

# СОПРОВОЖДЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ОБРАЗОВАНИЕ»: КАК ЭТО ДЕЛАЕТСЯ В МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

**В завершающемся 2006 году, когда в жизнь системы образования страны прочно вошёл приоритетный Национальный проект «Образование» и неведомая ранее аббревиатура «ПНПО» появилась на страницах СМИ, перед региональными командами, ответственными за сопровождение проекта на местах, встало множество вопросов, требующих конкретных и оперативных решений.**

**В статье, которую мы вам предлагаем, авторы рассказывают о том, как некоторые из этих вопросов решались в Московской области — регионе, имеющем одну из крупнейших в стране региональных образовательных систем.**

**Александр  
Моисеев,**

проректор по научной работе Академии социального управления Московской области, председатель Регионального экспертного совета по конкурсному отбору лучших школ и учителей, кандидат педагогических наук

**Сергей  
Косарецкий,**

руководитель Центра стратегических разработок Академии социального управления Московской области, заместитель председателя Регионального экспертного совета по конкурсному отбору лучших школ и учителей, кандидат психологических наук

**Документация школ.** Анализируя федеральные документы по конкурсному отбору лучших школ, мы, как и наши коллеги из других регионов, обратили внимание на некоторое противоречие, заложенное в самих условиях конкурса: поддержать нужно было школы, внедряющие *инновационные образовательные программы*, но среди критериев отбора наличие таких программ прямо не обозначалось. В то же время предлагалось давать оценку школ с учётом *программ развития*. Было ясно, что при экспертизе произойдёт некоторое смещение: ведь лучшие на сегодняшний день школы — не всегда инновационные, а школы, внедряющие яркие инновации, — не всегда самые лучшие.

Рассудив, что такие шероховатости в первый год конкурсного отбора неизбежны, мы задумались над тем, как в условиях крупной области с 72 муниципальными образованиями и огромными просторами, исключавшими возможность непосредственно ознакомиться с работой школ-претендентов, получить необходимую и достаточную информацию для более или менее объективной оценки школ по получаемым от них документам. При этом понимали, что, с одной стороны, уважающие себя педагогические коллективы давно знакомы с научными рекомендациями по составлению программ развития, а с другой — эти документы были и остаются необязательными, поскольку разрабатываются по доброй воле самих школ. В итоге школы-претенденты в Подмоскowie представляли в муниципальные конкурсные комиссии (помимо федерального списка): *информационный паспорт* (его цель — помочь экспертам понять главные характеристики школы, особенности её развития); *паспорт программы развития школы* (наиболее общепринятые требования к программам, их структуре и содержанию); *учебный план школы*.

Формы всех этих документов были размещены на сайте Министерства образования Московской области и подробно комментировались на встрече представителей Министерства и региональной конкурсной комиссии с муниципальными организаторами конкурса, что позволило поставить всех участников в равные стартовые условия.

**Жеребьёвка участников на региональном уровне.** В конкурсную комиссию и Региональный экспертный совет поступили в общей сложности материалы от 173 школ и 585 учителей — участников конкурсного отбора, успешно прошедших

**Паспорт программы развития школы****Приложение к Порядку конкурсного отбора школ Московской области, активно внедряющих инновационные образовательные программы, для осуществления государственной поддержки из федерального бюджета**

