

А.В. Золотарева
«Управление переходом школ в эффективный режим работы»
Методическое пособие

Введение

Нормативные документы последних лет, регламентирующие государственную образовательную политику, указывают на необходимость повышения качества образования, обновления содержания и технологий образования в соответствии с заказом личности, общества и государства, повышения его качества и доступности для детей с разными образовательными потребностями. При этом, существующие международные и российские фундаментальные исследования указывают на то, в реальной практике существует значительный разрыв между школами: есть «стабильно успешные» и «стабильно неуспешные» школы. Лучшие школьные системы направлены на удовлетворение разнообразных потребностей учащихся и дифференцируют педагогическую практику без ущерба для образовательных стандартов. Эффективные школьные системы стремятся к тому, чтобы каждый учащийся был заинтересованным учеником, каждый учитель – заботливым педагогом, каждый родитель – соратником, каждый директор – вдохновляющим лидером, а каждая школа – хорошей школой¹.

Наибольшую озабоченность вызывают, естественно, школы, стабильно демонстрирующие низкие образовательные результаты. При этом, причины, обуславливают неуспешность таких школ, заключаются не только в низком уровне преподавания и овладения обучающимися знаниями и умениями, но и в наличии сложных социальных условий, в которых находятся школы. В российской практике организации образования ярко выражены такие характеристики социальных контекстов, как имущественное неравенство семей обучающихся; ограниченный доступ к социальным благам (услугам здравоохранения и образовательным возможностям); дифференциация школ по ресурсной обеспеченности, наполнению контингента, территориальной доступности и др., и, как следствие – разный уровень стартовых образовательных возможностей и качества образовательных результатов².

Перед российской системой образования стоит задача выравнивания образовательных возможностей разных образовательных организаций для повышения качества образования. Эффект от повышения качества образования должен обеспечить экономический рост, социальную сплоченность и устойчивое развитие страны. Результаты PISA показывают, что школьные реформы, которые приводят к улучшению результатов отстающих учащихся, неизменно влияют на повышение результатов тех, чьи

¹ 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: Издательство «Национальное образование», 2019. – 336 с.

² 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. Пинска. – М.: НИУ ВШЭ, 2019. – 191 с.

результаты и так высоки. «Дети из обеспеченных семей имеют гораздо больше возможностей в жизни в отличие от детей из малообеспеченных семей. Последним выпадает лишь один шанс в жизни – это хорошая школа, обучение в которой позволит им развить свой потенциал»³. Поэтому перед специалистами в области образования стоит задача выявления эффективных способов повышения образовательной результативности в разных социально-экономических условиях функционирования и развития школ и обеспечение перевода школ в эффективный режим работы.

При организации перехода школ в эффективный режим работы важно определить стратегию выхода из неэффективного режима работы. К таким стратегиям относят: образовательные (педагогические) стратегии, обеспечивающие повышение результатов обучения; применение программ перехода в эффективный режим работы (программ улучшения), комплексных, интенсивных и ограниченных по срокам реализации. (М. А. Пинская, С. Г. Косарецкий, И.Д. Фрумин). В качестве основных направлений (приоритетов) программ перехода рассматриваются изменения в качестве управления, в качестве преподавания и качестве создания образовательной среды, что повлечет за собой изменения в качестве образования в целом, качестве достижения необходимых образовательных результатов.

Настоящее методическое пособие подготовлено в соответствии с требованиями предоставления в 2020-2022 г.г. субсидии из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на софинансирование расходов, возникающих при реализации государственных программ субъектов Российской Федерации по направлению «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов».

Мы попытались ответить на вопросы: как взаимосвязаны между собой понятия «эффективность деятельности образовательной организации» и «качество образования»? что следует понимать под «программой перехода школы в эффективный режим работы»? какие особенности деятельности школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в сложных социальных условиях, необходимо учитывать при разработке программы функционирования и развития школы? по каким критериям и показателям можно оценивать эффективность деятельности школ? какая группа управленческих мер может обеспечить переход школ в эффективный режим работы?

В книге описан комплекс мер: обеспечения современного содержания образования; повышения качества преподавания; повышения результативности дополнительного образования в условиях школы; повышения результативности работы с одаренными детьми; решения социальных проблем обучающихся в условиях школы; управления

³ 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: Издательство «Национальное образование», 2019. – С.165

педагогическим коллективом школы для обеспечения перехода школы в эффективный режим работы; обеспечения непрерывного профессионального развития педагогических кадров школы; организации сетевого партнерства и внешнего взаимодействия школы; совершенствования системы обеспечения (условий) образовательной деятельности школы.

1. Как взаимосвязаны между собой понятия «эффективность деятельности образовательной организации» и «качество образования»?

«Эффективность» в переводе с латинского означает «дающий определенный результат, действенный». Эффективность деятельности образовательной организации связано с понятием *качество образования*. Качество образования – это социальная категория, определяющая состояние и результативность процесса образования, его соответствие целям образования, потребностям и ожиданиям государства (государственный заказ), общества (заказ различных социальных групп) в развитии и формировании гражданских, бытовых и профессиональных компетенций личности⁴.

Кроме того, важно также учитывать тот факт, что образование включает в себя обучение, воспитание и развитие, поэтому, качество образования определяется не только соответствием количества и качества знаний детей федеральному государственному образовательному стандарту, но и качеством сформированности личности обучающегося, его духовного, гражданского развития, решением его социальных проблем и, возможно, других составляющих⁵. Именно в этом главная социальная, общественная значимость образования, которая не сводит качество образования только к стандарту⁶, т.к. качество образования определяется как соотношение цели и результата, как мера достижения целей.

Эффективность управления показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели деятельности образовательной организации. Поэтому к формулированию цели предъявляются особые требования. Цель образования – это предельно конкретный, охарактеризованный качественно, а где можно и количественно, образ желаемого результата, которого ребенок, педагог, образовательное учреждение могут достичь к строго определенному моменту времени⁷. В концепции достижения качества образования, *цель* является не просто центральным понятием, а *центральным объектом отслеживания*. Цель должна конкретизировать уровень результата, который будет отслеживаться. Цель и результат должны быть охарактеризованы, описаны и

⁴ Шишов С.Е., Кальней В.А. Школа: мониторинг качества образования. – М.: Педагогическое общество России, 2000.

⁵ Золотарева, А. В. Управление образовательной организацией. Развитие учреждения дополнительного образования детей : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / А. В. Золотарева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 286 с.

⁶ Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие / под ред. М.М. Поташника. – М.: Педагогическое общество России, 2000.

⁷ Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие / под ред. М.М. Поташника. – М.: Педагогическое общество России, 2000.

измерены в одних единицах, или параметрах, спрогнозированы в зоне потенциального развития ученика, педагога, образовательной организации. Речь идет о наивысших, возможных оптимальных результатах, достижение которых можно простроить в реальном процессе и отследить в любой момент времени. При этом, цель (и, соответственно, результат) должен быть представлен операционально, выражены в *терминах внешней деятельности обучающегося, педагога или образовательной организации*, которую можно предъявить в количественных и качественных показателях (результаты ЕГЭ, ОГЭ, ВПР; компетентность педагогических кадров; сохранность контингента школы; активность обучающихся и педагогов в школьной жизни; учебная мотивация; социальные поступки и др.). Следовательно, при формулировке цели всегда должен существовать понятный и ясный механизм, позволяющий проверить соответствие результата поставленной цели.

Качество образования необходимо рассматривать с позиции обеспечения *эффективности процесса и результата* функционирования и развития образовательной организации, в том числе:

- *цели* должны отвечать запросам к системе образования со стороны основных заказчиков (учредителей, общества, детей, родителей, педагогов);

- *содержание образовательной деятельности* должно соответствовать целям, социальному заказу, современным требованиям к образованию, определенными с позиции ФГОС, национальных проектов и других документов, регламентирующих государственную политику в сфере образования;

- *технологии (методы) деятельности* должны соответствовать целям, содержанию, современным требованиям к образованию;

- *система обеспечения (методического, материально-технического, кадрового, психологического и т.д.)* должна быть направлена на реализацию целей, содержания, технологий образования и т.д.

- *результат будет эффективным*, если он соответствует ожиданиям заказчиков и поставленным целям, при этом адекватно целям должны быть подобраны содержание, формы организации деятельности, необходимые условия.

Поскольку содержанием *эффективности как управленческой категории* является соотношение результатов и затрат (в том числе и на управленческий труд), можно выделить внутреннюю и внешнюю эффективность управления.

Для обеспечения *внутренней эффективности* управления должны учитываться три группы факторов: использование ресурсов, получение результата, соответствующего движению к цели, фактор времени. Эффективное использование ресурсов предполагает формирование и перераспределение оптимальной структуры ресурсов организации, нахождение возможности сбалансированного их пополнения и экономии ресурсов. Результат управленческой деятельности проявляется в результатах функционирования и развития организации – образовательных результатах, продуктах деятельности, реализации цели. Фактор времени находит свое

выражение в своевременности решений, экономии времени на их разработку, использовании прогрессивных технологий, потенциале и производительности персонала школы.

К *внешним факторам*, влияющим на эффективность управления образовательной организацией, можно отнести, социальную и методическую инфраструктуру, методологию образования, определяющую научный подход к управлению, информационную поддержку и др.⁸

Эффективность управления образовательной организацией – имеет две слагаемые:

– *эффективность результатов деятельности* образовательной организации (результаты ГИА (ОГЭ и ЕГЭ), ВПР по предметам и предметным областям, результаты воспитания и развития обучающихся; сохранность контингента в школе, участие детей в олимпиадах и др.);

– *эффективность организации процессов управления* (создания системы условий – финансовых, кадровых, мотивационных, информационных, методических, нормативных и др.);

При этом, важно учитывать следующие виды эффективности (результативности) деятельности образовательной организации:

- образовательную эффективность;
- социально-педагогическую эффективность;
- экономическую эффективность.

Образовательная эффективность определяется на уровне детей, родителей, педагогов, управленцев, образовательных организаций в целом, как соотношение образовательного результата и затрат (финансовых, временных, кадровых и др.) на его достижение. Например, образовательная эффективность *на уровне детей* выражена следующими показателями: результатами государственной итоговой аттестации, всероссийских проверочных работ; сохранностью контингента школы; повышением уровня общего развития и воспитанности детей; фактов построения индивидуальных образовательных маршрутов; повышении учебной мотивации; и др. На *уровне педагогов* образовательная эффективность может выражаться, например, в повышении уровня квалификации педагогических работников; в расширении профессионального общения и др. На *уровне родителей* – в удовлетворенности условиями организации образования, способами взаимодействия с образовательной организацией; активности участия в проведении совместного досуга, и других показателях. На *уровне образовательных организаций* образовательная эффективность может выражаться в создании образовательной среды; расширении спектра сетевых образовательных планов и программ и др.

Социально-педагогическая эффективность может быть представлена в таких показателях, как способность детей самостоятельно выстраивать свои жизненные планы, самоопределяться, самосовершенствоваться; повышение уровня ответственности детей за свое благополучие; повышении авторитета

⁸ Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: электронная версия. – М., 2005.

детей; решении социальных проблем детей и проблем школьной неуспешности и др.

Экономическая эффективность – это способность системы получить как можно больше из достаточно ограниченных ресурсов; мера затрат на достижение поставленной цели; способность системы (не только экономической) в процессе ее функционирования производить экономический эффект (потенциальный и фактический). При функционировании всегда возникает разрыв между *потенциальной и фактической эффективностью*. Можно назвать следующие факторы разрыва: неоптимальное распределение ресурсов, несовершенство экономических стимулов, недостаточное количество выполнения принимаемых решений, недостаточное качество продукции; способность системы производить при ее изменении (при изменении условий функционирования) больший экономический эффект. Речь идет об эффективности изменения системы. Эффективность выявляется при сопоставлении конечных и начальных условий.

Таким образом, *эффективность процесса управления* – это степень рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов для достижения необходимого результата. Функциональная роль эффективности управления – отражать уровень и динамику процесса развития образовательной организации, качественную и количественную стороны. При этом, перевод школы в эффективный режим работы (функционирования и развития) следует рассматривать как особый *механизм управления*, направленный на достижение не любых, не случайных, не просто лучших, чем прежде, не тех, что сами по себе получатся, а вполне определенных, заранее спрогнозированных с возможной степенью точности результатов образования. Причем только целевое управление, подразумевающее диалектическую взаимосвязь «цель – процесс (средства) – результат», позволит избежать в управлении декларативного провозглашения целей и не сводить все свои управленческие усилия к эффективности получения результатов.⁹

2. Что следует понимать под «программой перехода школы в эффективный режим работы»?

Разработка программы перехода школы в эффективный режим работы относится к механизмам внутришкольного управления, которое определяется как целенаправленное, сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса с целью достижения оптимального результата¹⁰. Целью перехода школы в эффективный режим работы (функционирования и развития) должно быть изменение результативности деятельности организации на основе изменений в количественных и качественных характеристиках, как системы деятельности в целом, так и его отдельных

⁹ Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие / под ред. М.М. Поташника. – М.: Педагогическое общество России, 2000.

¹⁰ Внутришкольное управление: теория и опыт педагогических и управленческих инноваций / под ред. Н.В. Горбуновой. – М.: Новая школа, 1995.

компонентов и субъектов образовательного процесса (обучающихся, родителей, педагогов).

В процессе управления развитием школы проявляются процессы функционирования и развития. При этом, режим *функционирования*, предполагает выявление и отслеживание проблем и опасностей работы школы в соответствии со стандартными, традиционными требованиями к школе, предъявляемыми актуальной нормативной базой системы образования. Режим функционирования имеет долгосрочный характер и постоянный набор показателей. Режим *развития*, предполагает выявление и отслеживание изменений в деятельности учреждения на основе нововведений, обеспечивающих большую эффективность деятельности, что обязывает административную команду совершать такие действия, которые позволяют прогнозировать изменения в образовательных потребностях, проявлять опережающую реакцию на них, обоснованно выбирать стратегию и тактику деятельности по целенаправленному наращиванию образовательного потенциала школы и повышению уровня его использования для достижения качества образования. Режим развития прекращает свое существование, когда проблема развития решена¹¹.

Поскольку образовательная организация представляет собой целостную социально-педагогическую систему, управление ею требует адекватного, системного подхода (Т.И. Шамова, П.И. Третьяков, Н.П. Капустин, Р.Х. Шакуров и др.). Под системой понимается совокупность элементов, взаимосвязанных, взаимодействующих между собой и образующих целостность. Системное видение действительности – особая познавательная технология, теоретическая предпосылка перестройки управления образовательной организацией. Перевод школы в эффективный режим развития требует перестройки и, следовательно, системного подхода к управлению с учетом взаимосвязи всех подсистем, процессов и явлений. К системообразующим относятся все связи управления: субординационные (по вертикали), координационные (по горизонтали), связи преемственности (в преподавании предметов, между учителями, учениками и т.д.).

При этом необходимо учитывать тот факт, что формирование системы перехода школы в эффективный режим работы происходит в ситуации трех *интегральных параметров среды – неопределенности, сложности и динамичности*. *Неопределенность* может возникать на фоне информационных проблем – недостаточности, избыточности или недостоверности информации, носителями которой являются люди – дети, родители, общественность. *Сложность* объясняется большим количеством факторов, которые необходимо учесть в процессе принятия решения о мерах воздействия – факторов и ресурсов внешней среды, ограничений и возможности деятельности школы, особенностей субъектов управления и других факторов, которые находятся в постоянном взаимодействии. *Динамичность* среды

¹¹ Матрос Д.Ш., Полев Д.М., Мельникова Н.Н. Управление качеством образования на основе новых информационных технологий и образовательного мониторинга. М.: Педагогическое общество России, 1999. 96 с.

оказывает влияние на выбор управленческой меры воздействия в силу высокой степени изменчивости внутренних и внешних факторов, необходимости прогнозировать их возможные изменения.¹² Для уменьшения проблем неопределенности, сложности и динамичности среды необходимо проводить тщательные исследования социального заказа, факторов и условий внешней и внутренней среды школы, строить прогнозы их изменения и взаимного влияния.

Если учебные достижения школы стабильно снижаются в течение определенного периода времени — целесообразна разработка и реализация программ перехода школы в эффективный режим работы (программ улучшения), включающих комплекс мер, интенсивных и ограниченных по срокам реализации.

Школы, работающие в неблагоприятных социальных условиях, могут обеспечивать своим ученикам достаточно высокий уровень достижений, не проигрывая более благополучным образовательным учреждениям, если последовательно и системно реализуют образовательные стратегии, обеспечивающие эффективный режим работы. Эти стратегии являются основой для программ улучшения. В качестве основных направлений стратегий перехода школ в эффективный режим работы исследователями (США, Великобритания, ФРГ, РФ) рассматриваются изменения в качестве управления и в качестве преподавания, что повлечет за собой изменения в качестве образования. Правильно выбранная стратегия, помогает школам с максимальной пользой использовать ресурсы, провести значительные культурные изменения и найти новые способы работы школьного педагогического коллектива, а учителям — сконцентрировать совместные усилия на учении и преподавании. Стратегия задает новые модели школьной деятельности, служит для образовательных учреждений средством эффективного управления ресурсами и повышения результатов, создавая условия для успешной работы.

Переход в более эффективный режим работы требует от школ чрезвычайных усилий. От вклада всех элементов системы деятельности образовательной организации зависит достижимость необходимого результата. Развитие школы должно строиться вокруг управленческой (педагогической) команды, интеграции совместных усилий по достижению качества образования, по формированию содержания образования, реализации комплекса форм и методов деятельности, развития всех элементов обеспечения деятельности школы.

Программа перехода школы в эффективный режим работы фактически является программой развития учреждения – это документ, представляющий единую, целостную модель совместной деятельности всего коллектива учреждения и определяющий исходное состояние системы (зафиксированный достигнутый уровень жизнедеятельности учреждения и проблемный анализ состояния); образ желаемого будущего состояния этой системы; состав и

¹² Карпов А.В. Психология менеджмента: учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2005.

структуру действий по переходу от настоящего к будущему. К отличительным чертам программы перехода школы в эффективный режим работы можно отнести следующие: индивидуальность, ее соответствие специфике учреждения, его культуре, традициям, особенностям взаимодействия в коллективе и т.п.; реалистичность и реализуемость, основанные на обязательном просчете всех возможностей, ресурсов; четкую направленность на решение наиболее важных проблем, определяющих стратегию жизнедеятельности учреждения в целом и всего профессионального сообщества; прогностичность, ориентацию на удовлетворение «завтрашнего» запроса, социального заказа; инновационность, или целевое планирование деятельности по осуществлению нововведений в учреждении; системный подход в управлении; опору на ясную, актуальную, структурно определенную концепцию.¹³

В реализации программы перехода школы в эффективный режим работы большая роль отводится *управленческой команде*. В последнее время расширяется представление о задачах и ответственности руководителя образовательной организации, отвечающих особенностям контекста, в котором осуществляется деятельность образовательной организации, запросов учащихся, их семей. К компетенциям руководителей образовательной организации относится способность находить способы преодолевать сложный социальный контекст, выстраивать образовательную политику высоких ожиданий как по отношению к учащимся, так и по отношению к педагогическому коллективу, уровню профессионализма учителей и создавать, таким образом, условия для максимально успешного обучения всех учащихся вне зависимости от их стартовых возможностей.

