

А. А. Кашаев <https://orcid.org/0000-0003-2081-5509>

Сельская школа против низких результатов обучения

Для цитирования: Кашаев А. А. Сельская школа против низких результатов обучения // Педагогика сельской школы. 2021. № 1 (7). С. 59-70.

DOI 10.20323/2686-8652-2021-1-7-59-70

В статье отражены региональные подходы, применимые при работе с сельскими школами, имеющими низкие образовательные результаты. Особое внимание уделено сельским школам, переходящим в эффективный режим развития. Для сельской школы как открытой самоорганизующейся системы с точки зрения синергетического подхода необходимо определить резонансные факторы, учет которых позволит управленцам различного уровня выстроить эффективную работу. Одним из таких факторов, имеющих существенный потенциал, является наставничество. Оно рассматривается как неотъемлемая часть региональной системы, принципы которой распространяются на соответствующие управленческие уровни – региональный, муниципальный и уровень образовательной организации.

В статье описана доработанная в 2020 году управленческая модель перевода образовательных организаций со стабильно низкими образовательными результатами в эффективный режим, соответствующая общесистемным региональным подходам и принципам и включающая в себя реализацию уровней наставничества. В данной модели описана оригинальная «Стратегическая система взаимодействия между основными субъектами наставнической деятельности в переходе в эффективный режим развития», позволяющая определить важнейшие направления взаимодействия сельской школы, переходящей в эффективный режим развития, и школы-партнера. Особое внимание уделено рекомендациям, которые даются на уровне образовательного пространства региона школам-участникам как региональных, так и федеральных проектов. Описанные подходы используются в сельских школах Рязанской области с 2020 года. По ряду фоновых показателей все десять сельских школ, переходящие в эффективный режим развития, продемонстрировали положительную динамику.

Ключевые слова: образовательная результативность, низкие образовательные результаты, сельская школа, эффективность, система работы, синергетика, потенциал наставничества.

A. A. Kashaev

Rural school vs low learning outcomes

The article reflects the regional approaches developed by the author when working with rural schools with low educational results. Special attention is paid to rural schools

that are moving into an effective development mode. For rural schools as one of the open self-organizing systems, from the point of view of the synergetic approach, it is necessary to determine the resonant factors that will allow managers of various levels to build effective work. Mentoring is one of these factors that has significant potential. It is considered as an integral part of the regional system, the principles of which apply to the relevant management levels – regional, municipal and educational organization level. This article describes the management model of transferring educational organizations with consistently low educational results to an effective mode, which was finalized in 2020, and which corresponds to system-wide regional approaches and principles, and includes the implementation of mentoring levels. This model describes an original «Strategic system of interaction between the main subjects of mentoring activities in the transition to an effective development mode», which allows us to determine the most important areas of interaction between a rural school that is moving to an effective development mode and a partner school. Special attention is paid to the recommendations that are given at the level of the educational space of the region to schools participating in both regional and federal projects. The described approaches have been used in rural schools in the Ryazan Region since 2020. According to a number of background indicators, all ten rural schools that are switching to an effective development mode have showed positive dynamics.

Keywords: educational performance, low educational results, rural school, efficiency, work system, synergy, mentoring potential.

Гарантии общедоступного и качественного образования, независимо от местоположения школы, закреплены в «Законе об образовании в Российской Федерации» [ФЗ «Об образовании в РФ», 2012]. Международные, федеральные и региональные мониторинговые исследования (в том числе Единый государственный экзамен), направленные на оценку образовательной результативности в общих количественных и качественных показателях, способствуют единству целей и задач развития системы образования и контролю над результатами их достижения [Шляйхер, 2018; Триллинг, 2018; Образование для сложного общества ... , 2018]. То есть основы организации работы любой школы, направленные на

повышение качества образования, независимо от ее местоположения, по большому счету, одинаковы.