Наименование программы	Целевая комплексная программа развития... (полное наименование школы)
Разработчики	Педагогический коллектив, представители органов государственно-общественного управления, общественности (указывается состав главных разработчиков, выделяются руководители разработки (авторского коллектива) в целом и отдельных рабочих групп, приглашённые консультанты)
Исполнители	Администрация, педагогический коллектив, ученический коллектив, родительская общественность, социальные партнёры школы
Научно-методические основы разработки программы	Указываются важнейшие концептуальные идеи и источники, положенные в основу разработки программы
Основные этапы и формы обсуждения и принятия программы	Перечисляются этапы и формы обсуждения программы в коллективе и за его пределами
Кем принята	Указывается орган управления, принявший программу, с указанием даты и номера соответствующего решения
С кем согласована	Указываются органы управления, с которыми согласована программа, с указанием дат и номеров соответствующих решений
Цели и задачи	Указываются главные цели и задачи предстоящих в школе изменений
Приоритетные направления	Перечисляются приоритеты программы, показывается их связь с приоритетными направлениями развития образования на федеральном и региональном уровнях
Ожидаемые результаты и индикаторы для оценки их достижения	Перечисляются главные ожидаемые результаты реализации программы и индикаторы, позволяющие оценить степень их реального достижения
Срок действия	Указывается время начала и окончания реализации программы
Этапы реализации	Называются основные этапы, сроки их начала и окончания, задачи и ожидаемые результаты
Структура программы	Перечисляются основные блоки содержания программы — рекомендуемый вариант: введение; информационная справка о школе; аналитико-прогностическое обоснование программируемых изменений; образ желаемого будущего состояния школы по итогам реализации программируемых изменений; стратегия и тактика перехода к желаемому будущему; конкретный план действий; приложения
Ресурсное обеспечение реализации	Описываются ресурсы, необходимые для реализации программы, их наличие и предполагаемые источники поступления
Объём и источники финансирования	Указывается расчётный объём финансового обеспечения реализации программы с указанием планируемых каналов поступления необходимых средств
Порядок управления реализацией	Описывается порядок управления реализацией программы, определяется ответственность конкретных лиц и органов управления
Порядок мониторинга хода и результатов реализации	Описывается принятый в школе порядок внутреннего мониторинга хода и результатов реализации программы
Оценка степени достижения запланированных результатов реализации программы по состоянию на время подачи документов в организационную группу национального проекта	Описываются ключевые результаты, достигнутые при выполнении программы на момент подачи документов в организационную группу по реализации национального проекта
Куда направляется данная версия программы	Указывается, что данная версия программы (в объёме до 1,5 п.л.) в составе пакета документов школы направляется в организационную группу по реализации национального проекта



муниципальный тур конкурса. Чтобы избежать недоразумений, мы специально прописали в документах, регламентирующих работу экспертов, порядок жеребьёвки.

Приведём выдержку из регламента работы совета:

*«3.11. В первый день работы каждой секции Экспертного совета по экспертной оценке представленных заявителями пакетов документов по критериям отбора представители региональной организационной группы в присутствии членов Экспертного совета проводят жеребьёвку для распределения представленных претендентами пакетов документов между группами экспертов.»*

*3.12. Для этого каждому претенденту (школе или учителю) присваивается в случайном порядке номер; эти номера в присутствии всех членов секции Экспертного совета помещаются в непрозрачную ёмкость, после чего представители каждой группы экспертов поочерёдно, по принципу лотереи, вытаскивают номера в количестве, равном общему числу претендентов, разделённому на число групп. При этом эксперты не могут знать, какие именно претенденты обозначены теми или иными номерами. Затем полученные таким образом каждой группой экспертов номера претендентов выставляются на всеобщее обозрение и в порядке их извлечения из ёмкости группируются по пяти, после чего полученные результаты фиксируют представители региональной организационной группы.»*

*На этой основе представители региональной организационной группы подбирают в соответствии с итогами жеребьёвки конкурсные документы конкретных претендентов (школ или учителей) и предоставляют их для работы группе экспертов.»*

*Признаемся: было не просто обозначить языком документа ту процедуру жеребьёвки, которую мы придумали и успешно осуществили. А дело было так. Школам в случайном порядке были присвоены номера, которые нано-*

*сились на бочонки игры «Лото». Затем они на глазах экспертов помещались в «непрозрачную пустую ёмкость» (говоря менее официально — картонную коробку) и перемешивались. Извлекали их оттуда представители экспертных групп. Чтобы избежать обвинений экспертов в лоббировании интересов школ из своих районов, в регламенте экспертизы было записано: «Формирование пакетов документов осуществляется с учётом возможного конфликта интересов. Группам экспертов не выдаются документы претендентов, расположенных и действующих на территории, в которой проживают члены экспертной группы, или имеющих постоянные профессиональные контакты с претендентами. Если возникает конфликт интересов, соответствующий пакет документов передаётся в любую другую экспертную группу.»*

**Мониторинг.** Уже в процессе сдачи и приёмки конкурсных материалов были подготовлены и проведены социологические опросы представителей муниципальных органов управления образованием, ответственных за организацию муниципального уровня конкурсного отбора. Вопросы разработанных анкет должны были выявить отношение к целям и задачам проекта; механизмы конкурсного отбора, вызвавшие затруднения; источники и оперативность получения информации о национальном проекте; источники информации, используемые для освещения проекта на муниципальном уровне; роль критериев конкурсного отбора с точки зрения стратегии развития образования на муниципальном уровне; активность школ и учителей при подаче заявок; планы и перспективные формы распространения опыта победителей конкурсного отбора.