Исследования, проведенные в рамках проекта по поддержке школ, находящихся в сложных социальных условиях, позволили выделить ключевые проблемы в деятельности руководителей школ. К ним относятся следующие проблемы: неготовность делегировать задачи; неготовность к коллегиальному взаимодействию при проектировании и организации деятельности; неготовность выстраивать отношения с родителями, семьями как партнерами; неготовность к работе в открытом информационном поле; отсутствие умения выделять основные цели при планировании и прогнозировании деятельности ОО; отсутствие общего видения перспектив развития школы; гибкость в перестраивании задач с учетом ситуации; способность осознавать цели и мотивы своей деятельности, принимать на их основе решения.

Одним из наиболее эффективных способов решения этих проблем является формирование командного управления, которое позволит: вовлечь персонал школы в процесс управления и тем самым усилить управленческое воздействие; использовать потенциал неформальных отношений для достижения целей организации; формировать авторитет руководителя и

¹³ Евладова Е.Б., Логинова Л.Г., Михайлова Н.Н. Дополнительное образование детей: учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования. – М.: ВЛАДОС, 2002.

повышать лояльность подчинённых к его решениям; сокращать затраты на управление.

В организации процесса управления важно учитывать особенности условий, в которых находится школа, в первую очередь, условия образовательных и социально-педагогических контекстов.

3. Какие особенности деятельности школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в сложных социальных условиях необходимо учитывать при разработке программы перехода школы в эффективный режим работы?

Ключевой актуальной проблемой любой региональной системы образования является обеспечение качественного обучения и равного доступа к нему всех детей, создание условий для всех школ, обладающих недостаточными ресурсами. Необходимым условием обеспечения качественного образования в регионе является повышения эффективности работы группы школ, стабильно демонстрирующих низкие результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Под *школами с низкими результатами обучения* (ШНОР) понимаются школы, которые в течение продолжительного периода демонстрирует по определенным показателям учебные результаты хуже, чем все школы в кластере, к которому относится школа.

Ежегодно в регионах готовятся аналитико-статистические материалы, которые включают в себя характеристику участников, статистическую информацию о результатах ЕГЭ и ОГЭ, справляемость и средний балл по русскому языку и математике, предметам по выбору для каждой образовательной организации, процент справляемости с заданиями по предметам (ГИА), рэнкинг образовательных организаций по кластерам. Например, в Ярославской области разработан свой подход к кластеризации школ, выделяются следующие кластерные группы:

- лицеи, гимназии, школы с углубленным изучением отдельных предметов;
- вечерние школы
- большие городские школы с численностью более 350 чел.
- малые городские школы с численностью менее 350 чел
- поселковые школы
- сельские школы
- некоммерческие образовательные учреждения

Под *школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях* (ШНСУ) понимаются школы, обладающие рядом показателей социально-экономического неблагополучия и ресурсных дефицитов. По результатам исследования, проведенным НИУ «Высшая школа экономики», к ним относятся:

- депривированные сельские школы;

- депривированные городские школы;
- сельские малокомплектные школы;
- школы в труднодоступных территориях;
- школы с высоким уровнем девиантности;
- школы со сложным поликультурным контекстом¹⁴.

Сложные социальные условия возникают, когда в результате внешних воздействий или внутренних изменений происходит нарушение адаптации человека к жизни, в результате чего он не в состоянии удовлетворять свои основные жизненные потребности посредством моделей и способов поведения, выработанных в предыдущие периоды жизни¹⁵. Сложные социальные условия объективно нарушают жизнедеятельность гражданина (инвалидность, неспособность к самообслуживанию в связи с преклонным возрастом, болезнью, сиротство, безнадзорность, малообеспеченность, безработица, отсутствие определенного места жительства, конфликты и жестокое обращение в семье, одиночество и тому подобное), которые ему трудно преодолеть самостоятельно. В школьном возрасте эти условия оказывают основное негативное влияние на проблемы школьной успешности, достижение необходимой образовательной результативности обучающихся.

«Наиболее неблагополучные» школы сочетают проблемы результатов ЕГЭ и проблемы успеваемости: количество двоек у них больше, а средний балл ниже, чем в группе «с проблемами по ЕГЭ». Доля учащихся, успевающих на «4» и «5», здесь ниже, таким образом, проблема низких учебных результатов является для этих школ системной. В этих школах заметно слабее уровень кадрового состава: ниже процент учителей с высшим образованием и высшей категории, намного меньше педагогов-психологов и коррекционных педагогов. Критерий специальной подготовки обучающихся указывает на низкий уровень осуществления предпрофильной и профильной подготовки: доля обучающихся по профильным программам в 10–11-х классах и доля обучающихся по предпрофильным программам в 8–9-х классах значительно ниже в группе школ с проблемами по ЕГЭ. Социальный паспорт таких школ отражает более высокие значения показателей «доля обучающихся, для которых русский язык не является родным», «доля семей, где один или оба родителя являются безработными» и более низкие значения показателя «наличие высшего образования у обоих родителей» и др.

Для подавляющего большинства учеников всех образовательных учреждений данной группы именно школа является основным источником и единственным местом получения образования, поэтому важно, чтобы время их пребывания в школе было максимально наполнено. Но дополнительные образовательные услуги, которые школа предлагает учащимся после уроков, в большинстве случаев ограничены спортивными секциями и художественными

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. Пинска. – М.: НИУ ВШЭ, 2019. – 191 с.

¹⁵ Осухова Н.Г. Психологическая помощь в трудных и экстремальных ситуациях: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Наталия Георгиевна Осухова. – М.: Издательский центр «Академия», 2005. – 288 с.

кружками (число которых, как правило, не превышает двух–трех). Причем это касается всех исследованных школ, а не только наиболее отдаленных, которые находятся в сложном положении. Регулярных занятий с наиболее заинтересованными учениками, предметных факультативов в школах нет, как нет и постоянно действующих дополнительных занятий-консультаций для слабых учеников. В группе средняя общеобразовательная школа (СОШ) нет профилизации на старшей ступени. Во всех школах отсутствуют или минимально обеспечены элективные курсы, что, в свою очередь, понижает шансы выпускников на высокие учебные результаты. Причина заключается в ограниченных кадровых и финансовых ресурсах школы и низкой наполняемости классов, не позволяющей сформировать профильные группы.

Ряд отечественных и зарубежных исследований делают вывод о том, что снижение учебных достижений школ представляется результатом того, что, работая в сложных социальных контекстах, они сталкиваются с наиболее проблемным контингентом учащихся, не имея необходимого для этого потенциала: кадровых ресурсов, образовательных и управленческих стратегий.

Сегодня вопрос эффективности образования особенно актуален в сельской местности. Сельские школы составляют в целом по стране около 70 %, из них более половины — это малочисленные, т.е. те, где в классе в среднем обучаются менее 10 учеников. Сельская школа существенно влияет на развитие большинства населенных пунктов. В прямой зависимости от деятельности образовательного учреждения находится решение многих вопросов жизни на селе, где школа часто становится единственным интеллектуально-культурным центром. Возрастает роль взаимодействия руководителей органов управления образованием и образовательных учреждений с администрацией на уровне местного самоуправления. Сельские образовательные учреждения стремятся работать в тесном контакте с сельскохозяйственными предприятиями и объединениями фермеров. Школы становятся действенными центрами возрождения, сохранения, развития культуры и традиций села.

В условиях села взаимодействие школы и среды является более очевидным, реальным и необходимым. Удаленность большинства сельских школ от культурных центров, замкнутость, автономность, территориальная и духовная отгороженность делают это взаимодействие особенно важным, а влияние друг на друга более существенным. Школы на селе очень разные, что обусловлено условиями социального окружения, удаленностью от районных и городских центров, материальной базой, численностью учащихся. Все эти факторы существенно влияют на социальный и духовный уклад жизни села, атмосферу в социуме, а, следовательно, отражаются на содержании и организации образования школьников¹⁶.

¹⁶ Реализация вариативных моделей сетевого взаимодействия общего, дополнительного и профессионального образования в рамках организации внеурочной деятельности: методические рекомендации / под ред. А. В. Золотаревой. Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2011. 312 с.

Интеграция в образовании на селе является едва ли не единственным способом повышения его эффективности; в то же время она осложнена теми специфическими чертами, которые свойственны сельской местности и образовательным учреждениям в ней. Школа становится образовательным центром, компенсирующим отсутствие других образовательных учреждений (домов детского творчества), учреждений культуры (домов культуры, клубов), поэтому преобладают интеграционные процессы, происходящие внутри учреждения: интеграция учебной и внеучебной деятельности. В сельской школе педагог чаще всего выступает и в роли учителя-предметника, и в роли классного руководителя, и в роли руководителя детского объединения. Он – главный, а зачастую и единственный организатор интеграционных процессов в учреждении. В связи с этим интеграция учебной и внеучебной деятельности в школе не только необходимое, но и естественно протекающее явление.

Итоги рейтингования школ, анализ дополнительной контекстной информации показали, что примерно 25-30% школ любого региона нуждаются в разносторонней поддержке и систематической помощи в решении проблем повышения качества образования и перевода школ в эффективный режим работы. Например, среди 334 школ Ярославской области, участвующих в идентификации, выделились группы ШНОР и ШНСУ из 85 школ.

Вместе с тем, анализ опыта региональных систем образования показал, что есть школы, которые, в полной мере испытывая сложности в обучении, при наличии сложного контингента учащихся из неблагополучных, неполных и малообеспеченных семей с низким уровнем образования, не обладая значительным числом педагогов высшей категории, но успешно справляются со своими образовательными задачами. Некоторые из них занимают достаточно высокие позиции в рейтинге по результатам ЕГЭ своего региона, успешно участвуют в олимпиадах и конкурсах, активно занимаются проектной деятельностью – причем при практически отсутствии поддержки (финансовой, методической, организационной). Эти школы умеют находить решения множества проблем, большинство из них используют возможности проектной деятельности и учебных исследований. В ряде школ *проектная и исследовательская работы* проводятся на очень высоком уровне, школьники участвуют в *региональных и всероссийских конкурсах и конференциях*, школы *устанавливают партнерские отношения с вузами* и исследовательскими институтами в столицах своих регионов, в территориально близких крупных центрах. Педагоги получают чрезвычайно важную для них поддержку академического сообщества, экспертов высокого уровня. Подобная работа становится обязательным элементом образовательного процесса школ, вне зависимости от региона, расположения в городе или в селе и даже от числа учеников.

Наряду с проектной деятельностью серьезное внимание школы уделяют участию обучающихся в *олимпиадах*, причем не отдельных «проверенных» учеников, а значительной части учащихся всех возрастов. Кроме того, школы очень тщательно выстраивают линию поддержки своих учеников: дифференцированно для разных групп учащихся и индивидуально для тех,

кому это необходимо. Как правило, во *внеурочное время* школьники получают возможность готовиться к сдаче ЕГЭ (что особенно важно, поскольку родители не могут обеспечить им такую подготовку), занимаются дополнительно с педагогом по предметам, наиболее сложным для них, либо посещают занятия для наиболее заинтересованных и способных учеников и выполняют задания повышенной сложности, решают олимпиадные задачи. Эти занятия так же, как и художественные и спортивные кружки, *доступны школьникам всех ступеней и классов*. Часто школы, не располагая собственными материальными и кадровыми ресурсами для таких услуг и понимая, что семьи не в состоянии их оплачивать, действуют *в партнерстве* с местными домами творчества, библиотеками, ближайшими спортивными и музыкальными школами.

Поддерживая учебную мотивацию и создавая почву для развития индивидуальных возможностей учеников, школы тщательно выстраивают *мониторинг их учебных достижений*, часто вводя дополнительные промежуточные экзамены и зачеты при переходе на новую ступень; разрабатывают *индивидуальные учебные планы* для наиболее проблемных учеников, приглашая родителей для их обсуждения. Нормой для таких школ являются *открытые ученические конференции и защиты проектов*, на которые обязательно приглашаются семьи школьников. Тесное взаимодействие, сотрудничество с родителями, а также открытость по отношению к другим образовательным учреждениям, своему окружению — одно из жизненных правил этих школ. Причем открытость является естественной для всего школьного сообщества — и детей, и педагогов. Педагоги охотно проводят открытые уроки, мастер-классы, семинары для учителей других образовательных учреждений, участвуют в региональных и федеральных конкурсах учителей, вывозят учеников на межшкольные мероприятия, т.е. живут «с открытыми дверями», постоянно получая импульс к развитию¹⁷.

Таким образом, анализ практики деятельности школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в сложных социальных условиях показывает, что перевод их функционирования и развития в эффективный режим работы возможен и обеспечивается:

- разработкой и реализацией комплекса критериев, показателей и инструментов оценки достижения результатов повышения эффективности работы (функционирования и развития) образовательной организации;

- разработкой и реализацией комплекса мер по достижению результатов повышения эффективности работы (функционирования и развития) образовательной организации;

- разработкой и реализацией системы анализа и мониторинга результатов повышения эффективности работы (функционирования и развития) образовательной организации.

¹⁷ Золотарева, А.В., Евладова, Е.Б. Организация дополнительного и неформального образования детей в образовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях: учебно-методическое пособие. — Ярославль: ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2017. — 182 с.

4. По каким критериям и показателям можно оценивать эффективность деятельности ШНОР и ШНСУ?

Для оценки деятельности школ (ШНОР и ШНСУ) можно использовать, представленный ниже комплекс критериев и показателей повышения эффективности работы (функционирования и развития) образовательной организации, реализуемый в Ярославской области. В рамках каждой группы показателей может быть реализован комплекс управленческих мер, направленный на эффективное достижение соответствующих показателей.

1. Критерий «Устойчивость образовательных результатов обучающихся на уровне начального общего, основного общего и среднего общего образования», для оценки по данному критерию используется общий интегральный показатель (ОИП), в который вошла следующая группа показателей:

1.1. показатель «Результаты государственной итоговой аттестации – ЕГЭ, ОГЭ по предметам «русский язык» и «математика»;

1.2. показатель «Результаты Всероссийских проверочных работ»;

1.3. показатель «Результаты участия обучающихся в олимпиадах и конкурсах»;

1.4. показатель «Сохранность контингента»;

1.5. показатель «Достоверность результатов обучения»;

Для идентификации школ по образовательным результатам должны быть собраны данные по всем группам показателей общего интегрального показателя ОИП. По каждому из показателей рассчитывается полный рейтинг всех школ (СОШ и ООШ), затем с помощью системы коэффициентов все эти рейтинги «связываются» в один интегральный рейтинг региона (табл. 1).

В регионе может быть составлен рейтинг школ по общему интегральному показателю «Устойчивость образовательных результатов обучающихся на уровне начального общего, основного общего и среднего общего образования». Так, результаты рейтинга по Ярославской области показали разброс интегрального показателя – от **80,94** балла (наивысший балл) до **7,87** балла (низший балл). Последними в рейтинге определяются школы, показывающие низкие образовательные результаты (ШНОР). В число этих школ входят и школы, имеющие низкий индекс социального благополучия (ИСБШ), которые составили группу школ, функционирующих в сложных социальных условиях (ШНСУ).

Каждая школа знает свой ОИП и может определить *цель повышения ОИП* на определенное количество баллов, которое реально школа может достигнуть за определенное количество времени (за год, или 5 лет) с учетом контекстных данных и ресурсных возможностей школы.

Таблица 1

Фрагмент интегрального рейтинга Ярославской области по общему интегральному показателю (ОИП) «Устойчивость образовательных результатов обучающихся на уровне начального общего, основного общего и среднего общего образования»

		ЕГЭ	ОГЭ	ВПР	СК	Олимп	Достоверн.	ОИП	Ранг
г. Ярославль	МОУ СШ	1	73	5	233	21	72,83	80,94	/1
г. Рыбинск	МОУ СШ	8	81	2	192	26	84,17	71,18	2
г. Ярославль	МОУ СШ	3	117	133	107	84	129,17	65,87	3
.....
.....
Большесельский	МОУ СОШ		326	263	236	195	109,00	8,71	331
Даниловский	МБОУ СШ		330	251	299	276	143,00	8,11	332
Гаврилов- Ямский	МОУ СОШ		331	292	284	276	64,00	7,92	333
Угличский	МОУ СОШ		332	300	259	197	48,50	7,87	334

2. Критерий «Индекс социального благополучия школы». Под индексом социального благополучия школы (ИСБШ) понимается совокупный показатель, характеризующий внешние условия образовательного процесса для конкретной образовательной организации на основе анализа комфортности условий осуществления образовательной деятельности; социальных характеристик проблемного контингента обучающихся; характеристик территориального расположения школы; характерных особенностей семей учащихся; характеристик кадрового состава школы (исследования НИУ ВШЭ). Источниками информации являются социальные паспорта школ и данные региональной системы АСИОУ, которую ведет региональный Центр оценки и контроля качества образования (ЦОиККО).

ИСБШ может рассчитываться на основе приведенной ниже группы показателей:

Характеристика контингента

- 2.1. Количество обучающихся в образовательной организации
- 2.2. Доля обучающихся с задержкой психического развития
- 2.3. Доля обучающихся с умственной отсталостью
- 2.4. Доля обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (за исключением ЗПР и УО)
- 2.5. Доля обучающихся, для которых русский язык не является родным
- 2.6. Доля обучающихся, состоящих на внутришкольном учете.
- 2.7. Доля обучающихся, состоящих на учете в ОДН (отдел по делам несовершеннолетних) органов внутренних дел
- 2.8. Доля обучающихся, состоящих на учете в КДН и ЗП (комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав).

Характеристика семей

- 2.9. Доля обучающихся, воспитываемых в многодетных семьях.
- 2.10. Доля обучающихся, воспитываемых в неполных семьях
- 2.11. Доля обучающихся, воспитываемых в малоимущих семьях.

2.12. Доля обучающихся, воспитывающихся в семьях, где оба родителя (единственный родитель, один из родителей) имеют высшее образование

Характеристика кадрового состава

2.13. Количество педагогических работников, работающих в образовательной организации

2.14. Количество учителей, работающих в образовательной организации

2.15. Доля внешних совместителей.

2.16. Количество обучающихся на одного учителя.

2.17. Количество обучающихся на педагога-психолога

2.18. Количество обучающихся на социального педагога

2.19. Количество обучающихся на педагога дополнительного образования

2.20. Количество обучающихся на логопеда/дефектолога

2.21. Доля педагогических работников, имеющих высшее педагогическое образование.

2.22. Доля педагогических работников, имеющих первую квалификационную категорию.

2.23. Доля педагогических работников, имеющих высшую квалификационную категорию.

2.24. Доля педагогических работников, достигших пенсионного возраста.

2.25. Доля молодых педагогических работников (до 35 лет), стаж работы которых не превышает 5 лет

Другие характеристики школы

2.26. Отнесение школы к категории «малокомплектная школа»

2.27. Расположение школы в сельской местности.

2.28. Наличие в школе подвоза обучающихся

Показатели данного критерия не учитываются при оценке образовательной результативности, но должны быть учтены при разработке мер воздействия на них в программах перехода ШНОР и ШНСУ в эффективный режим работы. Соответственно, определение конкретного западающего показателя или всей системы показателей окажется основанием для определения комплекса управленческих мер по преодолению и минимизации заявленных критических условий.