Анализ ситуации в российской системе образования показывает, что есть образовательные организации со стабильно высокими образовательными результатами и организации, которые из года в год демонстрируют низкие результаты обучения. Для повышения качества образования в регионах Российской Федерации Министерством образования поставлена задача выравнивания образовательной результативности школ и обеспечения поддержки школам с низкими результатами образования [Выравнивание шансов детей ... , 2012; Поверх барьеров, 2019].

Общеобразовательная организация, расположенная в сельской местности, выполняет определенную муниципалитетом миссию и задание. Сельская школа – это уникальное социально-педагогическое явление. Она обладает набором особенных характеристик, которые мы не можем не учитывать в работе с ней: удаленность от районных и городских центров, особенности культурного, исторического наследия, природного окружения, а также состояния экономики и местного производства. На наш взгляд, главная особенность сельской школы – потребность в более тесных, по сравнению с городской школой, внутренних социокультурных связях, построении общности социума [Байбородова, 2013].

Если отнести к поселению (группе поселений) и к школе – его (их) образовательному центру как к открытой саморазвивающейся системе (системам), вышеназванная характеристика становится тем резонансным фактором, который мы можем использовать, развивая ее (их), обеспечивая гармонизацию наших усилий и возможностей социума более эффективно, по сравнению с условиями города. В рамках синергетического подхода, органично применяемого в управлении социальной сферой, школьный социум – саморазвивающаяся система. Глубинное воздействие на подобные системы, безусловно, требует больших многовекторных усилий [Венгеров, 1992].

Результаты многочисленных исследований показывают, что сельские школьники рассматривают образование как старт успешной жизни. Среди сельской молодежи наиболее массовой в России является установка на получение высшего образования и переезд в город на постоянное место жительства. Однако с точки зрения доступности качественного образования сельская молодежь – одна из наиболее социально ущемленных групп обучающихся, что еще раз говорит об актуальности поддержки сельских школ [Абанкина, 2012].

Развитие любой социальной системы невозможно без внутреннего и внешнего взаимодействия. Понимая, каким мощным потенциалом исторически обладает внутреннее взаимодействие в сельской школе в процессе ее развития, учитывая это в процессе ее развития, а также культивируя целенаправленное внешнее взаимодействие, мы в своей деятельности можем обеспечить определенную резонансность, системно и поэтапно «подталкивая» школьный социум на путь тех изменений, которые, с одной стороны, будут эффективными, ибо они естественным образом обусловлены, а с другой – не потребуют сверхусилий для достижения искомого результата [Пинская, 2014].

В основу работы со школами с низкими образовательными результатами в Рязанской области была положена методология самоорганизации (синергетики) внутреннего

потенциала и внешнего взаимодействия образовательной организации. Она особым образом соответствует внутренним потребностям сельских школ, однажды показавших низкие результаты и переходящих в эффективный режим развития. Это расширяет возможности ее распространения и позволяет говорить о долгосрочной перспективе ее существования, где учет внутреннего потенциала через полноценную реализацию внутреннего и внешнего взаимодействия выступает условием воздействия на процесс достижения образовательными организациями более высоких результатов [Князев, 1991; Князев, 1992].

Сегодня работа со школами, показавшими низкие результаты обучения, является обязательным направлением деятельности на всех уровнях управления – региональном, муниципальном и уровне образовательной организации, что было в 2018 году закреплено ФГБУ «Федеральный институт оценки качества образования» в направлениях (критериях) оценки региональных и муниципальных управленческих механизмов [Методические рекомендации ... , 2020].

В Рязанской области в 2016 году были определены критерии отнесения образовательных организаций к категории школ со стабильно низкими образовательными результатами (СНОР) в рамках реализации регионального проекта по переходу

школ в эффективный режим развития:

1. Результаты ЕГЭ за три года по русскому языку и по математике (средний балл).

2. Результаты ОГЭ за три года по русскому языку и по математике (средний балл).

3. Доля обучающихся, не получивших аттестат (% обучающихся от общего числа выпускников за три года).

