot-25.12.2019-N-R-145/> (дата обращения: 31.01.2022).