3. Критерий «Уровень профессиональных компетенций педагогических работников», в том числе, показатели оценки предметных и метапредметных компетенций педагогических работников ШНОР и ШНСУ. Основными показателями оценки компетенций педагогов является:

3.1. Доля педагогов ШНОР и ШНСУ, демонстрирующих прирост по метапредметным компетенциям;

3.2. Доля педагогов ШНОР и ШНСУ, демонстрирующих прирост по предметным компетенциям.

4. Группа дополнительных вариативных показателей. Данная группа показателей определяет особые условия деятельности ШНОР и ШНСУ, в первую очередь, условия достижения образовательной результативности и решения проблем, обусловленных социальными контекстами школы.

4.1. Группа дополнительных показателей для мониторинга ШНОР:

- 4.1.1. доля обучающихся, повысивших степень школьной мотивации;
- 4.1.2. доля обучающихся, их родителей и педагогов, удовлетворенных качеством условий образования в образовательной организации;
- 4.1.3. доля обучающихся, занимающихся по дополнительным образовательным программам;
- 4.1.4. доля педагогов школ, включенных в активные формы взаимодействия и саморазвития (профессиональные сообщества, конкурсное движение и др.);
- 4.1.5. доля участников образовательных отношений, удовлетворенных материально-техническим обеспечением организации;
- 4.1.6. доля образовательных программ с использованием дистанционных технологий в общем пакете программ ОО;
- 4.1.7. доля обучающихся с образовательной неуспешностью, которым оказана адресная поддержка.
- 4.2. Группа дополнительных показателей для мониторинга ШНСУ:
 - 4.2.1. доля выпускников, получивших документы об образовании (обучении);
 - 4.2.2. доля обучающихся не аттестованных по итогам учебного года;
 - 4.2.3. доля обучающихся с образовательной неуспешностью, которым оказана адресная поддержка;
 - 4.2.4. доля обучающихся образовательной организации, занимающихся по дополнительным образовательным программам;
 - 4.2.5. доля обучающихся, повысивших степень школьной мотивации;
 - 4.2.6. доля обучающихся, включенных в работу различных органов ученического самоуправления; укомплектованность школы педагогическим кадрами, в том числе специалистами (психолог, логопед, дефектологи, преподаватели дополнительного образования детей, социальные педагоги);
 - 4.2.7. доля обучающихся, их родителей и педагогов, удовлетворенных качеством условий образования в образовательной организации;
 - 4.2.8. доля педагогов школ, включенных в активные формы взаимодействия и саморазвития (профессиональные сообщества, конкурсное движение и др.);
 - 4.2.9. доля участников образовательных отношений, удовлетворенных материально-техническим обеспечением организации.

5. Какая группа управленческих мер может обеспечить переход школ в эффективный режим работы?

В соответствии с логикой обеспечения эффективности деятельности школы, как социально-педагогической системы, а также достижения показателей качества образования в школе, к управленческим мерам, обеспечивающим перевод ее в эффективные режим работы можно отнести, представленную ниже группу мер, которые могут войти в программу перехода школы в эффективный режим работы.

5.1. Меры по обеспечению современного содержания образования

Современную школу необходимо рассматривать как открытую систему, образовательное пространство, наполненное определенным содержанием, которое обеспечивает достижение требований к качеству образования.

При построении образовательного пространства ШНОР и ШНСУ, соответствующего требованиям к современному содержанию образования, необходимо учитывать факторы внешнего воздействия и внутреннего действия организации. В условиях школы факторами *внешнего воздействия* выступают: государственный заказ в виде федерального государственного образовательного заказа (ФГОС), Национального проекта «Образование»; региональный, муниципальный и социальный заказ; позитивные и негативные факторы внешней среды.

При этом, социальный заказ образованию шире понятия «образовательный стандарт». Стандарты нормируют лишь минимально необходимый уровень образования. Поэтому, содержание образования сверх стандарта должно определяться социальным заказом общества и отдельных субъектов (родителей, детей). Социальный заказ образованию связан с условиями развития личности, ее способности к продуктивному решению задач в сфере трудовой, общественной, культурно-досуговой деятельности. Силами *внутреннего действия* могут быть ограничения и возможности в деятельности самой школы – позитивные и негативные факторы ее внутренней среды, сильные и слабые стороны деятельности школы¹⁸. К негативным факторам деятельности школы относятся, прежде всего, неблагоприятные социальные условия: контингент обучающихся и их семей, территориальные проблемы, комплектация школы, социальное окружение и др.

Существуют разные механизмы построения образовательного пространства школы:

- создание *совокупности образовательных программ*, удовлетворяющих образовательным запросам личности, общества, государства. Основной механизм создания такого образовательного пространства – формирование пакета образовательных программ (общего, дополнительного и профессионального образования), отражающего содержание ФГОС и запросы заказчиков. Более того, эта совокупность программ должна создавать условия для выстраивания индивидуальных образовательных траекторий обучающихся. Главная идея такого пространства – совокупность возможных индивидуальных пространств¹⁹;

- создание и реализация *системы взаимосвязанных педагогических событий*, как минимум, в двух вариантах: 1) обеспечение в жизни детей ярких, эмоционально насыщенных незабываемых дел, которые значимы и привлекательны для детей – системы конкурсов, олимпиад, состязаний,

¹⁸ Концепция и модели повышения доступности реализации дополнительных общеобразовательных программ: Монография / Под ред. А.В. Золотаревой, Л.В. Байбородовой, Н.П. Ансимовой. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2018. – 483 с.

¹⁹ Груздев, М.В. Образовательное пространство российской провинции и его формирование: монография. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2003 – С.12.

соревнований, объединенных в единый календарь мероприятий; 2) способ совместного бытия, совместного проживания детей и взрослых на основе сотрудничества, сотворчества, диалога, который базируется на общих ценностях, позволяет достигать общую цель, например, создание и реализация социально-значимых проектов, инновационных инициатив региона и др.;

- организация *внешнего взаимодействия школы с учреждениями образования, культуры, спорта, молодежной политики, институтов гражданского общества, бизнес-сообществ* для построения сетевых моделей образования;

- *образовательное пространство – как пространство детства*, пространство начала поиска смысла жизни, определяющее реальное развитие ребенка. Оно может рассматриваться как совокупность разных пространств: социальной среды (включая мир семейных отношений), культурной среды (включая систему образования), информационной среды, природного мира, пространства чувств ребенка²⁰.

При определении содержания образования в ШНОР и ШНСУ, обеспечивающего повышение его качества и доступности, необходимо учитывать образовательные интересы, потребности и дефициты разных целевых групп детей, необходимо вести речь о формировании следующих *видов пространств*:

1). *Предметная среда* для освоения содержания предметов и предметных областей. Предметная среда должна содержать информацию в соответствии с содержанием ФГОС общего образования; предметных концепций; рабочих программ по предметам и предметным областям. При этом важно обеспечить отражение в содержании образования идей системной организации предметов и предметных областей, которые неизбежно приводят к усилению образовательной результативности. Кроме того, предметная среда должна обеспечивать не только доступ к информационным ресурсам, но и к конструированию способов деятельности обучающихся при освоении содержания образования. Такая информационная деятельностная среда должна создаваться на основе системной интеграции инновационных образовательных средств (в первую очередь, ИКТ и информационных электронных платформ) в традиционную предметную среду. Поиск эффективных способов интеграции традиционной и инновационной сред во многом зависит от деятельности педагогов-предметников, которые способны обратить потенциал предметной информационной образовательной среды на достижение качественно новых образовательных результатов.

2). *Избыточное образовательное пространство*, в рамках которого ребенок сможет осуществлять выбор содержания образования не только в соответствии с требованиями ФГОС, но и со своими потребностями, интересами и социальными проблемами. Избыточное образовательное пространство должно содержать сведения, важные для образования разных

²⁰ Сопровождение одаренного ребенка в региональном образовательном пространстве: учебно-методическое пособие. / под ред. М.В. Груздева, А.В. Золотаревой. – Ярославль: Департамент образования Ярославской области, 2011. – 291 с.

целевых групп детей (одаренные дети, дети с ОВЗ, дети, попавшие в сложные социальные ситуации или живущие в удаленных территориях), обеспечивать содержательное продолжение преемственности освоения предметных областей общего образования (математика, история, русский язык, география и др.) в программах дополнительного или профессионального образования, а также компенсацию содержательных и технологических дефицитов основных образовательных программ.

3). *Информационным пространством*, которое включает в себя информацию, интересную для разных целевых групп детей:

- рекламную и просветительскую информацию об услугах образовательных организаций и педагогов, готовых работать с разными детьми;

- календарь мероприятий, в которых могут участвовать дети и их наставники;

- консультативный сервис, обслуживаемый педагогами и психологами образовательных организаций;

- площадки для обсуждения проблем, заявленных детьми с разными образовательными потребностями и живущих в разных социальных условиях;

- ссылки на источники полезной информации (образовательные сайты для одарённых детей, книги для одарённых детей, их родителей и педагогов).

4). *Принимающее, адаптивное пространство*. Такое пространство должно строиться как социально-педагогическая система, с учетом, с одной стороны, максимальной адаптации школьной жизни к личности обучающегося, с его индивидуальными особенностями и образовательными потребностями, и с другой – гибко реагировать на собственные социокультурные изменения²¹. При создании такого пространства необходимо в содержание образовательных программ вносить информацию, связанную с особенностями освоения детьми социокультурного пространства, например:

- об освоении и реализации *политических, правовых, психолого-педагогических, экономических и других социально-защитных мер*, обеспечивающих нормальные условия для физического, умственного и духовно-нравственного формирования и развития детей, предотвращения ущемления их прав и человеческого достоинства;

- о *способах организации здорового образа жизни и оздоровления детей*, улучшения физического, психологического, физиологического состояния здоровья;

- о *способах освоении условий среды*, приобретения опыта практической, творческой, исследовательской, общественной, новаторской деятельности, решения возникающих социальных проблем в процессе социального взаимодействия;

²¹ Третьяков П.И., Митин С.Н., Бояринцева Н.Н. Адаптивное управление педагогическими системами. - М., 2003. С. 9

- о *способах общения* в свободное время, участия в неформальных общественных процессах и структурах на основе общего интереса и др.²².

5). *Неформальное образовательное пространство*. Границы формального образования стали тесными для достижения современного качества образования. Традиционное формальное образование не отвечает потребностям современных детей, которым нужны актуальные знания для своевременного применения в жизни, будущей профессии. Стремление системы образования реагировать на индивидуальные потребности и социальный заказ требует развития разных потенциалов образования не только в государственном, но и негосударственном секторе, а также в межведомственном и общественном пространстве, медиа- и интернет-образовательных пространствах.

Развитие характеристик неформального образовательного пространства предполагает:

- расширение возможностей использования образовательного потенциала организаций культуры и спорта (музеев, библиотек, виртуальных читальных залов, филармоний, театров, спортивных центров);

- поддержку общественных медийных проектов, охватывающих значительные по масштабу целевые аудитории групп детей и подростков, использующих в качестве инструментов сервисы сети Интернет, телевидения, радио, мультимедиа, направленных на просвещение детей и подростков, формирование у них позитивных ценностей, гражданских установок, активной жизненной позиции;

- развитие программ открытого образования, создание в сети Интернет специализированных порталов (платформ), включающих образовательные сервисы различного вида;

- поддержку развития сектора программ «учения с увлечением» (таких как эксплораториумы, «города профессий», парки научных развлечений, творческие мастерские, тематические парки);

- нормативную, методическую и ресурсную поддержку развития детского образовательного туризма, музейной педагогики, театральной педагогики, инклюзивного образования и др.;

- реализацию проектов по использованию позитивного потенциала детских (детско-взрослых) неформальных (самодеятельных) объединений и сообществ (ролевые игры, историческая реконструкция, современные виды занятий физической культурой и спортом)²³.

Дисбаланс между государственным (общественным) и личностным заказом порождает несколько сценариев построения неформального образовательного пространства:

²² Золотарева, А. В. Управление образовательной организацией. Развитие учреждения дополнительного образования детей : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / А. В. Золотарева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 286 с.

²³ Концепция развития дополнительного образования детей. Утверждена Распоряжением правительства РФ от 04.09.14г, № 1726-р

- со стороны государственного (общественного) заказа неформальное образовательное пространство должно строиться как *открытое образование*, направленное на формирование молодого поколения страны, обладающего определенными личностными качествами, отвечающими требованиям современной экономики и нового общественного устройства, в которое могут войти любые обучающиеся по собственному желанию;

- со стороны личного заказа неформальное образовательное пространство должно строиться как *образование под заказ*, направленное на реализацию конкретных запросов, потребностей и интересов заказчиков (детей и родителей)²⁴.

б). *Полисферное пространство* - как совокупность взаимопроникающих и взаимодействующих сфер (сферы социальной политики государства и общества; сферы организации свободного времени; сферы жизнедеятельности; сферы социального воспитания; сферы социальной защиты детства; сферы непрерывного образования; сферы инноваций в образовании; сферы культуры, спорта и досуга)²⁵. В рамках полисферного образовательного пространства должна быть доступна информация об общечеловеческих ценностях и общепринятых гуманистических ценностных ориентациях; о динамике изменений реальной социально-политической и социально-экономической ситуации в обществе; о динамично изменяющейся ситуации на рынке труда; о согласовании интересов и стремлений каждого человека, удовлетворении его реальных потребностей, достижения наибольшей результативности в процессе адаптации и социализации, самоопределения и самореализации.

При построении образовательного пространства школы, функционирующей в сложных социальных условиях и наполнения его необходимым содержанием образования важно учитывать *особенности целевых групп детей* в соответствии с их образовательными и социальными потребностями, интересами и проблемами, например:

- для *одаренных детей* важно создать *избыточное информационное пространство*, обеспечивающее реализацию их интеллектуальных потребностей за пределами стандарта образования, а также *адаптивное пространство*, наполненное информацией о вариантах решения проблем социального взаимодействия, адаптации в коллективе сверстников и взрослых (родителей, педагогов и др.);

- для *детей с ОВЗ* важно создавать *принимающее и адаптивное пространство*, наполненное информацией о вариантах поведения в социальных ситуациях, с которыми они могут столкнуться, с учетом интеллектуальных возможностей, состояния здоровья, уровня развития психических процессов, интересов и эмоционального настроения детей с ОВЗ на обучение;

²⁴ Золотарева А.В. Реализация принципа неформализации образования. // Евразийский образовательный диалог: материалы международного форума. – Ярославль: ГАОУ ЯО ИРО, 2014 – С. 34-37

²⁵ Голованов В. П. Развитие полисферности дополнительного образования детей. – Москва – Йошкар-Ола: МГПИ им. Н. К. Крупской, 2006. – 340 с.

- для детей, оказавшихся в сложной социальной ситуации (детимигранты, девианты, сироты и др.) необходимо создавать *адаптивное, поликультурное (полисферное), полиобразовательное* пространство.

5.2. Меры по повышению качества преподавания

Реализация ФГОС и новых предметных концепций определяет необходимость достижения комплексного результата, который включает в себя предметный, метапредметный и личностный результаты. Если предметные образовательные результаты и способы их достижения достаточно хорошо понятны школьным учителям, то метапредметные и личностные результаты, пока не осознаны и не приняты учительством как цель педагогической деятельности. Метапредметная ориентация образования на достижение надпредметных умений и навыков, освоение универсальных учебных действий была заявлена актуальной еще стандартами предыдущих поколений, но впервые понятие «метапредметные результаты» нормативно закреплено только в новых стандартах всех уровней образования. Вместе с тем, именно «непредметные» результаты обучения не уступают по значимости для профессиональной деятельности, личностного становления человека: информационные, коммуникативные, креативные и др. Совершенно очевидно, что достижение метапредметных результатов невозможно только средствами формального образования. Здесь необходимо использовать возможности непрерывного образования, обладающего реальным метапредметным потенциалом, как в рамках внеурочной деятельности в системе общего образования, так и в рамках системы дополнительного образования детей.

Характеристики метапредметности имеют дополнительные общеобразовательные программы, которые должны быть направлены на освоение на базе одного, нескольких или всех учебных предметов способов деятельности, применяемые как в рамках образовательного процесса, так и при решении проблем в реальных жизненных ситуациях; на формирование мышления, которое может быть развернуто на любом предметном материале; на формирование способности учиться, сотрудничать, договариваться, самостоятельно определяться и действовать независимо, продуктивно, творчески. При этом, педагоги должны использовать в образовательной практике интегрированные занятия, применять технологии коллективных творческих дел, проектной и исследовательской деятельности, ТРИЗ, смыслового чтения, кейс-технологии и др.

К наиболее эффективным способам повышения качества преподавания можно отнести применение педагогами ряда современных образовательных технологий:

- *метапредметные образовательные технологии*, предполагают использование на базе одного, нескольких или всех учебных предметов – метапредметных тем («Пространство и время», «Мир как система систем», «Знание — незнание», «Модель — способ — рисунок», «Порядок и хаос» и др.) метапредметных уроков («Определение и понятие», «Постановка проблемы», «Знание и информация», «Модель и способ», «Рисунок и схема»,

«Цель и задачи», «Содержание и форма»), метапредметных курсов (элективные и факультативные), метапредметных технологий (учебное проектирование, смысловое чтение, дискуссионные технологии);

- *технологии формирующего оценивания*, где субъектами оценки могут быть не только учителя, но и ученики и родители; формирующее оценивание позволяет переориентировать предмет оценивания от оценки знаний и умений – к оценке индивидуального прогресса; к техникам формирующего оценивания можно отнести самооценивание (например, «Портфолио», «Недельный отчет», «Лист индивидуальных достижений» и др.) и взаимооценивание (например, «Карта понятий», «Цепочка заметок», «Матрица запоминания», «Направленная расшифровка» и др.)²⁶

- *технологии дистанционного обучения* применяются при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и педагогических работников в условиях информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств, а также внешних электронных сервисов (Российская электронная школа, портал «Билет в будущее», Якласс, Учи.ру, Яндекс.Учебник, онлайн школа Skyeng, платформа новой школы (Сбербанк), издательство «Просвещение», интернет-сервис Skure и др.);

- *технологии интеграции общего и дополнительного образования*, которые рассматриваются как совокупность упорядоченных методов, приемов, форм и средств совместной педагогической деятельности, в которой в результате взаимодействия ее субъектов рождаются новое содержание и способы деятельности, имеющие характеристики, не свойственные отдельным сферам образования и приводящие к целостности системы, обеспечивающей благоприятные условия для развития ее субъектов. К технологиям интеграции можно отнести: проектные технологии (подготовка и защита творческих проектов, в том числе с компьютерной презентацией); дискуссионные технологии (дебаты, «защита – нападение», «урок – суд» и др.); игровые технологии, среди которых деловые игры (например, урок – исследование, урок – экскурсия), ролевые игры (например, урок – пресс-конференция, урок – театрализация), уроки – познавательные игры (или использование на уроке познавательных игр как элемента учебного занятия): «Поле чудес», «Слабое звено», «Что? Где? Когда? и др.; предметные технологии (например, изготовление поделок, наглядных пособий, подготовка иллюстраций к литературным произведениям, «издание» рукописных сборников и др.); технологии комплексного характера (интегрированный урок, урок – аукцион знаний, творческий отчет, общественный смотр знаний и др.); интегративные

²⁶ Бородкина, Н. В., Тихомирова, О. В. Формирующее оценивание в школе: учебное пособие / Н. В. Бородкина, О. В. Тихомирова. Под общ. ред. А.В. Золотаревой — 3-е издание, стереотипное, дополненное и переработанное. — Ярославль: ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2018. — 116 с.