4. Доля обучающихся, находящихся на учете в комиссии по делам несовершеннолетних (% от общего числа обучающихся старших классов за три года).

5. Результаты всероссийских проверочных работ обучающихся 4-х и 5-х классов по русскому языку и по математике (% неудовлетворительных оценок) [Всероссийские проверочные работы ... , 2020].

Проанализировав списки школ, испытывавших с 2016 года острую потребность в переходе на эффективный режим развития, мы установили, что доля сельских школ составила 68 %.

Безусловно, образовательные результаты, продемонстрированные обучающимися, явились здесь определяющими. Одновременно нельзя не обратить внимание и на отсутствие стабильной коммуникации между участниками образовательного процесса, когда скорость Интернета недопустимо низка, когда отсутствует возможность полноценно реализовать возможности

внеурочной деятельности в силу того, что доставка детей в отдаленные поселения чаще всего происходит сразу после уроков и т. д.

В этих условиях особо ценным становятся анализ и использование разных вариантов методической поддержки школ с низкой результативностью как образовательный ресурс по повышению качества образования [Пинская, 2011; Исланова, 2019]. При этом одним из ресурсов методического сопровождения становится более сильная организация (школа-шеф), когда переходящей в эффективный режим школе недостаточно собственных усилий и все возможные ресурсы использованы [Новоселова, 2016].

В основу системы работы мы положили принципы созданной нами в 2016 году «Управленческой модели научно-методического сопровождения региональной системы оценки качества образования». В 2017 году была разработана «Управленческая модель перевода образовательных организаций со ШНОР в эффективный режим», где отражены все этапы системы: сбор данных о качестве образования, анализ качества и выявление проблем, изучение и обсуждение эффективных педагогических практик, разработка рекомендаций по совершенствованию образовательного процесса, оказание методической помощи, диагностика реализации рекомендаций.

Обозначены все структуры, задействованные в реализации проек-

та. Это, в первую очередь, сами школы со ШНОР. Региональным координатором проекта на территории Рязанской области является ОГБУ ДПО «Рязанский институт развития образования».

Участниками реализации модели выступают муниципальные методические службы, оказывающие помощь школам со ШНОР на муниципальном уровне с учетом специфики каждой школы. Здесь присутствуют муниципальные органы управления образованием, ответственные за повышение качества образования в муниципалитетах.

Модель предусматривает взаимодействие школ со ШНОР и школ-шефов для изучения и внедрения эффективных педагогических и управленческих практик. Партнерство между школами – это одно из проявлений социального партнерства в образовании. Социальное межшкольное партнерство помогает направлять ресурсы на развитие совместной деятельности любых образовательных учреждений [Филиппова, 2004].

В 2020 году данная модель как образ системы была доработана с целью усиления механизма перевода школ со ШНОР в эффективный режим работы за счет максимального использования школой, переходящей в эффективный режим развития, внутренних ресурсов. А с учетом вышесказанного исследование потенциала сельской школы через использование внутренних взаимосвязей стало для нас особен-

но актуальным. И здесь мы пришли к выводу, что активизация этих связей может быть осуществлена через реализацию в нашем проекте различных моделей наставничества.

В связи с этим обновление нашей региональной модели осуществлялось в соответствии с рекомендациями Министерства просвещения РФ о методологии наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися [Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145]. Также доработка региональной модели осуществлялась в соответствии с пакетом нормативных документов, принятых в Рязанской области [Повышение качества образования в школах ... , 2020].

Модель дополнили новые структурные компоненты:

- МРГН – муниципальные рабочие группы по наставничеству;
- ШРГН – школьные рабочие группы по наставничеству. Указаны новые механизмы воздействия на образовательный процесс, которые будут способствовать достижению поставленных результатов, это уровни взаимодействия «ученик – ученик», «учитель – ученик», «учи-

тель – учитель», «работодатель – ученик» (от 15 до 19 лет).