На следующем этапе был подготовлен и направлен органам муниципальных образований опросник по реализации национального проекта. Ответы должны были прояснить вопросы нормативно-правового, кадрового обеспечения проекта, его информационного, организационного сопровождения; финансирования



на муниципальном уровне; обобщения и использования опыта школ и учителей-победителей. В опросе участвовали муниципальные координаторы, представители муниципальных советов и рабочих групп по реализации национального проекта. Ответы респондентов свидетельствуют о ясном понимании педагогической общественностью основных целей реализации проекта, конкурсного отбора школ для государственной поддержки.

На основе полученных данных можно утверждать, что на муниципальном уровне цели проекта не только поняты, но и приняты как значимые для развития образования. Никто из респондентов не отметил позицию «Негативное отношение, обусловленное несогласием с его целями и задачами», и только 10% выразили несогласие с принципами реализации проекта, поскольку не согласны с критериями отбора школ и педагогов. (Как альтернатива предлагается вариант равного распределения выделяемых средств между всеми образовательными учреждениями.) Можно сказать, что на муниципальном уровне реализации проекта в Московской области принцип выделения средств, заложенный в документах проекта, считается более эффективным.

Как приоритетная в работе Министерства образования Московской области на первом этапе конкурсного отбора школ рассматривалась задача оперативного предоставления информации с использованием широкого спектра источников. Большинство респондентов выразили удовлетворение полнотой и оперативностью предоставления информации, никто из опрошенных не указал на «острый дефицит информации». При этом учтём, что необходимый объём информации и оперативность доступа к ней обеспечиваются не только активностью источника информации, но также и активностью получателя. Большинство (66%) респондентов назвали Министерство образования Московской области основным источником информации. Наиболее эффективной формой предоставления информации участники конкурса называют проведение совещаний. Действительно, эта форма информационного взаимодействия (Министерство образования проводит совещания с участием руководителя конкурсной комиссии, экспертов в области образовательных инноваций) позволяет органам управления муниципальными системами образования получить подробные комментарии по интересующим их вопросам. Отметим и достаточно высокий показатель рейтинга сайта Министерства образования Московской области как источника информации. Таким образом, *дополнительным эффектом реализации проекта становится рост информационной культуры в системе управления образованием.* А на муниципальном уровне активно используются публикации материалов в печатных СМИ, выступления и репортажи на местном телевидении, совещания, пресс-конференции, информационные письма.

Рейтинг критериев конкурсного отбора школ, выстроенный на основании ответов участников конкурса, демонстрирует заметное доминирование критерия «качество обучения

и воспитания». Можно предполагать, что критерии, оказавшиеся внизу рейтинга, рассматриваются как условия (например, «создание условий для внеурочной деятельности обучающихся и организации дополнительного образования») или следствия («позитивное отношение родителей, выпускников и местного сообщества к школе») высокого качества образования.

При анализе трудностей организации конкурсного отбора на муниципальном уровне большинство участников конкурса указали на недостаток времени для его организации. Это и стало главным риском и конкурсного отбора, и национального проекта в целом. Реализация проектов государственного значения, ориентированных на широкие социальные эффекты, предусматривающих серьёзную ответственность исполнителей, требует более рационального подхода к планированию на всех уровнях, начиная с федерального.

Ответы на вопрос о «наиболее сложных критериях отбора» можно по-разному интерпретировать. Так, на наш взгляд, сложность критерия «учреждение является ресурсным (методическим, опорным) центром для других образовательных учреждений (местного сообщества) муниципалитета (региона) по ряду направлений развития общего образования» нельзя понимать как недостаточное количество в муниципальных системах образования Московской области ресурсных центров (пилотных площадок). Достоверно известно, что школы Московской области активно участвуют в федеральных и международных программах и проектах, множество школ участвует в областной и муниципальных программах развития образования. Затруднения обычно возникают при определении необходимого документального подтверждения статуса ресурсного (методического, опорного) центра.

Напротив, незначительная (по мнению респондентов) сложность критерия «демократичность школьного уклада



(демократичный характер принятия решений, эффективная деятельность органов государственно-общественного управления, школьного самоуправления и т.п.)» не может рассматриваться как свидетельство «завершённой» демократизации школы: большинство школ рассматривает школьные и педагогические советы как органы соуправления, хотя перспективы полноценной реализации принципа государственно-общественного управления связаны, в основном, с управляющими советами.

Опыт организации технической экспертизы на муниципальном уровне был учтён при организации работы региональной конкурсной комиссии. Затруднений в её деятельности не отмечено.