образовательные экспедиции, мастерские ценностных ориентаций, дидактический театр, литературно – музыкальные гостиные и др.²⁷.

- *модульное обучение* – предполагает гибкое и вариативное выстраивание содержания предмета для удовлетворения индивидуальных образовательных потребностей обучающихся через его структурирование в виде совокупности учебных модулей, направленной на формирование всего комплекса компетенций, заложенных в компетентностную модель выпускника, выбор модуля осуществляется самим обучающимся; +...

- *проектное обучение* – использования общественных (охватывающих значительные по масштабу целевые аудитории групп детей и подростков), медийных (сервисы сети Интернет, телевидения, радио, мультипликации) проектов туристско-краеведческой направленности по использованию позитивного потенциала детских (детско-взрослых) неформальных (самодетельных) объединений и сообществ (ролевые игры, историческая реконструкция, современные виды занятий физической культурой и спортом), обеспечивающих формирование у них позитивных ценностей, гражданских установок, активной жизненной позиции;

- *открытое образование* направлено на формирование молодого поколения страны, готового реализовать требования современной экономики и нового общественного устройства, может включать в себя использование интерактивных методов обучения, интенсивных погружений и коммуникаций, сетевых сообществ, клубов, создание в сети Интернет специализированных порталов (платформ), образовательных сервисов различного вида, отвечающих требованиям техносферного и инновационного развития образования (например, создание и сопровождение тематических сообществ в социальных сетях)²⁸;

- *программы «учения с увлечением»* (эксплораториумы, «города профессий», парки научных развлечений, творческие мастерские, тематические парк и др.) предполагают привлечение к реализации программ организаций негосударственного сектора, индустрии досуга;

- *технологии неформального образования*, которые направлены на пополнение знаний и умений в области любительских занятий и увлечений; умений, необходимых в быту, в сфере межличностного общения, для компетентного участия в различных видах социально значимой деятельности²⁹. Неформальное образование несет в себе потенциал прямых гражданских инициатив, непосредственного выражения актуальных интересов и потребностей различных социальных групп общества. К технологиям неформального образования можно отнести: *технологии организации образовательного туризма* (социально-значимые проекты; культурно-познавательные туры; образовательные экскурсии; туристско-краеведческие

²⁷ Интеграция общего и дополнительного образования: практическое пособие / Под ред. Е.Б. Евладовой, А.В. Золотаревой, С.Л. Паладьева. – М.: АРКТИ, 2006. – 296 с.

²⁸ Попов А.А., Ермаков С.В. Дидактика открытого образования: монография. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Национальный книжный центр, 2019. – 264 с.

²⁹ Меморандум непрерывного образования Европейского союза // <http://www.znanie.org/docs/memorandum.html>

экспедиции; промышленный туризм; интеллектуальные игры и др.); *технологии музейной педагогики* (фестиваль музеев, интерактивная карта музеев; презентация музеев; И др.); *технологии театральной педагогики* (театральный фестиваль; образовательные игры и марафоны; постановочная деятельность; и др.)³⁰

- *технологии инклюзивного образования* (инклюзивные фестивали творческих возможностей; образовательные игры; коллективное взаимообучение; сказкотерапия; инклюзивные лагерные смены;)

- *технологии внеурочной деятельности*, которые , в т.ч. технологии поликультурного образования, медиативные практики, здоровьесберегающие технологии,

Обновление способов преподавания и освоение новых образовательных технологий может стать поводом и темой проведения внутришкольных семинаров, создания рабочих и творческих групп, профессиональных обучающихся сообществ, обобщения лучшего опыта преподавания и обмена опытом, организации стажировки педагогов и т.д. Создание новых форм взаимодействия в коллективе, направленных на повышение качества преподавания может войти, как мера, в школьную программу перехода в эффективный режим работы.

5.3. Меры по повышению доступности и результативности дополнительного образования в условиях школы

Современные родители, да и сами дети, чаще всего, не связывают получение жизненно важных современных компетенций с обучением только в школе. Стандарт образования сегодня рассматривается не как стандарт для школы, а, как стандарт школьного периода обучения ребенка³¹. Поэтому, становится очевидно, что в реализации ФГОС ОО должна участвовать не только школа, но и учреждения дополнительного образования, культуры, спорта, частные и другие организации. Школа, в первую очередь, должна быть заинтересована в расширении образовательного пространства реализации стандарта за счет интеграции общего и дополнительного, формального и неформального образования. При этом должна обеспечиваться непрерывность и доступность образования ребенка, как по вертикали (на протяжении всего периода его школьного обучения), так и по горизонтали (предоставление спектра образовательных возможностей на определенном возрастном этапе)³².

На сферу дополнительного образования детей необходимо посмотреть принципиально иными глазами. Меняются границы традиционного

³⁰ Обновление содержания и технологий дополнительного образования детей на основе принципов сетевого взаимодействия, неформального и информального образования: коллективная монография / Под ред. А.В. Золотаревой. – Ярославль: ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2016. – 418 с.

³¹ Груздев, М.В., Золотарева, А.В. Неформальное образование как фактор развития российского образования // European Social Science Journal (Европейский журнал социальных наук). - 2014. - № 4. Том 1. – С.78-83

³² Золотарева А.В., Груздев М.В. Дополнительное образование детей в России: перезагрузка в контексте современной государственной образовательной политики // Социальное развитие личности в педагогической теории и практике А.С. Макаренко, С.Т. Шацкого: история и современность. – Челябинск: Изд-во ЮУрГГПУ, 2018 - С. 19-33

дополнительного образования, которое должно стать не набором кружков и секций в школе или в ближайшем центре детского творчества, а гибким пространством образовательных возможностей ребенка, пространством его неформального образования. Сегодня нельзя относиться к дополнительному образованию как к досуговой форме образования, необходимой лишь для занятия свободного времени ребенка. В условиях перехода к политике непрерывного образования, дополнительное образование детей должно стать площадкой (ресурсным центром), технологией «стягивающей» такие составляющие системы образования как формальное, неформальное и информальное образование в континуум непрерывного образования (модель образовательного кластера непрерывного образования)³³.

Школьное дополнительное образование становится подсистемой школы, оно связано как с урочной, так и с внеурочной деятельностью. Обучающиеся школы могут осваивать программы дополнительного образования, как в самой школе, так и в других образовательных организациях.

Е.Б Евладова выделяет несколько *ступеней-уровней* организации ДОД в школе:

- *информационный уровень*, на котором приходит осознание необходимости взаимосвязи общего и дополнительного образования, выяснение достоинств и недостатков друг друга, определение возможных направлений сотрудничества между представителями разных сфер образования (тем более, если в школе начинает формироваться собственный блок ДОД);

- *координационный уровень* состоит в согласовании планов, определении сфер совместной деятельности учителей-предметников, классных руководителей и руководителей различных творческих объединений, секций, клубов, кружков; формируется опыт проведения общешкольных мероприятий, совместных педагогических и методических советов, посвященных наиболее значимым для всех темам общего, дополнительного образования и воспитания школьников;

- *уровень сотрудничества* характеризуется более тесной координацией и совместной деятельностью, построенной на основе долгосрочной программы, перспективного плана работы; этот уровень взаимодействия предполагает постоянную совместную деятельность педагогов ДО с учителями предметниками и классными руководителями при реализации собственных образовательных программ, сотрудничество заместителя директора, курирующего ДО, с другими заместителями, с руководителями методических объединений;

- *уровень интеграции* достигается тогда, когда происходит создание единого педагогического коллектива и единого образовательного пространства, то есть происходит восполнение целостности двух сфер

³³ Груздев М.В., Золотарева А.В. Интеграция формального и неформального образования: новый сценарий развития // Народное образование. - 2014. № 8. С. 34-38.

образования, при этом сохраняется уникальность каждой сферы при равенстве той и другой.

В школе могут быть реализованы разные варианты *организационных структур*. В современной педагогической практике получили распространение более десятка разных вариантов, которые можно разделить на две группы: *внеструктурные и структурные модели*. К первым относятся те из организационных форм, которые не имеют выраженной структуры и представляют собой скорее некий набор внеурочных объединений, не связанных друг с другом (т.е. находящихся на первом уровне развития). Во вторую группу можно отнести модели, имеющие более или менее четкую организационную структуру.

Внеструктурные модели:

«*Мозаика*» - достаточно большое число кружков, секций, клубов различных направлений, набор которых так же, как и появление новых и закрытие действующих, носит случайный характер. Взаимодействие между ними практически отсутствует.

«*Почетный гость*» - творческое объединение, которое создается с приходом яркого руководителя, увлеченного только своим делом и использующего школу как своеобразный полигон для реализации своих творческих амбиций, и может исчезнуть также неожиданно, как и появился.

«*Гордость школы*» - спортивная команда, музыкальный или танцевальный ансамбль, хор или любое другое объединение, заслуженно завоевывающее призовые места на разных смотрах и фестивалях в течение многих лет, коллективы которых живут своей обособленной жизнью. Их главная задача — быть визитной карточкой школы и средством для различных отчетов администрации. При таких ярких коллективах зачастую на другие кружки и секции внимания особого не уделяется.

Структурные модели:

«*Внешкольное учреждение в школе*» - большая многопрофильная структура, копирующая, в той или иной степени, опыт УДОД, которая строится с учетом достаточно продуманной программы деятельности и стимулирует сотрудничество между руководителями различных творческих объединений и творческими объединениями, которыми они руководят. Эта структура достаточно самостоятельна и самодостаточна, что зачастую препятствует взаимодействию с педагогическим коллективом школы.

«*Филиал*» - относительно самостоятельное подразделение музыкальной, художественной, спортивной школы, занятия в котором ведут педагоги этих учреждений и рассматривают школу преимущественно как дополнительную площадку для занятий с одаренными ребятами. Их деятельность достаточно хорошо организована и имеет серьезное программно-методическое обеспечение, но не всегда ориентирована на сотрудничество с учителями школы. При правильной постановке вопроса руководители общеобразовательного учреждения умело используют профессионализм преподавателей ДХШ, ДМШ для создания новых творческих объединений школьников и развития блока ДОД в целом.

«Клуб» - объединение различных секций, кружков, взаимодополняющих друг друга и построенных, чаще всего, на принципах коммунарской методики, тесно связанных с различными внеурочными делами, социальными акциями. Такая модель носит выраженный открытый характер, эффективно сотрудничает и с основной школой, и с учреждениями ДОД, культуры и науки. Среди основных показателей их деятельности мы видим не столько призы и награды, сколько участие в совместных походах, праздниках, играх.

«Академия» - структура, построенная с учетом особенностей профиля общего образования (физико-математического, биологического, языкового, гуманитарного) или типа учреждения (гимназии, лицея). В этом случае ядром ДО становится какое-либо «тематическое» объединение (Английский клуб, Исторический театр), которое служит центростремительной силой для создания других студий и секций.

«Центр творчества» - блок ДОД, построенный с учетом основных целей и задач школы, ориентированный на совместное их решение средствами ДО, создающий на содержательном и организационном уровнях взаимодействие с общим образованием и внеурочной работой.

Таким образом, *подструктура* ДОД в общеобразовательном учреждении должна обладать такими качествами, как относительная самостоятельность, самодостаточность и одновременно внутренняя консолидированность, т.е. взаимосвязанность ее отдельных элементов (кружков, секций, студий, клубов). Она должна иметь прочные внутришкольные (с педагогическим советом, предметными объединениями учителей, психологической службой, методическим советом и проч.) и внешние (с учреждениями ДОД, учреждениями культуры и спорта, детскими общественными организациями) связи. Взаимодействие с ними должно носить продуманный и долгосрочный характер и соответствовать основным целям школьного ДО³⁴.

В рамках решения проблем организационного характера особое внимание следует уделить *сотрудничеству школы с учреждениями ДОД*. Наиболее распространенными формами сотрудничества являются:

- создание в стенах общеобразовательных учреждений отдельных *творческих объединений детей*, занятия с которыми ведут педагоги Домов и центров творчества. Успеха удастся добиться там, где администрация школ пытается найти общий язык с коллегами из УДОД, где реализуется заказ на программы ДОД с учетом стратегии развития школы, реализации ее основных приоритетов, направленных на повышение качества образования;

- *проведение уроков по некоторым общеобразовательным предметам на базе УДОД*. Музеи, библиотеки, театры также часто становятся «классом» для знакомства школьников с различными учебными темами, эффективность изучения которых значительно возрастает;

³⁴ Евладова Е. Б. Дополнительное образование в школе: В поисках смыслов и ценностей: практико-ориентированная монография. Ярославль: Изд-во ЯГПУ. — С.67–70.

- создание в учреждениях ДОД условий для проведения различных воспитательных мероприятий для учащихся тех школ, с которыми заключены договора о сотрудничестве; в этом случае классные руководители получают возможность провести беседу, праздник, игру вне стен класса, в новой, располагающей к общению и отдыху, обстановке;

- проведение предметных олимпиад, фестивалей, конкурсов силами школ и УДОД;

- организация учебно-исследовательской деятельности школьников в стенах УДОД, которой руководят совместно учителя-предметники и педагоги ДОД — специалисты в области различных областей науки, искусства, культуры³⁵.

Таким образом, сфера дополнительного образования детей включается в инновационные образовательные практики, основанные на разнообразных внешних и внутренних механизмах интеграции образования, отражающие финансовые, социальные, психолого-педагогические аспекты, способствующие взаимодействию, как отдельных организаций, так и педагогов разных специальностей.

К современным практикам неформального дополнительного образования сегодня можно отнести компетентностные и социокультурные практики, практики открытого образования, формирования субъектности личности, успешной социализации детей, сопровождения одаренных детей и детей со специальными потребностями, практики неформального образования в условиях детских общественных объединений, в период летних каникул и др. К инновационным практикам ДОД сегодня можно отнести также образовательный туризм, инклюзивное дополнительное образование, театральную педагогику, музейную педагогику, создание детско-родительских сообществ и др.³⁶

Для повышения доступности дополнительного образования детей в школе может быть создана совокупность мер: организационных (введение ставок педагогов ДОД в рамках штатного расписания школы, заключение договоров с организациями УДОД, культуры, спорта на привлечение детей школы в программы ДОД и др.), информационных (страницы на сайте школы, рекламные буклеты, баннеры, презентационные мероприятия и др.) территориальных (создание мобильных условий для освоения программ ДОД), финансовых (включение в грантовые программы поддержки ДОД в школе, поиск спонсоров и др.), социальных (привлечение родителей, местных жителей, специалистов по работе с ОВЗ в создание программ ДОД), институциональных (заключение договоров с организациями социума для расширения образовательных возможностей школы) и педагогических (повышение квалификации педагогических работников в вопросах интеграции

³⁵ Золотарева, А.В., Евладова, Е.Б. Организация дополнительного и неформального образования детей в образовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях: учебно-методическое пособие. — Ярославль: ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2017. — 182 с.

³⁶ Обновление содержания и технологий дополнительного образования детей на основе принципов сетевого взаимодействия, неформального и информального образования: коллективная монография / Под ред. А.В. Золотаревой. — Ярославль: ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2016. — 418 с.

общего и дополнительного образования) условий, обеспечивающих детям в комплексе объективно и субъективно равные возможности и права выбора и обучения по программам дополнительного образования³⁷

5.4. Меры по повышению результативности работы с одаренными детьми.

При оценке качества образования в школе учитывается результативность работы с одаренными детьми, в первую очередь, их образовательная активность, участие в конкурсах, олимпиадах, конференциях и других формах демонстрации образовательных достижений.

Непрерывность развития одаренного ребенка должна осуществляться как по вертикали (соответствие и взаимосвязь содержания образования и методов работы специфическим особенностям одаренных учащихся на разных возрастных этапах развития), так и по горизонтали (интеграция разных типов образования, обеспечивающая повышенный уровень и широту образовательной подготовки на определенном этапе развития ребенка). Непрерывное социально-педагогическое сопровождение одаренного обучающегося должно быть организовано, исходя из особенностей развития интеллектуальной, конструкторско-технической, спортивной, социальной, художественной и др. видов одаренности.

К образовательным потребностям одаренных детей можно отнести: высокие интеллектуальные и познавательные потребности обучающихся; повышенную эмоциональную и социальную чувствительность; проблемы социального взаимодействия и экономического характера.

Для повышения результативности работы с одаренными детьми в школе могут применяться следующие педагогические средства:

– *методы творческого характера* – проблемные, поисковые, эвристические, исследовательские; проектные – в сочетании с методами самостоятельной, индивидуальной и групповой работы (Д.Б. Богоявленская)³⁸.

– *технология развития гибкости мышления* детей с использованием комбинаторных заданий (Е.С. Ермакова, И.Б. Румянцева, И.И. Целищева)³⁹;

– *технология развития критического мышления*, педагогическая технология «Дебаты», учебные дискуссии, технологии проектной деятельности, технологии обогащения (спецкурсы), технологии работы с документами, технологии индивидуальной и групповой работы (Е.Г. Хоруженко)⁴⁰;

³⁷ Концепция и модели повышения доступности реализации дополнительных общеобразовательных программ: Монография / Под ред. А.В. Золотаревой, Л.В. Байбородовой, Н.П. Ансимовой. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2018. – 483 с.

³⁸ Рабочая концепция одаренности [Текст] / Ю.Д. Бабаева и др.; Д.Б. Богоявленская (ответственный редактор); В. Д. Шадриков (научный редактор). – 2-е изд., доп., перераб. — М., 2003. – 90 с.

³⁹ Ермакова, Е.С., Румянцева, И.Б., Целищева, И.И. Развитие гибкости мышления детей младшего школьного возраста с использованием комбинаторных заданий [Текст] // Одаренные дети. - №2. – 2016. – С.74-82

⁴⁰ Хоруженко, Е.Г. Современные технологии в работе с одаренными детьми [Текст] // Одаренные дети. - №1. – 2016. – С.38-41

– *информационные технологии* (формы применения: электронные справочники, презентации, электронные практикумы, дистанционные олимпиады, дистанционное образование, электронные тесты, дистанционные проекты, интернет-ресурсы, электронные учебники и т.д.) (Е.И. Беляева, Е.Ю. Иванова, Е.Г. Хоруженко и др.);

– *технологии тьюторского сопровождения одаренных детей* (А.В. Золотарева, Е.Н. Лекомцева, А.Л. Пикина)⁴¹;

– *технологии поисково-исследовательской деятельности*, технология решения проблемных интеллектуальных задач (И.С. Морозова, О.Ф. Григорьева)⁴²;

– *технологии индивидуализации образовательного процесса* (Л.В. Байбородова и др.)⁴³.