Последний уровень наставнического взаимодействия находится в стадии становления и зависит от степени сформированности региональной системы реализации ФГОС среднего общего образования. Таким образом, к настоящему времени началась отработка трех первых уровней наставничества.

Целью данной доработки является максимально полное раскрытие потенциала личности наставника, наставляемого, что необходимо для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях; создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации всех обучающихся в возрасте от 10 лет, педагогических работников разных уровней образования и молодых специалистов.

В рамках развития темы наставничества мы проанализировали возможности наставничества при взаимодействии школ-шефов и школ со СНОР, характер всех возможных взаимодействий между основными участниками наставнических отношений учителей и обучающихся на уровнях «учитель – ученик», «учитель – учитель», «ученик – ученик».

Интересующие нас отношения и их характер мы отразили в своеобразном шестиугольнике – гексагоне, лежащем в основе «Стратегической системы взаимодействия

между основными субъектами наставнической деятельности при переходе в эффективный режим развития».

Рассмотрим характер взаимодействия. Верхний уровень представлен учеником-наставником и учителем-наставником из школы-шефа (ШШ), средний – учеником-наставником и учителем-наставником из школы со СНОР, а нижний – учеником-наставляемым и учителем-наставляемым из школы СНОР.

Мы определили два возможных характера отношений: целенаправленное (объект-субъектное) наставническое воздействие и партнерское (субъектное) взаимодействие.

Конечно, между рядом субъектов в разных случаях характер взаимодействия может меняться, как и степень субъект-объектности, но преобладающий мы определили следующим образом.

Партнерское (субъектное) взаимодействие в связях:

– ученик-наставник (ШШ) – учитель-наставник (СНОР) при работе с учеником-наставником (СНОР);

– ученик-наставник (ШШ) – учитель-наставляемый (СНОР) при работе с учеником-наставляемым (СНОР);

– учитель-наставляемый (СНОР) – ученик-наставник (СНОР) при работе с учеником-наставляемым (СНОР).

Во всех остальных связях осуществляется целенаправленное (субъект-объектное) воздействие. Внешняя цифра с каждым из участников показывает общее количество векторов целенаправленного воздействия, а цифра в скобках – количество внутренних векторов воздействия. Наибольшее внимание, согласно внешним цифрам, сосредоточено на ученике-наставляемом (СНОР), ученике-наставнике (СНОР), учителе-наставляемом (СНОР) в полной развертке. При этом превалирует потенциал внутренних усилий в самой школе, переходящей в эффективный режим развития.

На основании этого можно предложить следующие рекомендации, которыми сегодня руководствуются муниципальные органы управления образованием при организации работы с сельскими школами, переходящими в эффективный режим развития:

1. Школам необходимо максимально использовать внутренний потенциал для осуществления наставнических связей на всех возможных уровнях.

2. Школам-шефам следует сосредоточить усилия на повышении ресурсности школ, переходящих в эффективный режим развития, развивая потенциал их учителей-наставников и учеников-наставников.

3. В основу каждого взаимодействия должны быть положены принципы и этапы «Управленче-

ской модели перевода образовательных организаций со СНОР в эффективный режим».

4. Взаимодействующим управленческим командам, а также муниципальным рабочим группам по наставничеству нужно обеспечить условия для работы в соответствии с разработанными на региональном уровне методологией и подходами.

Реализация «Стратегической системы взаимодействия между основными субъектами наставнической деятельности в переходе в эффективный режим развития» наиболее результативна во внутри- и межшкольной проектной деятельности, в которую вовлечены как ученики-наставляемые, так и учителя-наставники, ученики-наставники и учителя-наставляемые, а также во внеурочной деятельности и в системе дополнительного образования внутри самой школы.

Как показал анализ перехода школ Рязанской области в эффективный режим развития за последние пять лет, положительные результаты проявляются не менее чем через два-три года с начала целенаправленной работы. И здесь мы го-

ворим о тех результатах, которые были получены до использования описанных в настоящей статье подходов. В ближайший год мы проанализируем и сопоставим данные, которые окончательно определят степень эффективности предложенной нами обновленной модели и описанной стратегии взаимодействия (по сравнению с традиционными подходами, использовавшимися ранее).