Муниципальным конкурсными комиссиям было непросто привлечь к участию в экспертизе гражданские институты. При этом высокие показатели сложности по позициям «техническая экспертиза» и «формирование рейтинга» позволяют предположить, что в целом риски эффективной организации конкурсного отбора связаны с тем, что в предложенной модели отбора «сталкиваются» два новых для существующей системы управления подхода: самой процедуры экспертизы и необходимости её осуществлять, привлекая гражданские институты. Для Московской области характерны значительный интерес общественности к вопросам образования, множество разнообразных общественных инициатив, поддерживающих развитие системы образования. Но представители гражданских институтов недостаточно готовы к участию в экспертизе такого уровня. Ясно, что надо готовить экспертов для участия в экспертизе в рамках конкурсного отбора.

Содержание и принципы реализации национального проекта предъявляют высокие требования к профессиональной готовности ответственных лиц и структур на всех уровнях, но пока очевиден недостаток опыта и компетентности организаторов конкурсного отбора на муници-

пальном уровне. Требованиям отбора не всегда соответствовали программы развития, возникали затруднения с наличием у школ самостоятельного баланса, оформлением статуса ресурсного центра.

Повысить компетентность администрации школ в этих вопросах необходимо, но при этом нельзя не отметить, что муниципальные учреждения продемонстрировали довольно высокий уровень готовности и активности.

Завершив конкурсный отбор, провели опрос и интервью с членами Регионального экспертного совета. Выявляли позиции экспертов по следующим аспектам: оптимальность предложенной модели экспертизы целям проекта; достаточен ли перечень представляемых документов и содержащейся в них информации для экспертизы по набору критериев; выявлялись затруднения при оценке претендентов по определённым критериям; удобство предложенного регламента и графика работы Экспертного совета; значение опыта работы в качестве экспертов; целесообразность специальной подготовки (обучения) экспертов гражданских институтов.

По итогам конкурсного отбора создана база материалов участников конкурса школ, включающая программы развития, инновационные программы, «визитные карточки», фото, сметы расходов и т.п. Проанализированы материалы участников и победителей конкурсного отбора школ, программы развития школ; определены приоритеты развития и подходы к их реализации; изучены направления инновационных образовательных программ (подготовлена «Карта инновационной деятельности», представленная на августовском областном педсовете). Определены органы государственно-общественного управления, готовившие заявки на участие школ в конкурсе; выявлены основные документы школ, регламентирующие деятельность органов государственно-общественного управления; определена степень участия этих органов в управлении школой.



Материалы анализа, а также наиболее интересные инновационные разработки школ и учителей обобщаются и будут изданы в методических сборниках.

**Работа со школами-победителями.** 30 мая 2006 г. в Московской области на базе Академии социального управления мы провели областную научно-практическую конференцию на тему «Реализация в образовательных учреждениях государственно-общественного управления образованием: создание и развитие деятельности институтов общественного участия в управлении образованием». С учётом тесной связи темы конференции с ключевыми, приоритетными направлениями реализации национального проекта пригласили на конференцию руководителей всех 107 школ-победителей конкурсного отбора и представителей муниципальных образований области. На конференции были согласованы принципиальные вопросы информационного и организационного сопровождения (по линии Министерства образования Московской области и Академии социального управления) работы школ-победителей по представленным ими программам развития, а также выполнения ими в 2007 г. роли ресурсных центров развития по отношению к другим школам.

Участники конференции получили в качестве раздаточного материала книги по проблематике создания и организации деятельности школьных управляющих советов, созданные с участием представителей Московской области (в рамках федерального эксперимента в 2004–2005 гг.). Это первое российское пособие для обучения школьных управляющих.

Особая роль на новом этапе отводится современным интернет-технологиям мониторинга и информационного сопровождения: именно они обеспечивают наибольшую оперативность, доступность информации как внутри системы образования — всем заинтересованным профессионалам, так и вовне — общественности, институтам гражданского общества.

Начал работать сайт Национального проекта «Образование» на территории Московской области, на котором размещается информация о реализации проекта, нормативные документы и методические материалы. Для каждой школы-победителя созданы «страницы» на сайте, причём представители школ получили право доступа к «страницам» и рекомендации по размещению информации. Первоначально на «страницах» размещаются презентации школ и программы их развития. Планируется, что в дальнейшем школы будут регулярно размещать на своих «страницах» информацию по двум тематическим блокам:

- реализация школой программы развития и инновационных образовательных программ: информация о событиях в жизни школы, о результатах, достижениях, эффектах, о том, как используются и «работают» полученные средства;
- реализация школой функций ресурсного центра: лучший опыт, методические разработки, программы и сценарии, информация о планируемых и проведённых открытых мероприятиях, консультации (ответы на вопросы). По результатам реализации

программы развития за отчётный период школы подготовят публичный доклад (отчёт), который также будет размещён на «страницах» школ на сайте ПНПО.