Для повышения результативности работы с одаренными детьми в программу перехода школы в эффективный режим работы можно включить следующие меры:

– организация *работы школьных площадок* для проявления одарённости (каникулярные сборы, лагеря, мастер-классы, творческие лаборатории; система творческих конкурсов, фестивалей, олимпиад; детские научно-практические конференции и семинары, интернет-игры, предметные декады, факультативы и элективные курсы и т.д.^{44;45});

– использование *разнообразных форм поддержки* одарённых детей (стипендии, моральные стимулы и др.);

– проведение *психолого-педагогического мониторинга развития и достижений одаренных детей*; ведение реестров, практик, демонстрации достижений одаренных детей;

– создание *индивидуальных образовательных программ* обучения и воспитания одарённых детей, реализация этих программ в соответствии с потребностями и возможностями обучающихся;

– создание *ситуаций успеха* в процессе учебной и внеучебной деятельности, ориентированных на усиление мотивационной основы их активности (формирование чувства успешности через обеспечение участия детей в различных конкурсах, интеллектуальных играх, предметных олимпиадах, научно-практических конференциях);

⁴¹ Золотарёва, А.В., Лекомцева, Е.Н., Пикина, А.Л. Тьюторское сопровождение одарённого ребёнка в условиях взаимодействия общего, дополнительного и профессионального образования [Текст]: учебное пособие / А.В. Золотарёва, Е.Н. Лекомцева, А.Л. Пикина; под ред. А.В.Золотарёвой. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2014. – 287 с

⁴² Развитие одаренности дошкольника в условиях дошкольного образовательного учреждения [Текст]: методические рекомендации / авторы-сост.: И.С. Морозова, О.Ф. Григорьева. – Кемерово: Изд-во КРИПКиПРО, 2012. – 45 с.

⁴³ Байбородова, Л.В. Индивидуализация образовательного процесса в школе [Текст]: монография / Л.В. Байбородова. - Ярославль: Изд-во Ярославского гос. пед. ун-та, 2011. - 281 с.

⁴⁴ Беляева, Е.И., Иванова, Е.Ю., Порошина, О.Д., Почикеева, Е.Л. Организация деятельности по работе с одаренными детьми [Текст] // Одаренные дети. - №5. – 2016. – С.32-36

⁴⁵ Журба, Н.Н. Организация работы педагога - воспитателя с одаренными детьми [Текст]: учебно-методическое пособие. – Челябинск: Изд-во ИИУМЦ «Образование», 2012. – 168 с.

– осуществление *партнёрства с родителями* одарённых обучающихся: оказание психолого-педагогической помощи родителям (законным представителям); проведение семинаров и консультаций для родителей по выявлению и поддержке одарённых детей в семье; расширение содержания и направлений совместной деятельности школы с семьёй; проведение диагностических методик на выявление уровня родительской компетентности по организации семейного воспитания одарённых детей; проведение социально-педагогического анализа взаимоотношения в семьях одарённых обучающихся; организация семейных клубов для одарённых обучающихся; ведение банка данных о работе с родителями одарённых обучающихся; выявление удовлетворённости родителей организацией работы с одарёнными детьми в учреждении;

– *разработка пакета локальных актов*: школьной целевой программы «Одарённые дети»; положений о конкурсах, олимпиадах, исследованиях, проектах, стипендиях и др.; положений о педагогических конкурсах по сопровождению одаренных детей в школе;

– *повышение профессионального мастерства педагогов* в вопросах работы с одаренными детьми (направление на курсы ПК, семинары, мастер-классы, стажировки, внутришкольные формы обучения, самообразование и др.);

– *стимулирование педагогов*, благодаря которым школьники добились высоких результатов, например, через эффективный контракт или другие выплаты стимулирующего характера.

5.5. Меры по решению социальных проблем обучающихся в условиях школы

Анализ практики школ, стабильно демонстрирующих низкие результаты обучения, показывает, что практически все эти школы работают в условиях сложных социальных контекстов, к которым можно отнести: проблемы низкого уровня образования и образовательных потребностей семей обучающихся; удаленность школы от культурных центров и нахождение в труднодоступных территориях; малокомплектность школ; наличие детей, оказавшихся в трудных жизненных ситуациях (мигранты, сироты и др.), детей с ОВЗ; высокий уровень девиантности обучающихся и др.

В этих условиях снижение учебных достижений школ представляется результатом того, что, работая в неблагоприятных социальных условиях, они сталкиваются с наиболее проблемным контингентом учащихся, не имея необходимого для этого потенциала: кадровых ресурсов, образовательных и управленческих стратегий.

Для того, чтобы определить, какие меры необходимо реализовать для перехода школы в эффективный режим работы, необходимо провести анализ контекстных характеристик школ и их ресурсных дефицитов. Определение управленческих мер можно осуществить в отношении наиболее значимых проблем целевых групп обучающихся, находящихся в трудной жизненной ситуации:

- детей, оставшиеся без попечения родителей;
- детей - инвалиды;
- детей, имеющие недостатки в психическом и (или) физическом развитии;
- детей - жертв вооруженных и межнациональных конфликтов, экологических и техногенных катастроф, стихийных бедствий;
- детей из семей беженцев и вынужденных переселенцев;
- детей, оказавшихся в экстремальных условиях;
- детей - жертвы насилия;
- детей, отбывающих наказание в виде лишения свободы в воспитательных колониях;
- детей, находящихся в специальных учебно - воспитательных учреждениях;
- детей, проживающих в малоимущих семьях;
- детей с отклонениями в поведении;
- дети, проживающие в отдаленных сельских территориях.

Рассмотрим особенности организации работы в ШНОР и ШНСУ с основными категориями детей, (дети с ОВЗ, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации, обучающиеся в сельской школе), которые необходимо учитывать при разработке программы перехода школы в эффективный режим работы.

1). *Целевая группа детей с ограниченными возможностями здоровья.*

При определении особенностей работы с детьми группы ОВЗ важно понимать, что не всякий ребенок, нуждающийся в создании специальных условий для получения образования имеет подтвержденный документально статус инвалида или ребенка с ОВЗ, и, наоборот, не всякий инвалид будет нуждаться в создании специальных условий для получения образования. Например, ребенок-диабетик или с ДЦП может иметь сохранный интеллект, что позволяет осваивать дополнительную общеобразовательную программу на общих основаниях. При этом другой ребенок может не иметь ни того ни другого статуса, но проявлять себя таким образом, что без создания специальных условий его образование неосуществимо.

Можно выделить следующие *особые образовательные потребности детей с ОВЗ*:

- потребность в специальных коррекционных занятиях, курсах, повышающих функциональность дефицитарных качеств ребенка, например, развитие («запуск») речи, развитие (коррекция) эмоционально-волевой, коммуникативной сферы, социально-бытовая ориентировка, коррекционная ритмика, развитие сенсорных процессов и т.д.;

- потребность в индивидуализации обучения: создание индивидуального образовательного маршрута, индивидуальные занятия и занятия в малых группах, диагностика и мониторинг индивидуального развития ребенка с ОВЗ;

- потребность в использовании педагогом специальных методов, приемов и средств обучения с учетом особенностей восприятия мира и коммуникации ребенка с ОВЗ (в том числе специализированные компьютерные технологии);

- потребность в особой временной организации образовательной среды, предотвращающий перегрузки (чередование видов деятельности, продолжительность занятий, продолжительность реализации программы и др.);

- потребность в медико-психолого-педагогическом сопровождении, в привлечении специалистов и сотрудников, обеспечивающих комплексную поддержку адаптации и развития ребенка с ОВЗ в образовательной организации (логопед, дефектолог, психолог, тифлопедагог, сурдопедагог, тьютор, ассистент и др.);

- потребность в пространственной организации образовательного пространства (зонирование помещения, архитектурная доступность);

- потребность в организации принимающей социальной среды, обеспечивающий позитивный психологический климат в детском объединении;

- потребность в социальной адаптации в условиях образовательной организации и за её пределами;

- потребность во включении семьи в процесс образования ребенка (психолого-педагогическая поддержка родителей, гармонизация детско-родительских отношений);

- потребность в специальной работе по профессиональной ориентации и развитию трудовых навыков⁴⁶.

Кроме этого, следует подчеркнуть, что для детей с ОВЗ также необходимо удовлетворение потребностей, свойственных всем детям: в безопасности, психологическом и физическом комфорте, в безусловном принятии, в принадлежности к группе, в привязанности, в устойчивых эмоциональных связях со значимыми взрослыми и сверстниками, в развитии, в признании, в самоидентификации и самореализации.

Педагогические средства, которые должен применять педагог в процессе повышения качества образования детей с ОВЗ, могут иметь особенности:

А) в формах и методах *обучения*:

- освоение образовательной программы может происходить совместно с другими учащимися, так и в отдельных группах, а также в рамках индивидуальной работы, как в учреждении, так и по месту жительства. Практика инклюзивного образования показывает высокую эффективность организации занятий на базе специализированных организаций для детей с ОВЗ;

- ребенок с ОВЗ может обучаться в по основным образовательным программам, а также для него могут быть созданы условия для обучения, как по адаптированным общеобразовательным программам, так и по

⁴⁶ Горюшина Е. А., Гусева Н. А., Румянцева Н. В. Повышение доступности реализации дополнительных общеобразовательных программ для детей с ограниченными возможностями здоровья : методические рекомендации / под ред. А. В. Золотаревой. – Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2018. – 103 с.

адаптированным дополнительным образовательным программам по всем направленностям дополнительного образования (художественной, спортивной, естественно-научной, социально-педагогической, эколого-биологической, туристско-краеведческой);

- организация эффективных клубных форм, общественных объединений (организаций), социального партнерства с некоммерческими организациями;

- реализация краткосрочных событий: спектакли, праздники, соревнования, фестивали, мастер – классы, открытые уроки и семинары и т.п.;

- применение интегрированных форм социально-психологического консультирования и педагогического сопровождения: социальные пробы, профпробы, тренинг, социодрама, арттерапия, кинеститерапия, сказкотерапия, изотерапия, продуктивные виды диагностики и т.п.

Б) в формах и методах *развития*:

- методы творческой реабилитации: участие в концертах, выставках, конкурсах, соревнованиях, в детской телерадио журналистике и литературном творчестве и др.

- методы лечебной физкультуры, адаптивного спорта: гимнастика, контролируемые физические нагрузки, участие в соревнованиях паралимпийских видов спорта и т.д.

- методы развития коммуникации: логопедические, информационно-телекоммуникационные, ведение блога, дистанционные, жестовый язык и т.д.

- методы социальной адаптации: социальный навигатор, программы сетевого взаимодействия, тьюторское сопровождение, социально-бытовая реабилитация и т.д.;

- формы консультирования: семейного, профессиональной ориентации, медико-психолого-педагогического консилиума;

В) в формах и методах *воспитания*:

- методы формирования сознания, отношений и поведения;

- формы социальной активности: групповые проекты, участие в детских общественных организациях, акциях, событиях местного социума, развитие лидерских качеств; клубы, детские организации;

- участие обучающихся как имеющих ограничения здоровья, так и без них, в волонтерской деятельности, наставничестве,

- методы социально-педагогического сопровождения: осознание индивидуальности и жизненных ориентиров, ценностей, планирование жизни, древо целей;

- методы формирования здорового и безопасного образа жизни: профилактические беседы, социальная реклама, спортивные праздники и др.

Управленческие меры, обеспечение повышение качества и доступности образования для детей с ОВЗ могут включать в себя следующие действия:

- разработку и реализацию различных форм и методов для детей с различными видами ОВЗ в инклюзивной группе;

- создание рабочих групп или методических объединений для разработки методического обеспечения и контрольно-измерительных материалов в доступной форме для детей с ОВЗ;

- организация партнерских отношений и регламентов взаимодействия со специалистами ДОД или иных организаций и служб, работающих с детьми с ОВЗ;

- проектирование и внедрение модулей или новых программ для обучающихся с ОВЗ;

- обеспечение контроля достижения результатов обучающимися с ОВЗ, создание реестров, баз данных, описание лучших практик;

- обеспечение контроля наличия специальных средств обучения детей с ОВЗ и специальных условий в школе;

- введение в штат специалистов для сопровождения образования детей с ОВЗ, выявлении нарушений или отклонений в развитии обучающихся, разработки мер по повышению качества работы с детьми с ОВЗ;

- формирование интегрированного заказа обеспечивающим службам для повышения качества работы с детьми с ОВЗ:

- методической службе* – формирование информационной базы по работе с детьми с ОВЗ, обобщение опыта работы и организация разработки методической темы «Повышение качества образования детей с ОВЗ в школе», обучение кадров по проблемам работы с детьми с ОВЗ, помощь в разработке программ социальной поддержки детей с ОВЗ, разработка системы отслеживания результатов работы с данной категорией детей и др.;

- психологической службе* – психологическое сопровождение программ социальной поддержки детей с ОВЗ, повышение психологической компетентности педагогов в работе с детьми-инвалидами, проведение консультаций для родителей детей-инвалидов и др.;

- хозяйственной службе* – поиск и закупка специальной мебели для занятий с детьми-инвалидами, приобретение специального диагностического оборудования, оформление помещений и др.;

- экономической службе* – поиск спонсоров и партнеров по работе с детьми с ОВЗ, организация конкурса грантов по работе с данной категорией детей, разработка платных услуг для детей-инвалидов и др.

2) **Целевая группа детей, находящихся в сложных социальных условиях** (мигранты, сироты, девианты, малообеспеченные дети) испытывают серьезные проблемы в общении со сверстниками и взрослыми, часто являются изгоями, помыкаемыми, отчужденными, что является следствием:

- дефектов семейного воспитания (недостаточное психолого-педагогическое просвещение родителей, перекалывание забот о здоровье и воспитании на школу, конфликты в семье и многое другое);

- столкновения с ситуациями, травмирующими психику ребенка (развод родителей, их длительное отсутствие, смерть близких людей, перемена места жительства и т.д.);

- педагогических ошибок (конфликтные ситуации между учителями и родителями ученика, унижение личности и т.д.);

- попадания в систему учета в ПФН, КДН.

К особенностям образовательных потребностей детей, находящихся в трудных жизненных ситуациях можно отнести:

- *потребность в социализации*: ограничение адаптации и мобильности, бедность контактов со сверстниками и взрослыми, отчужденность и недоверие к людям, отстранённость от них, ограниченность общения с природой и культурными ценностями и т.п., мешает понимать общественные нормы, правила, необходимость соответствовать им; необходимо научить ребенка подчиняться правилам школьной дисциплины;

- *потребность в общем физическом и психическом развитии детей*, воспитывающихся без попечения родителей, или растущих в неполных или неблагополучных семьях: несправедливость, жестокость, моральное и физическое насилие порождают тревожность, агрессивность и хронический стресс; недостаток здорового отдыха, подвижности, приводит к снижению мышечной массы, проблемам опорно-двигательного аппарата, отставанию в физическом развитии и созревании; формируется склонность к аддитивному (саморазрушающему) поведению – злоупотребление психоактивными веществами (курение, употребление алкоголя, легких наркотиков, токсичных и лекарственных средств и т.д.);

- *потребность в интеллектуальном развитии и формировании личных качеств детей*: дети этой группы имеют бедную эмоциональную сферу и воображение, позднее формирование навыков саморегуляции и правильного поведения, и как результат, пробелы в знаниях, трудности в усвоении учебного материала, во взаимоотношениях с окружающими людьми, формирование иждивенчества, привычки жить по указке других, а также грубые нарушения дисциплины (бродяжничество, воровство);

- *потребность в организации взаимодействия школьника со сверстниками, родителями, педагогами*: их агрессивное поведение, конфликты с учителями и сверстниками, употребление алкоголя и наркотиков, совершение правонарушений – драки, воровство, мошенничество и др. – всё это затрудняет общение детей с окружающими;

- *потребность социального и профессионального самоопределения детей*: в силу сложности жизненной ситуации школьников и в связи с отсутствием адекватной оценки социальных связей и отношений, они имеют крайне ограниченные представления о профессиях, не готовы к выбору сферы своей будущей профессиональной деятельности, следовательно, им необходима помощь в этом;

- *потребность в решении поликультурных проблем* (особенно это касается детей-мигрантов): слабое знание русского языка, неспособность конструктивно вступить в контакт с окружающими, наладить гибкий диалог со сверстниками и взрослыми, определить свою личностную позицию в социуме и группе, отсутствие элементарных представлений о способах эмоциональной саморегуляции – все это порождает неадекватные защитные реакции школьников мигрантов и способствует снижению школьной

успешности; здесь необходима педагогическая поддержка для интеграции ребенка в новую культуру⁴⁷.

Решение проблем детей, оказавшихся в трудных жизненных ситуациях, может быть обеспечено при использовании следующих *педагогических средств*:

- *образовательно-воспитательных средств* (обеспечивают целенаправленное педагогическое влияние на поведение и деятельность детей и взрослых, содействует образовательной и воспитательной работе всех социальных институтов в зоне своего профессионального влияния: семьи, образовательных учреждений, трудовых коллективов, средств массовой информации, религиозных организаций и общественных объединений);

- *диагностических средств* (ставит «социальный диагноз», изучает психологические и возрастные особенности, способности человека, вникает в мир его интересов, круг общения, условия его жизни, выявляет позитивные или негативные влияния, проблемы);

- *организационных средств* (организует ту или иную общественно ценную деятельность детей и взрослых, помогает в трудоустройстве, профессиональной ориентации и адаптации, координирует деятельность подростковых и молодежных объединений, влияет на взаимодействие ребенка с медицинскими, образовательными, культурными, спортивными, правовыми учреждениями, общества и благотворительными организациями, обеспечивает реализацию планов, проектов и программ);

- *прогностических средств* (разрабатывает социально-педагогическую программу развития личности конкретного ребенка, схемы и алгоритмы решения конкретных социально-педагогических задач);

- *профилактических и социально-терапевтических средств* (участвует и приводит в действие социально-правовые, юридические и психологические механизмы предупреждения и преодоления негативных влияний, организует социально-терапевтическую помощь нуждающимся, обеспечивает защиту прав человека в обществе, оказывает помощь трудным детям в период социального и профессионального самоопределения);

- *организационно-коммуникативных средств* (педагог способствует включению добровольных помощников, населения в социально-педагогическую работу, в совместный труд и отдых, деловые и личные контакты, сосредоточивает информацию и налаживает взаимодействие между различными социальными институтами);

- *охранно-защитных средств* (использует весь арсенал правовых норм для защиты интересов детей, содействует применению мер социального принуждения и юридической ответственности в отношении лиц, допускающих прямые или опосредованные противоправные воздействия на ребенка);

⁴⁷ Лебедева Н.Г., Лекомцева Е.Н., Мухамедьярова Н.А. Повышение доступности реализации дополнительных общеобразовательных программ для детей, находящихся в сложных социальных условиях: Методические рекомендации. / Под ред. А.В. Золотаревой. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2018. – 119 с.