Но уже сегодня использование методологии, положенной в основу региональной практики, согласно данным, представленным школами, переходящими в эффективный режим развития, и их партнерами, демонстрирует положительные результаты. Школы, организуя наиболее эффективные формы работы для реализации различных моделей наставничества, отмечают более высокий уровень включенности субъектов в процессы, положительное влияние на эмоциональный фон и отношение к учебе и профессиональной деятельности, усиление уверенности, формирование стимулов участников к совершенствованию, самореализации и развитию необходимых компетенций.

Библиографический список

1. Абанкина Т. В. Образование как старт для жизни: жизненные планы сельских школьников в России / Т. В. Абанкина, А. Н. Красилова, Г. А. Ястребов // Вопросы образования. 2012. № 2. С. 87-120.
2. Байбородова Л. В. Организация учебного процесса в сельской школе : учебное пособие. Ярославль : Изд-во ЯГПУ им. К. Д. Ушинского, 2013. 245 с.
3. Венгеров А. Синергетика и политика // Общественные науки и современность. 1993. № 4. С. 55-69.

4. Выравнивание шансов детей на качественное образование : сборник материалов / Комиссия Общественной палаты Российской Федерации по развитию образования. Москва : Изд. дом ВШЭ, 2012. 208 с.
5. Всероссийские проверочные работы. URL: http://rirorzn.ru/regionalnyemonitor/prov_raboty/ (дата обращения: 14.02.2021).
6. Исланова Н. Н. Организация методической поддержки сопровождения школ с низкой результативностью как образовательный ресурс по повышению качества образования / Н. Н. Исланова, С. Н. Корнева // Современное образование: актуальные вопросы и инновации. 2019. № 2. С. 149-158.
7. Князева Е. Синергетика как новое мировоззрение: диалог с И. Пригожиным / Е. Князева, С. Курдюмов // Вопросы философии. 1992. № 12. С. 3-20.
8. Князева Е. Синергетика как средство интеграции естественно-научного и гуманитарного образования / Е. Князева, С. Курдюмов // Высшее образование в России. 1991. № 4. С. 5-17.
9. Методические рекомендации по подготовке к проведению оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации. Москва : ФИОКО, 2020. 170 с.
10. Новоселова С. Ю. Аналитический обзор международной практики поддержки школ с низкими результатами обучения / С. Ю. Новоселова, Т. В. Потемкина, Л. Ю. Грачева, Т. В. Болотина // Инновационные проекты и программы в образовании. 2016. № 5. С. 55-60.
11. Образование для сложного общества : доклад Global Education Futures / под редакцией П. Лукша, П. Рабиновича, А. Асмолова. Москва : Российский учебник, 2018. 211 с.
12. Пинская М. А. Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах / М. А. Пинская, С. Г. Косарецкий, И. Д. Фрумин // Вопросы образования. 2011. № 4. С. 148-177.
13. Пинская М. А. Эффективная школа / М. А. Пинская, К. М. Ушаков // Директор школы. 2014. № 7. С. 18-23.
14. Поверх барьеров: истории школ, работающих в сложных социальных условиях. Книга для школьных администраторов и для тех, кто управляет школами на муниципальном и региональном уровнях / сост. М. А. Пинская. Москва : НИУ ВШЭ, 2019. 191 с.
15. Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. URL: http://rirorzn.ru/programma_razvitiya_obrazovaniya/ (дата обращения: 14.02.2021).
16. Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися». URL: <http://vcht.center/wp-content/uploads/2020/02/Rasporyazhenie-Minprosveshheniya-Rossii-ot-25.12.2019-N-R-145-Ob.pdf> (дата обращения: 14.02.2021).