Работа по сопровождению идёт непрерывно; провели совещание директоров школ-победителей конкурсного отбора; семинар-совещание руководителей муниципальных органов управления образованием по вопросам проектирования, консультирования, экспертизы документов по реализации национального проекта в 2007 г. на муниципальном уровне.

Школы получили рекомендации: как подготовить содержательные отчёты (структура отчёта, опорные вопросы, примерные индикаторы для анализа эффективности). Представителей муниципальных органов проинструктировали, как организовать конкурсный отбор в 2007 г. (участие гражданских институтов, оформление документов, работа конкурсной комиссии, информационное сопровождение). Разработали проект модели сопровождения деятельности школ-победителей конкурсного отбора общеобразовательных учреждений как ресурсных центров. Модель включает два направления:

1. *Сопровождение деятельности школ-победителей по эффективной реализации представленных на конкурс программ (проектов) развития.* Цель — обеспечить эффективность программ развития, в том числе использовать бюджетные средства (гранты) за счёт формирования управленческих компетенций в сфере проектного управления.

Школам будет предложена информационно-методическая и экспертно-аналитическая поддержка деятельности по реализации программ развития, в том числе с использованием информационных технологий (сайт).

Планируется консультирование и повышение квалификации администраторов и педагогов школ по вопросам управления проектами и программами



развития образования на школьном уровне: подготовка публичных школьных отчетов (докладов); организация деятельности школьных управляющих советов; использование в управлении информационных ресурсов; использование современного учебного оборудования, информационных технологий. Школам будет оказано содействие в подготовке отчёта за год и публичного отчёта (доклада).

## *2. Сопровождение деятельности школ-победителей по реализации функций ресурсных центров в системе образования Московской области.*

Усилия в этом направлении будут сосредоточены на обеспечении системных изменений в общем образовании за счёт эффективного использования потенциала школ-победителей. Будет разрабатываться нормативное и организационное обеспечение выполнения школами-победителями функций ресурсных центров в системе образования области. Планируется коллективная разработка с участием этих школ системы критериев и показателей для оценки деятельности ресурсных центров. Предусмотрено проектирование, формирование и организационное оформление групп (сетей) школ-победителей по наиболее актуальным направлениям инновационной деятельности.

Школам-победителям будет оказана консультативная помощь при разработке программ распространения инновационного опыта, выполнении функций ресурсного центра. Руководители школ-победителей привлекаются к консультированию школ-претендентов конкурса 2007 г., участвуют в создании региональной ассоциации инновационных школ Московской области. Планируется информационное и PR-сопровождение деятельности ресурсных центров, включая «продвижение» школ в рамках межрегионального взаимодействия и на федеральном уровне.

Национальный проект «Образование» стал центральной, приоритетной темой главных мероприятий педагогическо-

го сообщества Подмосковья в августе-сентябре 2006 г. Для областного августовского педагогического совета была подготовлена экспозиция, посвящённая реализации ПНПО. В расширенном виде экспозиция представлена на сентябрьской выставке-презентации «Подмосковье-2006». В деловую программу выставки включена конференция, круглые столы и мастер-классы по тематике ПНПО. На выставке представлены компьютерные презентации, которые педагоги-победители используют на открытых уроках, проекты учащихся школ и учителей-победителей, видеоролики о школах и педагогах.

Особое значение в области придают тесной связи между национальным проектом и новой областной целевой программой «Развитие образования в Московской области на период 2006—2010 гг.». Проекты программы должны решать задачи нормативного, организационного и методического обеспечения тех системных изменений, на которые рассчитан национальный проект. Так, в рамках программы планируется разработать новые модели аттестации педагогических кадров, новую модель оплаты труда работников образования, модели дошкольного образования, выравнивающие стартовые возможности детей для обучения в начальной школе. Мероприятия программы по целевому повышению квалификации позволят подготовить управленческие и учительские кадры к деятельности в новых условиях.

В этой работе также планируется использовать потенциал школ и учителей-победителей конкурсного отбора в рамках национального проекта, использовать школы-победители как площадки для реализации проектов, а администраторов и учителей школ — как преподавателей и тьюторов в программах повышения квалификации.

Тиражируются и распространяются методические рекомендации в помощь школам-претендентам 2007 года. **НО**