- *методов посреднической деятельности* (осуществляет связи между семьей, образовательными учреждениями, ближайшим окружением, официальными инстанциями в интересах ребенка)⁴⁸;

- *метода социальных проб* создание ситуации альтернативы вовлечения детей в негативные явления, обучение их делать осознанный выбор в любой жизненной ситуации и решать возникшие проблемы самостоятельно, обучение детей эффективным методам поведения в нестандартной ситуации, формировать стрессоустойчивую личность, способную строить свою жизнь в соответствии с нравственными принципами общества;

- *методов здоровьесбережения*, направленных на формирование отрицательного отношения детей к негативным социальным явлениям: наркомании, алкоголизму, токсикомании, табакокурению, компьютерной и игровой зависимости; развитие потребности вести здоровый образ жизни, развивать физические качества и обеспечивать основной уровень физической подготовки детей, оказание помощи в противостоянии провоцирующим факторам различных правонарушений и преступлений;

- *методов создания ситуации успеха* для индивидуального развития каждого ребенка: стимулирование разных достижений; вовлечение в проектную деятельность;

В программу перехода школы в эффективный режим работы можно включить следующие *меры*, направленные на повышения образовательной результативности детей, находящихся в сложных социальных условиях:

- *создание банка данных детей, находящихся в сложных социальных условиях* для отслеживания индивидуального развития каждого трудного ребенка; выстраивания индивидуального сопровождения обучающегося, находящегося в сложных социальных условиях;

- *создание системы профилактических мер*: разных форм и методов борьбы с детской безнадзорностью, наркоманией, алкоголизмом, преступностью; создание школьного Совета профилактики, психолого-педагогического консилиума, консультационного центра; проведение Дней здоровья, конкурсов творческих работ (рисунков, плакатов, сочинений); проведение акций «Я выбираю жизнь», «Закон обо мне и мне о законе»; организация телефонов доверия для подростков, почты доверия; проведение тренингов уверенного поведения, школьных агитбригад «Сделай правильный выбор», спортивных праздников «Мой выбор – здоровое будущее» и др.;

- *создание системы воспитательных мероприятий*, направленных на формирование у детей и подростков мировоззренческих представлений об общечеловеческих ценностях (гуманных отношений к Родине, семье, миру, людям, знаниям; воспитание коллективизма, трудолюбия; приобщение к культуре и искусству, формирование эстетического вкуса, развитие художественно-творческих способностей и т.д.), в т.ч. программ гражданско-

⁴⁸ Лебедева Н.Г., Лекомцева Е.Н., Мухамедьярова Н.А. Повышение доступности реализации дополнительных общеобразовательных программ для детей, находящихся в сложных социальных условиях: Методические рекомендации. / под ред. А.В. Золотаревой. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2018. – 119 с.

патриотического воспитания, формирование российской гражданской идентичности, культуры толерантности, социальной компетентности в сфере этнического и межконфессионального взаимодействия, готовности к защите Отечества и позитивного отношения у молодых людей к службе в рядах Вооруженных Сил Российской Федерации;

- *создание системы школьного дополнительного образования* для реализации творческих способностей каждого ребенка, начиная от уровня формирования интереса ребенка к какому-либо виду деятельности и кончая уровнем профессионально-ориентированной и научно-исследовательской деятельности;

- *реализация комплекса спортивных мероприятий*: массовое вовлечение подростков и молодежи в активные занятия физической культурой и спортом; создание сети общедоступных молодежных спортивных клубов; организация в школе спортивных секций, кружков, туристических подходов;

- *организация уличных форм воспитательной, социально-педагогической работы по месту жительства*: создание трудовых отрядов для подростков из семей, спортивных клубов по месту жительства, формирование отрядов милосердия для оказания помощи беженцам и др.;

- *организация отдыха и оздоровления детей: специализированных, профильных оздоровительных лагерей и смен для детей и подростков, находящихся в сложной социальной ситуации*;

- *расширение круга общения детей и заключение договоров о сетевом взаимодействии* по проведению мероприятий совместно с общественными и волонтерскими организациями, учреждениями социальной сферы, городскими клубами и образовательными учреждениями, медицинскими учреждениями, центрами психологической помощи, предприятиями и др.;

- *создание системы психолого-педагогической поддержки семьи* и повышения педагогической компетентности родителей, психологического сопровождения развития ребенка в условиях семьи и образовательного учреждения: организация совместного досуга, праздников, акций, выставок, конкурсов, посиделок, игр социальных проектов, коллективно-творческих дел и т.д., а также реализация методов повышения экономической грамотности детей и родителей: беседы, кейсы, игры, мастер-классы, собрания, просветительские программы, методички, памятки и др.⁴⁹

- *внедрение технологии «социальных лифтов»* в системе образования и при трудоустройстве для выпускников школы, оказавшихся в сложной социальной ситуации, в первую очередь, для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей; развитие и поддержку социально значимых детских, семейных и родительских инициатив, деятельности детских общественных объединений.

3). Целевая группа детей, обучающихся в сельской местности. Данную группу можно отнести к обучающимся в сложных социальных контекстах, т.к.

⁴⁹ Концепция и модели повышения доступности реализации дополнительных общеобразовательных программ: Монография / Под ред. А.В. Золотаревой, Л.В. Байбородовой, Н.П. Ансимовой. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2018. – 483 с.

условия проживания и образования сельских школьников достаточно ограничены:

- районный центр, где кроме одной или нескольких школ имеются культурные и спортивные организации, учреждения дополнительного образования, средние профессиональные организации, действуют предприятия (или нет); условия деятельности, финансирования, организации образовательного процесса в районной школе близки к городским;

- поселок, где имеется, как правило, одна средняя школа, иногда действует спортивно-оздоровительный или культурный центр;

- поселение, село, удаленное от районных и культурных центров, где есть малочисленная школа и, как правило, отсутствуют учреждения культуры, дополнительного образования;

- деревни, поселения, где отсутствуют школы и другие образовательные организации, проживает небольшое количество детей, которых подвозят для обучения в ближайшую школу;

- дети живут в интернате, так как школа находится на большом расстоянии от места проживания семьи;

- ребенок обучается на дому (домашнее образование), если родители способны обеспечить образование, в случае болезни ребенка, его неспособности посещать школу и др.⁵⁰

Естественно, что столь различные условия проживания и образования на селе, экономические возможности семей существенным образом влияют на удовлетворение образовательных потребностей сельских детей, которые фактически можно отнести ко всем целевым группам, описанным ранее. В сельских школах обучаются, и одаренные дети, и дети с ОВЗ, и дети группы риска и самые обычные дети, следовательно сельские дети имеют те же потребности, что и все школьники в России.

Тем ни менее, можно назвать некоторые особенности организации образовательной деятельности детей, проживающих в удаленных сельских территориях, которые следует учитывать при разработке программы перевода школ в эффективный режим работы:

- тесные связи школы и социума, педагогов и семьи, всех участников образовательного процесса, непосредственные личные контакты обучающихся, учителей, родителей;

- систематическое освоение обучающимися опыта практического сельскохозяйственного труда (практическая направленность обучения и воспитания, благоприятные условия для реализации деятельностного подхода, организации проектной деятельности);

- непосредственная близость детей к живой природе, возможность тесного активного взаимодействия с окружающим миром, положительно влияющих на организацию жизнедеятельности ребенка и развитие его личности;

⁵⁰ Концепция и модели повышения доступности реализации дополнительных общеобразовательных программ: Монография / Под ред. А.В. Золотаревой, Л.В. Байбородовой, Н.П. Ансимовой. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2018. – 483 с

- сохранившееся влияние местных культурных и исторических традиций на образовательный процесс, воспитание детей;

- значительные возможности для интеграции средств учебной и внеучебной деятельности, дополнительного образования детей, что позволяет разнообразить методы, формы, технологии организации деятельности учащихся, снять излишнюю заорганизованность и напряженность в жизни ребенка⁸;

- *малочисленность* по составу ученического и педагогического коллективов, которая имеет как положительные, так и негативные стороны⁵¹

К положительным сторонам малочисленности (малокомплектности) сельских школ можно отнести:

- реальные возможности для индивидуализации образовательного процесса (естественный тесный контакт с семьей дает информацию о многих сторонах жизни и воспитания ребенка), проектирования индивидуального образовательного маршрута, программы, плана;

- интенсивнее идет процесс установления межличностных и деловых контактов между педагогами и учащимися;

- реальная возможность каждому проявить себя в общем деле, объединиться, договориться о единстве действий;

- благоприятные условия для сотрудничества, организации совместной деятельности и общения, творчества педагогов, детей, родителей, старших и младших, так как нет резкой обособленности между классами, учащимися разного возраста;

- знание личностных особенностей, бытовых условий жизни друг друга, отношений в семьях, что способствует установлению доброжелательных и доверительных отношений между взрослыми и детьми, поэтому в школе формируется атмосфера многодетной семьи;

- благоприятные условия для развития самоуправления в коллективе, т. к. есть реальная возможность оперативно собраться всем взрослым и детям для обсуждения важных проблем, принятия решений и также оперативно отследить их реализацию, доступность каждому ребенку, старшему и младшему, родителям принять участие в обсуждении проблем ребенка, коллектива;

- возможность гибко выстраивать образовательный процесс, мобильно корректировать режим деятельности коллектива, быстрее реагировать на потребности каждого ребенка, заказ родителей, запросы педагогов, социальных партнеров.

В то же время в малочисленных школах возникают различные ***проблемы***, прежде всего, организационно-педагогического характера:

- излишняя опекаемость детей педагогами, постоянный контроль за образовательной деятельностью и поведением школьников препятствуют развитию у них самостоятельности и ответственности;

⁵¹ Байбородова Л.В. Организация учебного процесса в сельской школе. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ им.К.Д.Ушинского, 2013. – 247 с.

- ограниченный круг общения детей, однообразие социальных контактов препятствуют развитию коммуникативных умений, способности быстро реагировать на события в новой ситуации, снижают мотивацию учения;

- психологическая незащищенность ребенка, постоянное давление педагогов на ученика, ожидание учеником того, что его обязательно проконтролируют, повышают тревожность ребенка;

- ограниченные возможности для выбора предметов, программ дополнительного образования, занятий, педагогов, видов контактов и деятельности, способов общения препятствуют удовлетворению образовательных потребностей, самореализации ребенка;

- однообразие обстановки, способов взаимодействия участников образовательного процесса быстрее утомляют ребенка, ограничивают возможности его развития;

- часто учитель ведет несколько предметов, не имея при этом базового образования по некоторым из них, является организатором какого-либо направления внеурочной деятельности, руководителем программы дополнительного образования или детского объединения и др., что, безусловно, создает большую перегрузку для педагогов;

- педагоги проводят занятия, где обучаются несколько учеников, что вызывает затруднения в выборе и использовании современных, интерактивных форм организации учебной, внеурочной и внеклассной деятельности, дополнительного образования детей и др.⁵²

В программу перехода школы в эффективный режим работы можно включить следующие *меры*, направленные на повышения образовательной результативности детей, обучающихся в сельских школах:

- *информационные меры*: проведение разъяснительной работы среди населения, детей и их родителей о важности повышения образовательной результативности, перехода школы в эффективный режим развития (презентации достижений детей, педагогов, семей, мастер-классы, консультации, конференции, обмен опытом); обеспечение доступности информирования детей и их родителей (на сайте школы, в социальных сетях. В СМИ и др.); мониторинг образовательных результатов школы, удовлетворенности обучающихся и (или) их родителей (законных представителей) качеством их предоставления;

- *меры организации взаимодействия школы с другими организациями* образования, культуры, спорта, частными, общественными организациями; заключение соглашений о совместной деятельности школы с другими организациями, общественными, производственными и государственными структурами села по обеспечению повышения качества образования;

- *меры социального характера*: выявление и использование ресурсов социума для организации образования сельских детей; выявление местных специалистов, способных участвовать в разработке и реализации

⁵² Байбородова Л.В. Повышение доступности реализации дополнительных общеобразовательных программ для детей, проживающих в сельской местности: Методические рекомендации. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2018. – 212 с.

образовательных программ общего, дополнительного и профессионального образования; интеграция ресурсов общего и дополнительного образования, создание социокультурных комплексов для повышения качества образования; создание общественного (родительского) совета в школе по повышению качества образования; создание оптимальной транспортной инфраструктуры школы;

- *экономические меры*: обеспечение получения бесплатного дополнительного образования детьми по месту жительства, особенно малоимущих семей; содействие финансовой поддержки школы и ДОД на селе со стороны органов власти; привлечение спонсоров; использование ресурсов социальных партнеров; разработка дистанционных программ общего и дополнительного образования; поиск и разработка форм и видов деятельности («бренды села» - традиционные забавы, спортивные праздники, соревнования, культурно-массовые мероприятия и другие), которые могут заинтересовать, привлечь к участию в образовательной деятельности не только жителей своего села, но и других населенных пунктов; закупка и использование современного материально-технического обеспечения образовательных программ; участие школы в конкурсах и грантах, позволяющих улучшить ресурсную базу; подготовка заявок и инициатив на государственную поддержку, государственно-частное и социальное партнерство в создании и реализации сетевых образовательных программ (школа + сельхозпредприятие, школа + лесничество, школа + пожарная дружина), используемых, в том числе, для профессиональных и социальных проб.

- *меры по созданию индивидуально-личностных условий обучения*: диагностика интересов, возможностей, профессиональных планов сельских детей; разработка программ ДОД с учетом диагностики интересов, дефицитов, склонностей, профессиональных планов и т.д.; учет личностных особенностей сельских школьников, их дефицитов для успешного личностного и профессионального самоопределения, проблем и трудностей социализации; увеличение видов и направлений деятельности, в том числе технической, исследовательской и гуманитарной (языковой) направленности для детей и взрослых; целенаправленная работа по развитию мотивации и заинтересованности детей и их родителей в реализации образовательных программ, формирование у субъектов осознанной потребности в повышении собственной образовательной результативности;

- *меры по созданию педагогических условий в сельской школе*: создание условий для профессионального развития учителей, узких специалистов, педагогов дополнительного образования детей, стимулирование их профессионального роста с учетом особенностей сельских образовательных организаций и социума; разработка и использование разноуровневых программ дополнительного образования, позволяющих организовать образование в разновозрастной группе; учет при отборе, разработке программ и их реализации местных культурных, национальных, исторических особенностей, возможностей и перспектив развития социума; использование педагогами субъектно-ориентированных технологий, интегрирующих ресурсы

общего и дополнительного образования, образовательных и общественных организаций, структур социума; привлечение к реализации программ родителей, местных специалистов и умельцев; разработка и реализация программ по взаимодействию школы с родителями, семьей, стимулирование совместной деятельности детей и родителей.

5.6. Меры по управлению педагогическим коллективом школы для обеспечения перехода школы в эффективный режим работы

Основным субъектом, обеспечивающим деятельность школы, является педагогический коллектив, который в процессе совместной деятельности получает коллективный результат – образование школьников необходимого уровня. При этом, особую актуальность приобретает работа по созданию школьной среды, в которой «учителя работают сообща над созданием лучшей педагогической практики, поощряют учителей расти профессионально, продвигаться по карьерной лестнице»⁵³

На образовательные результаты школьников - предметные, метапредметные, личностные – оказывают влияние разные педагоги – предметники, узкие специалисты (педагоги-психологи, социальные педагоги), классные руководители, педагоги дополнительного образования. Поэтому для повышения эффективности образовательных результатов все более очевидным становится необходимость организации совместной командной работы, *формирование педагогических и управленческих команд*. При этом многое зависит от качества управления педагогическим коллективом, который должен быть готов, мотивирован, организован на решение проблем достижения необходимого качества образования в школе.

К основным мерам по управлению педагогическим коллективом школы для обеспечения перехода школы в эффективный режим работы можно отнести:

1). Мотивирование педагогического коллектива на решение вопросов повышения качества образования и перехода школы в эффективный режим работы.

Для формирования продуктивного отношения к труду, работа должна способствовать самоутверждению педагогов, предоставлять оптимальные условия для общения, помогать ориентироваться в мире, показывать значительность вклада каждого в достижение результатов деятельности организации, давать возможность творить и создавать условия для личностного роста и т.д. Профессиональная мотивация – это то, ради чего человек «вкладывает» свои способности в соответствующую деятельность.

Профессиональная деятельности в школе имеет свои особенности: содержание потребностей и мотивов разное у разных ее участников: у педагогов и управленцев – потребность в получении высоких (максимальных) результатов при минимальных ресурсных (кадровых, материально-

⁵³ 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: Издательство «Национальное образование», 2019. – С.71

технических, экономических, временных) затратах; у ребенка – потребность в самореализации личности; у родителей – потребность в поддержке, помощи семье по воспитанию личности ребенка. Особая роль управления школой состоит в том, чтобы создать условия для возникновения у детей и родителей мотивов к выявлению и полному удовлетворению потребностей детей в образовании, а у педагогов – мотивов к изучению потребностей детей и объединению для их совместной реализации в творческой деятельности.

В современных концепциях мотивации выделяются следующие основные формы стимулирования: материальное и моральное. Материальное стимулирование в школе может включать в себя предпочтение при тарификации педагогической нагрузки, получение доплат и надбавок, премирование, льготы, гранты и др. Моральное стимулирование – получение наград, званий, благодарности, общественное признание, возможность повышения квалификации и др.

Многие учреждения образования России живут на скудных финансовых вливаниях. Наше исследование показало, что можно рассматривать их оптимальное использование для *материального стимулирования* сотрудников. Так, например, при тарификации или формировании эффективного контракта отдавать предпочтение тем педагогам, которые имеют высокие образовательные результаты деятельности и активно включаются в реализацию приоритетов развития учреждения – работу с одаренными детьми или детьми-инвалидами, разрабатывают социальные программы и т.п. Педагогам, включившимся в реализацию приоритетов деятельности учреждения, может предоставляться возможность совмещения должностей, например, четверть или половина ставки методиста или педагога-организатора сквозной программы, нового направления деятельности и т.д.

К показателям эффективного контракта можно отнести следующие виды работ: руководство официально утвержденными в учреждении творческими группами, сквозными программами, методическими объединениями; ведение исследовательской, экспериментальной, инновационной деятельности; организация стажерских площадок по профилю деятельности; ведение постановочных, режиссерских работ, не входящих в основной функционал, и т.д. Большой объем выполняемых работ может включать в себя превышение объемных показателей, норм обслуживания; большой объем внеучебной деятельности (организация концертов, выставок, выездов), работу во вредных условиях или в ночное время и т.д.

Организация взаимодействия в педагогическом коллективе школы может быть направлена не только на решение проблем детей. Важен сам педагог с его проблемами и потребностями. Поэтому многие коллективные формы необходимо создавать для мотивации педагогов к развитию, например, создание педагогического клуба, деятельность которого направлена на адаптацию молодых педагогов, обеспечение им помощи наставников, взаимоподдержку, проведение совместного досуга молодежи и педагогов-профессионалов. Для решения проблем личностного роста сотрудников можно организовывать разные формы психологической поддержки педагогов:

арттерапевтические группы, педагогические группы саморегуляции для решения проблем профессионального выгорания, коммуникативной компетентности или других проблем личностного и профессионального роста.

2). ***Сплочение коллектива вокруг проблем повышения образовательной результативности.*** Сплоченность коллектива определяется как идейное, нравственное, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство его членов, развивающееся на основе такой объективной характеристики, как организационное единство.

Сплотить педагогический коллектив – значит выработать у него свойство сохранять свою целостность как самостоятельное объединение людей. Формирование коллектива педагогов-единомышленников можно на основе трех основных групп существенных характеристик: педагогических, психологических и организационных⁵⁴. Педагогический коллектив единомышленников – это коллектив с достаточно высоким уровнем интеграции, выражающимся во внутренней спаянности, гармоническом взаимодействии его членов, одобрении общих ценностей, норм, педагогических образцов, взаимного понимания и симпатии. Задача руководителя школы (и управленческой команды) состоит в том, чтобы сформировать активный, дееспособный коллектив специалистов, квалифицированно выполняющих цели и задачи функционирования и развития школы. Руководитель призван, с одной стороны, видеть и понимать свой коллектив как единый, цельный и спаянный организм, а с другой – как совокупность индивидуумов, каждый из которых имеет свои особенности, сильные и слабые стороны, интересы и способности. Это обуславливает необходимость индивидуально подходить к каждому, учитывая его характер, возраст, интересы, способствуя развитию индивидуальных склонностей.