17. Триллин Б. Четырехмерное образование: Компетенции, необходимые для успеха / Чарльз Фадель, Майя Белик, Берни Триллин ; пер. с англ. Москва : Издательская группа «Точка», 2018. 240 с.

18. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/cons/CGI/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=140174#09289295857578901> (дата обращения: 14.02.2021).

19. Филиппова Е. Ф. Социальное партнерство – условие развития школы // Справочник руководителя образовательного учреждения. 2004. № 6. С. 38-41.

20. Шляйхер Андреас. Образование мирового уровня. Как выстроить школьную систему XXI века? / Андреас Шляйхер ; пер. с англ. И. С. Денисенко, И. Ю. Облачко ; предисловие С. С. Кравцова. Москва : Национальное образование, 2019. С. 71.

Bibliograficheskij spisok

1. Abankina T. V. Obrazovanie kak start dlja zhizni: zhiznennye plany sel'skih shkol'nikov v Rossii = Education as a start for life: life plans of rural school students in Russia / T. V. Abankina, A. N. Krasilova, G. A. Jastrebov // Voprosy obrazovanija. 2012. № 2. S. 87-120.

2. Bajborodova L. V. Organizacija uchebnogo processa v sel'skoj shkole = Organization of the educational process in the rural school : uchebnoe posobie. Jaroslavl' : Izd-vo JaGPU im. K. D. Ushinskogo, 2013. 245 s.

3. Vengerov A. Sinergetika i politika = Synergy and politics // Obshhestvennyye nauki i sovremennost'. 1993. № 4. S. 55-69.

4. Vyravnivanje shansov detej na kachestvennoe obrazovanie = Equalizing the chances of children for quality education : sbornik materialov / Komissija Obshhestvennoj palaty Rossijskoj Federacii po razvitiyu obrazovanija. Moskva : Izd. dom VShJe, 2012. 208 s.

5. Vserossijskie proverochnye raboty = All-Russian verification works. URL: http://rirorzn.ru/regionalnye-monitor/prov_raboty/ (data obrashhenija: 14.02.2021).

6. Islanova N. N. Organizacija metodicheskoy podderzhki soprovozhdenija shkol s nizkoj rezul'tativnost'ju kak obrazovatel'nyj resurs po povysheniju kachestva obrazovanija = Organization of methodological support for supporting schools with low performance as educational resource for improving the education quality / N. N. Islanova, S. N. Korneva // Sovremennoe obrazovanie: aktual'nye voprosy i innovacii. 2019. № 2. S. 149-158.

7. Knjazeva E. Sinergetika kak novoe mirovozzrenie: dialog s I. Prigozhinym = Synergy as a new worldview: dialogue with I. Prigozhin / E. Knjazeva, S. Kurdjumov // Voprosy filosofii. 1992. № 12. S. 3-20.

8. Knjazeva E. Sinergetika kak sredstvo integracii estestvenno-nauchnogo i gumanitarnogo obrazovanija = Synergy as a means of integrating science and humanities education / E. Knjazeva, S. Kurdjumov // Vysshee obrazovanie v Rossii. 1991. № 4. S. 5-17.

9. Metodicheskie rekomendacii po podgotovke k provedeniju ocenki mehanizmov upravlenija kachestvom obrazovanija v sub#ektah Rossijskoj Federacii = Methodological recommendations for preparing for the evaluation of educational quality manage-

ment mechanisms in the constituent entities of the Russian Federation. Moskva : FIOKO, 2020. 170 s.

10. Novoselova S. Ju. Analiticheskij obzor mezhdunarodnoj praktiki podderzhki shkol s nizkimi rezul'tatami obuchenija = Analytical review of international practices in supporting schools with low learning outcomes / S. Ju. Novoselova, T. V. Potemkina, L. Ju. Gracheva, T. V. Bolotina // Innovacionnye proekty i programmy v obrazovanii. 2016. № 5. S. 55-60.