Применительно к педагогическому коллективу школы можно определить следующие мероприятия по организации процесса *формирования педагогического единства* коллектива в процессе разработки программы перехода школы в эффективный режим работы:

– *совместная выработка педагогических идей, целей и приоритетов* деятельности школы, направленных на повышение образовательной результативности (создание стратегической команды, рабочих групп, профессиональных обучающихся сообществ и др.);

– *формирование единства в понимании образовательного результата, качества образования*, роли педагога в учебном процессе, оценке результатов деятельности и др. (взаимная экспертиза наработок, обсуждение проблем на педагогических советах, в творческих группах и др.);

– *сочетание педагогической работы с творческим поиском*; задача управления в этом случае – сознательно и последовательно принимать меры для интеграции субъектов вокруг общих творческих начинаний, наиболее актуальных педагогических проблем повышения качества образования

⁵⁴ Конаржевский Ю.А. Формирование педагогического коллектива единомышленников. – Псков, 1994.

(создание профессиональных обучающихся сообществ, тьюторских команд, коучей и др.);

– *создание традиций коллективной педагогической деятельности.* Традиции – это сложившиеся формы деятельности и поведения, сопутствующие им обычаи, ценности, правила, представления. К традициям совместной деятельности школы можно отнести, например, организацию единых массовых дел (фестивали, вечера, праздники и т.д.), сквозных досуговых и игровых программ (квесты, флешмобы, викторины, конкурсы), межпредметных связей (интегрированные программы) и др.

Формирование психологического единства коллектива школы может иметь следующее содержание: формирование у большинства членов коллектива педагогической направленности, формирование положительного психологического климата, стремления работать с детьми, интерес и любовь к своему предмету, чувство долга, любовь к делу, увлеченность процессом педагогического творчества. Для *формирования педагогического единства коллектива* можно организовать следующие мероприятия:

- *создание ситуации успеха для ребенка и педагога* и, как следствие, – успешности деятельности педагога и учреждения в целом. Для формирования единого подхода к формированию личности ребенка и его школьной успешности, необходимо организовать изучение личности ребенка, его способностей и возможностей, что позволит педагогам выстроить программу становления индивидуальности детей, совершенствовать деятельность по их развитию;

- *формирование образовательной среды школы*, отвечающей задачам повышения качества образования, достижения комплекса предметных, метапредметных и личностных результатов (организация внутришкольных семинаров, творческих групп; ведение методической темы школы; проведение аудита и др.). Понимание того, что результатом образования ребенка не могут быть только знания, умения и навыки, а чаще всего – воплощение этих знаний в реальный продукт деятельности – социальный проект, техническую модель, декоративно-прикладное изделие, сыгранную роль и т.д. Создание разнообразия средовых условий в школе становится возможным за счет применения новых информационных технологий, здоровьесберегающих и социально-защитных технологий, технологий отслеживания и оценивания результатов деятельности и др.;

- *формирование единого подхода всех членов педагогического коллектива к оценке образовательного результата, потребности вести мониторинг результатов* (создание педагогических команд для разработки критериев, показателей, инструментов отслеживания результатов, привлечение независимых экспертов, родителей, проведение открытых занятий ведущих педагогов школы и др.);

- *проведение исследований общих проблем развития школы* (по муниципальному заказу, заказу детей, родителей и общественности; при подготовке к участию в конкурсах РИМ, МИП, базовых площадок и др.). Тематика исследований должна обсуждаться на административных

совещаниях и педагогических советах школы, могут быть созданы мастерские, лаборатории, проведены семинары, «круглые столы» по обсуждению результатов исследования и др.;

- организация коллективной *разработки программы перехода школы в эффективный режим работы* (создание временного научно-исследовательского коллектива учреждения, проведение малых педагогических советов, мастерских, лабораторий; отчеты на административных совещаниях; подготовка больших педагогических советов или конференции по обсуждению основных результатов разработки и реализации программы и др.);

- обобщение и пропаганда передового опыта, лучших практик школы через сайт, публикации в журналах, в СМИ, участие в обменах опытом и т.д.

3). **Организация взаимодействия педагогическом коллективе** предполагает формирование организационной структуры, штатного расписания, введения должностей, а также разных форм взаимодействия в коллективе для обеспечения перехода школы в эффективный режим работы. На эффективность деятельности школы влияют реальные взаимоотношения между людьми и их работой, отражаемые в схемах организационных структур и должностных обязанностей. Именно поведение персонала определяет эффективность функционирования и развитие организации в большей мере, чем формальное распределение обязанностей.

Для организации эффективного взаимодействия в коллективе школы можно предложить следующие мероприятия:

- *введение в штат школы узких специалистов* (педагог-психолог, дефектолог, социальный педагог и др.) для обеспечения повышения качества образования в школе в условиях сложных социальных контекстов и работы с целевыми группами детей, находящихся в сложных условиях (дети с ОВЗ, дети-мигранты, девианты, сироты и др.)

- *создание в структуре школы проектных или матричных элементов* – проектные, творческие, научно-исследовательские группы; советы, комиссии, интегрированные объединения и другие временные или постоянные образования, направленные на решение приоритетных проблем деятельности школы; при этом, преобразование структуры должно идти не столько сверху, сколько снизу, по инициативе членов коллектива и для обеспечения эффективного взаимодействия;

- *обновление должностных обязанностей педагогов и сотрудников школы* в соответствии с приоритетами перевода школы в эффективный режим работы;

- *создание разных профессиональных объединений педагогов* – лабораторий, мастерских, советов, комиссий и других форм трудовых зависимостей и сообществ (ассоциаций, сетевых объединений и др.);

- *организация сотрудничества в коллективе школы* - обоюдодовыгодное, добровольное взаимодействия педагогических работников в ходе решения общей задачи или совместного движения к цели; создание «*сотворческих команд*» для инновационных поисков коллектива школы;

- создание *системы трудовых зависимостей педагогов*; совместная деятельность, общение, творчество, совместное решение общих задач – необходимое условие успешной деятельности педагогического коллектива. К формам трудовых зависимостей в педагогическом коллективе можно отнести: *деятельность органов управления и самоуправления*, (координационный совет, творческий совет и др.); *взаимодействие в рамках коллегиальных органов* – советов, комиссий, комитетов (советы - административный, художественный, методический, экспертный и др.; комиссии по трудовым спорам, социальным вопросам, назначению стипендий и др.); *взаимодействие в рамках творческих групп, методических объединений, мастерских и лабораторий* (содержанием работы педагогических мастерских и лабораторий может быть обсуждение актуальных проблем повышения качества образования; проблем работы с особыми категориями детей; проблем новых педагогических технологий, и др.); *взаимодействие на уровне сетевых и интегрированных программ* школы; *межличностное взаимодействие педагогов* осуществляется для решения проблем личностного и профессионального роста педагогов (наставничество и стажировка, педагогический клуб, проведение совместного досуга молодежи и др.).⁵⁵

5.7. Меры по обеспечению непрерывного профессионального развития педагогических кадров школы

Существует мнение, что «нигде качество школьной жизни не превышает качество подготовки учителей. В лучших системах тщательно отбирают и обучают преподавательский состав, помогают учителям, особенно молодым, сталкивающимся с трудностями, повысить квалификацию»⁵⁶. Поэтому, одной из важнейших мер, направленных на перевод школ в эффективный режим работы, должна стать деятельность управленческой команды по *обеспечению непрерывного профессионального развития педагогических кадров школы*.

Международное исследование, проведенное в 2014-2017 г.г. по инициативе Global Education Futures, актуализирует массовый спрос на «компетенции будущего», к которым авторы относят различные профессиональные (жесткие, hard) компетенции и знания, связанные с изменениями в технологиях и организации работы, а также надпрофессиональные («мягкие», soft) универсальные компетенции, которые можно применять во всех профессиях, социальных и личных ситуациях⁵⁷. Современный педагог должен овладеть комплексом профессиональных компетенций, который сегодня содержит, как предметные компетенции (безусловное владение современным содержанием предмета и способами его

⁵⁵ Золотарева, А. В. Управление образовательной организацией. Развитие учреждения дополнительного образования детей : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / А. В. Золотарева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 286 с.

⁵⁶ 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: Издательство «Национальное образование», 2019. – С.71

⁵⁷ Образование для сложного общества: доклад Global Education Futures / под ред. П. Лукша, П. Рабиновича, А. Асмолова. – М.: Российский учебник, 2018

передачи ученику), так и специальные психолого-педагогические компетенции, так и метапредметные компетенции, как способность и готовность педагога к решению универсальных профессиональных педагогических задач, связанных с ключевыми умениями и навыками работать с информацией, проводить исследование, выстраивать эффективную коммуникацию, реализовывать функции управления и самосовершенствоваться в сфере цифровой дидактики, дидактики открытого образования, социально-сетевого проектирования и др.⁵⁸.

Предоставление многообразия форм непрерывного профессионального развития педагогических кадров дает возможность для выбора условий, тематики, опыта, которые наиболее подходят педагогу, то есть обеспечивают вариативность развития. Для обеспечения непрерывного профессионального развития педагогических кадров в школе может быть реализован следующий комплекс мероприятий;

- *диагностика профессиональных компетенций педагогов* (тестирование, анкетирование, собеседования, экспертный анализ состояния управленческой и педагогической деятельности и др.), выявление потребностей и профессиональных дефицитов педагогов, анализ результатов диагностики позволит выявить основные проблемы и трудности профессиональной деятельности членов педагогического коллектива; проведение анализа образовательной ситуации в учреждении, в том числе, традиционный статистический анализ, анализ наблюдения администрации в ходе внутреннего контроля, анализ диагностики (самодиагностики) профессиональных проблем и затруднений педагогических работников, обобщения сведений об индивидуальных проблемах педагогов; формирование целевых показателей работы по профессиональному развитию педагогического коллектива школы;

- разработка *индивидуальных программ профессионального развития педагогов* на основе результатов самодиагностики профессиональных потребностей и дефицитов; создание условий для самообразования педагогов (формирование информационно-методических баз, банков, реестров, библиотечных фондов и др.);

- включение в программы профессионального развития управленцев и педагогов *повышение квалификации* по таким темам, как «Педагогические стратегии улучшения качества преподавания в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях», «Анализ и интерпретация данных в деятельности школы», «Педагогические стратегии повышения качества обучения», «Управление процессом профессионального развития педагогов школ при переходе в эффективный режим работы», «Актуальные проблемы повышения качества образования и подготовки в ГИА», «Разработка и реализация программ перехода школ в эффективный режим работы», «Создание внутришкольной системы оценки качества образования»,

⁵⁸ Фадель Ч., Бялик М., Триллин Б. Четырехмерное образование: Компетенции, необходимые для успеха / Чарльз Фадель, Майя Белик, Берни Триллин: Пер. с англ. – М.: Издательская группа «Точка», 2018. – 240 с.

«Организация деятельности общественно-деловых профессиональных педагогических объединений, направленных на повышение качества образования», «Управление образовательным процессом по результатам ГИА», «Организация методической работы в школе на основе анализа профессиональных затруднений педагога», «Тьюторское сопровождение профессионального развития педагога» ;

- выстраивание системы *сопровождения непрерывного профессионального развития кадров школы* (стажировка, наставничество) с привлечением образовательных организаций, успешно реализующих свои инновационные программы, создание на их базе стажировочных площадок; развитие системы взаимодействия образовательных организаций с организациями, развивающими инновационные образовательные технологии; организация тьюторского сопровождения профессионального развития педагогов;

- поддержка и развитие *внутришкольных форм* профессионального развития кадров, сопровождение профессиональной деятельности педагога в коллективе школы через такие технологии, как профессиональный тренинг, модерирование (раскрытие внутреннего потенциала педагога), консультирование, супервизию (помощь в разработке ситуации и сопровождение в ее решении), коучинг (репетиторство, тренировка), семинары для формирования и развития административных и педагогических команд и повышения квалификации их членов на рабочем месте. Основное предназначение внутришкольных форм профессионального развития кадров – решение стратегических вопросов развития и управления школой, например, таких вопросов, как «Модели управления качеством образования в школе», «Ресурсы развития образовательной организации в условиях реализации ФГОС ОО», «Коллективное проектирование стратегических документов как инструмент развития ОО», «Критерии и показатели оценки качества образования в контексте управленческого проектирования», «Планирование и организация деятельности школьных КОУЧей», и др. В рамках реализации программы внутришкольных семинаров можно создать творческие, проблемные, разработческие и рабочие группы;

- мотивация педагогов к участию в конкурсах профессионального мастерства;

- создание условий для участия педагогического коллектива в проектах, исследованиях, инновационных разработках: формирование готовности к реформам, объединение педагогов в профессиональные обучающиеся сообщества и поддержка сотрудничества, организация совместного творчества (участие в конкурсах РИП, базовых площадок; учительский нетворкинг; посещение открытых уроков; наставничество; краткосрочные тренинги со специалистами и др.). К наиболее современным и актуальным исследовательским вопросам, которые могут повлиять на повышение образовательной эффективности школы, можно отнести такие приоритеты Национального проекта «Образование», как интеграция основных и дополнительных общеобразовательных программ цифрового,

естественнонаучного и гуманитарного профилей в школах, расположенных в сельской местности и малых городах; формирование функциональной грамотности обучающихся (финансовой, информационной, правовой, здоровьесберегающей и пр.); реализация образовательных программ в сетевой форме в целях повышения доступности качественного, вариативного образования, эффективности использования инфраструктуры и кадрового потенциала системы образования; формирование лучших практик сопровождения и наставничества обучающихся; создание условий для реализации образовательных программ с применением дистанционных образовательных технологий и цифровых платформ и др.

Реализация программ профессионального развития педагогов в школе предполагает разный уровень их активности, наличие вертикальных и горизонтальных связей школы с другими образовательными организациями:

- *с вузами*: привлечение специалистов вуза к реализации программ СПО, ДПО; использование материальной базы вуза для проведения занятий, со студентами (слушателями); организация межвузовских лабораторий, кафедр, филиалов для ведения исследований актуальных проблем развития образования, разработки и реализации программ ДПО; создание межвузовских региональных инновационных площадок по разработке и внедрению лучших педагогических практик и практик профессионального развития кадров системы образования;

- *с организациями СПО*: учреждения СПО вступают в профессиональные ассоциации, становятся филиалами вузов; обеспечивается преемственность и согласование программ подготовки кадров, возможны условия целевого приема выпускников СПО в вуз по согласованным программам подготовки кадров; привлечение специалистов СПО; открытие базовых, стажировочных площадок по повышению квалификации педагогических кадров;

- *с организациями ДПО (ИПК, ИРО)*: заказ организациям ДПО программ ППП и ППК; привлечение специалистов ДПО для реализации программ ВО и СПО, участия в программах ПК на базе муниципального района; использование материальной базы ДПО (ресурсных центров) для проведения занятий, организации стажировки и практик студентов и слушателей;

- *с муниципальными методическими службами (ММС)*: оформление заказа на реализацию программ ДПО для педагогических и руководящих кадров муниципального образования; создание инновационных площадок на базе ММС по разработке и апробации нового содержания и форм организации образования, новых программ ДПО;

- *с государственными учреждениями дополнительного или специального образования*: открытие базовых и стажировочных площадок по актуальным проблемам развития образования; заключение договоров (возможно сетевых) на организацию практики (стажировки) студентов и слушателей, подготовку выпускных квалификационных работ;

- *с общеобразовательными организациями*: открытие базовых и стажировочных площадок; заключение договоров (возможно сетевых) на организацию практики (стажировки) студентов и слушателей, подготовку

выпускных квалификационных работ; заключение договоров с организациями ВО и ДПО на совместную реализацию программ внутрифирменных семинаров для сотрудников.

Под *внутренней деятельностью по повышению квалификации кадров* мы понимаем процесс организации разнообразных форм обучения и создание условий для самообучения педагогических работников в рамках учреждения и силами кадров учреждения. *Внешняя деятельность* может быть организована для повышения квалификации педагогических работников других учреждений, а также организации участия педагогических работников в разнообразных формах обучения и повышения квалификации за пределами учреждения. Организация внешней деятельности по совершенствованию профессионального мастерства позволяет не только использовать все внешние возможности учреждения, но и мобилизовать педагогический коллектив на активное взаимодействие, обобщение и передачу собственного опыта коллегам. Таким образом, и внутренняя, и внешняя деятельность предполагает использование потенциала педагогов, способствует их профессиональному росту, направлена на развитие педагогического коллектива. Педагоги по-разному могут участвовать в разных формах, в зависимости от того, какими возможностями и потребностями располагают.

5.8. Меры по организации сетевого партнерства и внешнего взаимодействия школы

Переход школы в эффективный режим работы предполагает учет не только внутренних, но и внешних отношений, упорядоченность взаимодействия с социальным окружением.

Внешняя интеграция и сотрудничество школы основано на реализации образовательных и социально-педагогических целей образования. При этом могут решаться следующие группы задач:

– *собственно педагогические*: развитие познавательной сферы, усиление практической направленности обучения; воспитание в широком смысле слова и другие;

– *социальные*: социализация; профилактика асоциального поведения; трудоустройство, здоровье и другие;

– *управленческие*: создание условий для оптимизации финансовых, кадровых, материальных и других ресурсов социума.

Благодаря выстраиванию механизма внешней интеграции школа может «дополнять» образовательные сферы по-разному: оно может расширять предметные области, добавляя новые компоненты, помогая осваивать основные программы обучения; может увеличивать «вооруженность» личности, оснащая человека иными, более совершенными и мощными средствами познания; способно усиливать мотивацию познавательной деятельности. Вместе с разными учреждениями и организациями, школа создают в социуме пространство взаимодействия, которое обладает большей насыщенностью, чем каждое отдельно взятое учреждение. Более того, в рамках этого пространства могут быть созданы условия для разных вариантов

развития личности ребенка в зависимости от его способностей, возможностей и интересов, а также от возможностей входящих в него организаций. Таким образом, создаются условия для выстраивания ребенком *индивидуального образовательного маршрута* в рамках социума.

Взаимодействие школы с учреждениями и организациями может происходить в следующих формах: социальных проектах, конкурсах, семинарах, презентациях, гастрольных поездках, концертах, фестивалях, праздничных шоу, соревнованиях, выставках, «круглых столах», педагогических лабораториях, мастер-классах, конференциях и др.