11. Obrazovanie dlja slozhnogo obshhestva = Education for complex society : doklad / pod redakciej P. Luksha, P. Rabinovicha, A. Asmolova. Moskva : Rossijskij uchebnik, 2018. 211 s.

12. Pinskaja M. A. Shkoly, jeffektivno rabotajushhie v slozhnyh social'nyh kontekstah = Schools that work effectively in complex social contexts / M. A. Pinskaja, S. G. Kosareckij, I. D. Frumin // Voprosy obrazovanija. 2011. № 4. S. 148-177.

13. Pinskaja M. A. Jeffektivnaja shkola = Effective school / M. A. Pinskaja, K. M. Ushakov // Direktor shkoly. 2014. № 7. S. 18-23.

14. Poverh bar'erov: istorii shkol, rabotajushhih v slozhnyh social'nyh uslovijah. Kniga dlja shkol'nyh administratorov i dlja teh, kto upravljaet shkolami na municipal'nom i regional'nom urovnjah = On top of barriers: the history of schools operating in difficult social conditions. A book for school administrators and for those who run schools at the municipal and regional levels / sost. M. A. Pinskaja. Moskva : NIU VShJe, 2019. 191 s.

15. Povyshenie kachestva obrazovanija v shkolah s nizkimi rezul'tatami obuchenija i v shkolah, funkcionirujushhih v neblagoprijatnyh social'nyh uslovijah = Improving the quality of education in schools with poor educational outcomes and in schools operating in adverse social conditions. URL: http://rirorzn.ru/programma_razvitiya_obrazovaniya/ (data obrashhenija: 14.02.2021).

16. Rasporyazhenie Minprosveshhenija Rossii ot 25.12.2019 № R-145 «Ob utverzhdenii metodologii (celevoj modeli) nastavnichestva obuchajushhihsja dlja organizacij, osushhestvlyajushhih obrazovatel'nuju dejatel'nost' po obshheobrazovatel'nyh, dopolnitel'nyh obshheobrazovatel'nyh i programmam srednego professional'nogo obrazovanija, v tom chisle s primeneniem luchshih praktik obmena opytom mezhdju obuchajushhimisja» = The order of the Ministry of education of Russia dated from 25.12.2019 № R-145 «About the statement of methodology (target model) of mentoring of students for the organizations which are carrying out educational activity on general education, additional general education and to programs of secondary professional education including with application of best practices of exchange of experience between students». URL: <http://vcht.center/wp-content/uploads/2020/02/Rasporyazhenie-Minprosveshheniya-Rossii-ot-25.12.2019-N-R-145-Ob.pdf> (data obrashhenija: 14.02.2021).

17. Trilling B. Chetyrehmernoe obrazovanie: Kompetencii, neobhodimye dlja uspeha = Four-dimensional education: Competencies required for success / Charl'z Fadel', Majja Belik, Berni Trilling ; per. s angl. Moskva : Izdatel'skaja gruppa «Tochka», 2018. 240 s.

18. Federal'nyj zakon ot 29 dekabrja 2012 g. № 273 FZ «Ob obrazovanii v Rossijskoj Federacii» = Federal Law of December 29, 2012 № 273 of the Federal Law «On

Education in the Russian Federation»// SPS «Konsul'tantPljus». URL: <http://www.consultant.ru/cons/CGI/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=140174#09289295857578901> (data obrashhenija: 14.02.2021).

19. Filippova E. F. Social'noe partnerstvo – uslovie razvitija shkoly = Social partnership – condition for the development of school // Spravochnik rukovoditelja obrazovatel'nogo uchrezhdenija. 2004. № 6. S. 38-41.

20. Shljajher Andreas. Obrazovanie mirovogo urovnja. Kak vystroit' shkol'nuju sistemu XXI veka? = World-class education. How to build a school system of the 21st century? / Andreas Shljajher ; per. s angl. I. S. Denisenko, I. Ju. Oblachko ; predislovie S. S. Kravcova. Moskva : Nacional'noe obrazovanie, 2019. S. 71.