В процессе перехода в эффективный режим работы необходимо расширять *перечень сетевых партнеров* из числа организаций общего, дополнительного или профессионального образования, других ведомств, а также государственно-частного партнерства. Можно выделить следующих партнеров школы по сети:

- *региональные и муниципальные органы управления образованием* (Министерства, департаменты и др.) – реализация целевых программ органов исполнительной власти, социально культурных проектов, направленных на создание социального благополучия населения, участие в работе портала, ведение электронной база учёта детей, ведение электронного портфолио педагога, организация социальных практик для подростков и молодёжи;

- *учреждения общего образования* - реализация программ общего образования в сетевой форме, исследовательских проектов; создание совместных досугово - образовательных программ; кооперация ресурсов и обмен ресурсами учреждений общего и дополнительного образования детей (интеллектуальными, кадровыми, информационными, финансовыми, материально-техническими и др.); предоставление услуг (консультативных, информационных, технических и др.); организация учебно-исследовательской деятельности и работа с интеллектуально одаренными детьми; проектная деятельность (социальные, межпредметные и предметные проекты); организация занятости учащихся школы;

- *дошкольные образовательные учреждения* – проведение акций, проектов, конкурсов, фестивалей и др.;

- *учреждения дополнительного образования* – организация совместной образовательной деятельности; взаимообучение специалистов, обмен опытом; методическая поддержка и сопровождение программ ДОД; предпрофильное обучение;

- *учреждения высшего профессионального образование* - организация учебно-исследовательской деятельности обучающихся; их профессиональная ориентация; предпрофильная подготовка и профильное обучение; организация практик студентов вузов на базе школы, повышение квалификации педагогов;

- *учреждения дополнительного профессионального образования* - повышение квалификации педагогов, организация участия в конкурсах профессионального мастерства, в научно-методических проектах, программах и конкурсах инновационных площадок;

- *управления культуры* – совместная социокультурная, досуговая деятельность, использование ресурсов учреждений культуры для расширения профессионального и личностного выбора обучающихся;

- *управления по делам молодежи* – организация профориентации, трудоустройства подростков и молодежи; гражданско-патриотическое и духовно-нравственное воспитание молодежи (акции, митинги, дни различные фестивали, конкурсы и др.); социально-психологическая помощь молодежи, профилактика асоциальных проявлений в молодежной среде (диагностическая, просветительская деятельность профилактической направленности, молодежные акции); организация досуга подростков и молодежи (проекты, конкурсы, акции, направленные на выявление юных дарований, ярких талантов и стимулирование их творческих стремлений);

- *управления по физической культуре, спорту и туризму* - совместное проведение соревнований и физкультурно-оздоровительных мероприятий; поддержка и развитие спортивных коллективов УДОД; выявление одаренных в спорте обучающихся; формирование здорового образа жизни детей и молодежи;

- *управления внутренних дел* - профилактика правонарушений; участие в городских операциях, акциях и рейдах;

- *отделы по делам несовершеннолетних* - выявление несовершеннолетних и семей, находящихся в социально опасном положении; осуществление мер по реализации программ и методик, направленных на формирование законопослушного поведения несовершеннолетних; совместное проведение акций, «операций», рейдов в вечернее время; участие в организации и проведении встреч, лекций, родительских собраний; осуществление мер по защите законных интересов несовершеннолетних, выявление и устранение причин и условий, способствующих безнадзорности, беспризорности, правонарушениям; контроль за условиями воспитания, обучения, содержания несовершеннолетних; оказание помощи в трудовом и бытовом устройстве несовершеннолетних;

- *центры по профилактике дорожного травматизма* - профилактика детского дорожно-транспортного травматизма; пропаганда безопасности дорожного движения; проведение, акций, бесед по ПДД; проведение конкурсов ПДД;

- *организации, осуществляющие информационное обеспечение* - информационная поддержка; трансляция web-конференций, концертов, мероприятий; техническое оснащение учреждения интернет-ресурсами и возможностями;

- *средства массовой информации* - информационная поддержка деятельности; участие в конкурсах и спортивных соревнованиях, организованных СМИ;

- *общественные организации и фонды* - организация совместных мероприятий; национальных конкурсов, семинаров для педагогов, членов ассоциации;

- *городские музеи* - организация совместных мероприятий, конкурсов, выставок; ведение работы краеведческой направленности; организация и проведение экскурсий;

- *центры занятости населения* – совместные мероприятия по профессиональной ориентации подростков; содействие трудовому устройству подростков

- *отделения союза писателей, художников* и другие творческие союзы и фонды для организации культурно-просветительских и художественно-эстетических мероприятий, повышения их качества;

- *промышленные предприятия и предприятия малого бизнеса* – разработка и реализация целевых программ (предпрофильных, досуговых, экскурсионных), способствующих формированию корпоративной политики предприятий и укрепление корпоративной культуры работников предприятий, получение финансово-экономической помощи от предприятий;

- *родительская общественность* - работа родительских комитетов и объединений, вечера-встречи с интересными людьми; традиционные и тематические мероприятия в течение года: творческие концерты и гастрольные туры, вечера отдыха; организация и выпуск родительской газеты и др.

Программы, реализуемые в процессе сетевого взаимодействия должны отвечать определенным особенным требованиям. К *особенностям сетевых образовательных программ*, можно отнести следующие:

- направленность на создание образовательного пространства, востребованного социумом, которое позволяет развиваться ребенку в разных творческих областях;

- сквозной характер программы, включающей в себя комплекс модулей - краткосрочных (на одну учебную четверть) образовательных программ, значительно отличающихся друг от друга, в том числе по разным направленностям;

- предоставление возможности обучения по индивидуальному учебному плану, индивидуальной образовательной траектории обучающихся;

- направленность на допрофессиональное образование и профессиональный выбор детей, вовлечение их в организацию социально-профессиональных проб за счет использования возможностей различных организаций;

- создание условий для организации широкой практики за пределами учреждения ДОД (на базе вузов, учреждений культуры, спорта, предприятий, бизнес-сообществ и др.), позволяющей осваивать и совершенствовать мастерство в выбранном виде деятельности;

- привлечение узких специалистов, студентов, а также взаимообмен педагогов школ, УДОД и других учреждений;

- обеспечение активной вовлеченности и включенности обучающихся в подготовку и проведение игровой и досуговой деятельности, в содержании программы должны быть предусмотрены совместные досуговые мероприятия с другими организациями;

- создание условий для получения дополнительного образования детям с ограниченными возможностями здоровья, как в очной форме, так и в форме дистанционного обучения;

- наличие деятельности по психолого-педагогическому сопровождению дополнительного образования на основе выявления их индивидуальных особенностей, склонностей, способностей, интересов;

- направленность на решение задачи успешной социализации обучающихся и др.

В процессе перехода школы в эффективный режим работы особую актуальность приобретает организация взаимодействия ШНОР и ШНСУ с «успешными» школами, демонстрирующими стабильно высокие результаты обучения. Высокоэффективные школьные системы ставят перед собой амбициозные цели, определяющие, на что должны быть способны учащиеся и чему учителя должны учить своих учеников. Они смогли осуществить переход от административного контроля и отчетности к профессиональным формам организации труда, поощрению учителей к новаторству и профессиональному развитию, культуре укрепления горизонтальных связей, сотрудничества и создания инновационных сетей. Для повышения образовательной эффективности региональной системы образования, сильнейшие директора привлекаются в самые трудные школы и самые талантливые учителя приглашаются в самые сложные классы⁵⁹.

К формам взаимодействия «успешных» и «неуспешных» школ можно отнести:

- заключение соглашения о сотрудничестве между школами;

- сопровождение управленческих команд ШНОР и ШНСУ (например, в форме семинаров, вебинаров, мастер-классов, взаимопосещений уроков, методических консультаций и др.) по отработке продуктивных управленческих моделей по повышению качества обучения учащихся, педагогических технологий и методик работы с учащимися с разными образовательными возможностями и потребностями;

- стажировки школьных команд ШНОР и ШНСУ на базе лучших практик «успешных» школ (педагогов и управленцев);

- создание совместных профессиональных объединений педагогов и сетевых сообществ в целях обмена успешными педагогическими практиками по совершенствованию технологий обучения и повышению образовательных результатов;

- совместное проведение педагогических советов, методических и массовых мероприятий с педагогическим коллективом (конкурсов, соревнований, проектов и др.);

- совместное формирование банка методических разработок по направлению «Реализация программы перехода школы в эффективный режим

⁵⁹ 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: Издательство «Национальное образование», 2019. – С.72

работы», размещенных на общем ресурсе школ в информационном пространстве;

- оказание консультационной помощи ШНОР или ШНСУ в подготовке разовых мероприятий, которые она проводит в соответствии с совместным планом работы

- использование материально-технических, информационно-методических и кадровых ресурсов школ для реализации курсов внеурочной деятельности, подготовки учащихся к ГИА, осуществления коррекционно-развивающей и профориентационной деятельности с учащимися и др.

Процессы внешней интеграции регламентируются через договоры, приказы, положения, письма.

Эффективности взаимодействия в процессе сетевого взаимодействия и интеграции школы могут способствовать ***социально-психологические и организационно-содержательные управленческие меры.***

Социально-психологические меры позволяют формировать потребности и мотивы взаимодействия у участников интеграционной деятельности:

- пропаганда идей повышения качества образования, опыта их реализации в социуме;

- актуализация проблем, решение которых возможно только при условии организации процесса интеграции (создание с этой целью специальных ситуаций);

- создание условий для самореализации субъектов интеграции в процессе ее осуществления;

- создание атмосферы сотрудничества участников процесса интеграции;

- стимулирование педагогических кадров к участию в интеграции и управлению ею.

Организационно-содержательные меры, позволяют обеспечить упорядоченность, согласованность, содержательность взаимодействия. Это:

- обеспечение преемственности образовательных программ дополнительного и общего образования;

- организация разработки интегрированных дополнительных образовательных программ;

- формирование у педагогов умений проектировать и конструировать интегративное содержание образования, учебно-воспитательный процесс, а также систему и последовательность собственных действий и действий воспитанников с учетом особенностей интеграции, результатов взаимодействия, личностных особенностей участников педагогического процесса;

- помощь в овладении средствами, техникой, методами, формами, приемами интегративной деятельности как системой умений по решению педагогических задач, умениями педагогического взаимодействия, дающими возможность адекватно оценивать педагогическую ситуацию, правильно понимать воспитанников, коллег, взаимодействовать с воспитанниками на уровне сотрудничества;

- создание координационных советов по вопросам интеграции внутри и вне школы;
- организация самоанализа процессов взаимодействия в процессе внутренней и внешней интеграции;
- осуществление контроля и мониторинга процесса и результатов взаимодействия.

5.9. Меры по совершенствованию системы обеспечения (условий) образовательной деятельности школы

Для обеспечения перехода школ в эффективный режим работы может быть создана, предложенная ниже группа условий:

1). Информационные условия, включающие в себя:

- создание школьного информационно-образовательного ресурса (сайта, группы «ВКонтакте», теле-радио-студии, информационного портала, с региональными и муниципальными сегментами), позволяющий семьям и детям выбирать образовательные услуги, дополнительные общеобразовательные программы, соответствующие запросам, уровню подготовки и способностям детей с различными образовательными потребностями и возможностями (в том числе находящимися в трудной жизненной ситуации), обеспечивающий возможность проектирования индивидуальных образовательных траекторий ребенка⁶⁰;
- создание условий для скоростного доступа к сети Интернет и ее информационная поддержка;
- взаимодействие со СМИ, выпуск печатной продукции, создание банка инновационной научной и педагогической информации в печатном и электронном вариантах;
- привлечение нового, современного специального оборудования и программного обеспечения для организации образовательного процесса (например, использование современных средств связи и навигации, новых информационных и дистанционных технологий и др.).

2). Экономические условия могут включать в себя:

- развитие платных образовательных услуг;
- обеспечение конкурсного финансирования (в форме субсидий и грантов) инициатив по повышению доступности программ общего и дополнительного образования, грантов и стипендий для детей разных целевых групп, с целью поддержки их дальнейшего профессионального развития;
- привлечение средств предпринимателей региона, общественных фондов в качестве спонсорской поддержки развития дополнительного образования детей;
- создание стажировочных площадок на базе ведущих образовательных учреждений, реализующих успешные программы общего и дополнительного образования, обеспечение финансирования региональных площадок и

⁶⁰ Паспорт приоритетного проекта «Доступное дополнительное образование», утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам (протокол от 30 ноября 2016 г. № 11)

учреждений, работающих по проблеме повышения образовательной результативности;

- организация финансовой поддержки системы дополнительного образования детей в области точных, естественных и гуманитарных наук, ориентированной на внедрение инновационных образовательных технологий;

- открытие учебных классов, оснащенных средствами ИКТ, включая специальное научно-технологическое оборудование для организации научно-исследовательской деятельности старшеклассников и студентов на базе вузов, ведущих образовательных учреждений;

- создание профильных естественно-математических и инженерных модулей, предназначенных для практического освоения, разработки и внедрения учебных и прикладных систем и технологий, ведения проектно-конструкторской и технологической деятельности по определенным направлениям науки и техники;

- создание условий для практического ознакомления детей и молодежи с современными достижениями науки, высокими технологиями, устройствами и системами, используемыми в реальных секторах экономики;

- создание условий для разработки и реализации проектов в разных сферах экономики, создание бизнес-инкубаторов школьных и студенческих проектов;

- обеспечение сетевого взаимодействия по объединению ресурсов, использованию возможностей сетевых партнеров для восполнения недостатка материально-технических ресурсов; организация многоканального финансирования; обеспечение экономической эффективности сетевого взаимодействия,

3). Институциональные условия предполагают организацию сетевого взаимодействия, в том числе с применением дистанционных технологий и электронного обучения, предоставляющих доступ к образовательным программам, инфраструктуре, педагогам и средствам обучения и воспитания для детей вне зависимости от их места проживания⁶¹. При этом, необходимо расширить перечень сетевых партнеров, готовых принять участие в реализации ООП из числа учреждений общего, дополнительного или профессионального образования, учреждений других ведомств, а также государственно-частного партнерства.

4). Социальные условия - направленные на внешнюю поддержку детей целевых групп в социуме. К такой поддержке можно отнести:

- создание мер стимулирующего характера для детей разных целевых групп;

- обеспечение добровольности выбора и участия детей в программах ДОД;

- инициирование социальных проектов, направленные на повышение результатов обучения и поддержки программ ДОД и др.

⁶¹ Паспорт приоритетного проекта «Доступное дополнительное образование», утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам (протокол от 30 ноября 2016 г. № 11)

5). Территориальные условия могут включать в себя:

- создание мобильных (транспортных) передвижных форм, дистанционных форм организации сетевых программ общего и дополнительного образования;
- полное использование ресурсов культурной и природной среды, вариантов их освоения;
- создание условий для организации широкой практики за пределами школы (на базе вузов, учреждений культуры, спорта, предприятий, бизнес-сообществ и др.), позволяющей осваивать и совершенствовать мастерство в выбранном виде деятельности;

б). Индивидуально-личностные условия предполагают:

- изучение социального заказа детей и родителей на образование;
- диагностику потребностей, проблем и образовательных дефицитов детей разных целевых групп;
- создание системы мониторинга достижений детей, оценки доступности и качества программ общего и дополнительного образования, результативности работы педагогов сферы ДОД;
- создание консультативных служб для родителей по вопросам повышения востребованности общеобразовательных программ, повышения их доступности;
- обеспечение персонифицированного учета и финансирования освоения детьми общеобразовательных программ и др.

7). Педагогические (кадровые) условия – включают в себя подготовку и профессиональное развитие педагогических кадров школы, поиск специальных кадров под целевую группу (одаренные дети, дети с ОВЗ, дети, имеющие социальные проблемы и проживающие в сельской местности), в том числе:

- наличие педагогов, отвечающих требованиям профессионального стандарта педагогов разных сфер деятельности, обладающих личностными, метапредметными, профессиональными компетенциями, для обеспечения необходимого качества общеобразовательных программ;
- готовность педагогов к обучению, переменам, формированию и развитию инновационного и креативного мышления;
- выявление профессиональных дефицитов педагогов в части повышения качества и доступности реализации общеобразовательных программ;
- разработка и реализация программ дополнительного профессионального образования, проведение методических семинаров, мастер-классов и др.;
- организация тьюторского сопровождения профессионального развития педагогов школы;
- разработка и распространение методических рекомендаций опыта работы по проблемам повышения качества и доступности образования и др.
- привлечение узких специалистов, студентов, а также взаимобмен педагогов школ, организаций дополнительного образования детей и взрослых и других учреждений, реализующих общеобразовательные программы;

- создание экспериментальных и базовых площадок по апробации новых моделей повышения качества и доступности реализации общеобразовательных программ.

8). *Нормативные условия*, обеспечивающие создание необходимых норм деятельности и документов, ее регламентирующих: заключение договоров, разработку должностных инструкций, положений о разных формах организации деятельности, определение санитарно-гигиенических норм, норм педагогической нагрузки и загруженности детей и других нормативов организации педагогического процесса и т.д.

Настоящее методическое пособие может быть использовано разработчиками муниципальных программ поддержки ШНОР и ШНСУ, а также разработчиками школьных программ перевода школ в эффективный режим работы.

В каждом регионе имеются свои условия, возможности, потребности и дефициты, которые необходимо учитывать при разработке системы программ перевода школ в эффективный режим работы. В Приложении 1 представлен комплекс мер, направленных на разрешение актуальных проблем достижения показателей в Ярославской области и создание новых условий в ШНОР и ШНСУ. Кроме того, в материалах пособия представлены Приложения, дополняющие и иллюстрирующие практическое воплощение управленческих мер для обеспечения процесса перехода школ в эффективные режим работы.

Комплекс мер, направленных на разрешение актуальных проблем достижения показателей в Ярославской области и создание новых условий в ШНОР и ШНСУ в 2020 году
(составлен на основе анализа результатов ГИА Ярославской области в 2019 году)

№	Показатель	Проблемы достижения показателя	Меры, направленные на повышение уровня достижения показателей	ФИО консультанта
1.	Образовательная результативность по предметам:			
	Общая результативность по предметам	Недостаточно организована работа с методическими и аналитическими материалами ГИА	<p>Организовать изучение и работу педагогов с методическими материалами:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методический анализ результатов ЕГЭ по учебным предметам предыдущего года (включается в Статистико-аналитический отчет о результатах ЕГЭ в Ярославской области предыдущего года) (материалы публикуются на портале Система дистанционного обучения ГАУ ДПО ЯО ИРО в разделе Информационно-методическое сопровождение образовательного процесса / Методические материалы по результатам ГИА http://ilias.iro.yar.ru, для доступа необходима регистрация на портале); – методические рекомендации для учителей, подготовленные на основе анализа типичных ошибок участников ЕГЭ предыдущего года (публикуются на сайте ФИПИ в разделе «Аналитические и методические материалы» https://fipi.ru/ege/analiticheskie-i-metodicheskie-materialy); – методические рекомендации, видеоконсультации по подготовке к ГИА от специалистов Федерального института педагогических измерений, экспертов федеральных комиссий по разработке КИМ,готавливаемыми Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор). Материалы публикуются на официальном сайте и Youtube-канале Рособрнадзора. 	Уланова Галина Александровна , проректор ИРО по образовательной деятельности тел.8910-810-90-25 ulanova@iro.yar.ru
	Результаты по русскому языку	1) проблемы, связанные с разными видами анализа: синтаксическим,	1) Создать рабочие (проблемные) группы в педагогическом коллективе школы или при методическом объединении учителей русского языка по проблемам использования морфемного, морфологического, синтаксического, орфографического,	Киселева Наталья Витальевна , доцент кафедры гуманитарных

	<p>морфологическим, пунктуационным, орфографическим.</p> <p>2) на уроках по всем школьным предметам учащиеся крайне редко выполняют задания, требующие самостоятельного создания развернутого монологического устного или письменного текста (пересказ, сочинение, изложение, письменный или устный ответ на вопрос и т.д.).</p>	<p>пунктуационного анализа и разбора языковых единиц в системе; использования алгоритма применения правил на практике;</p> <p>2) Включить в планы работы школы разные формы организации взаимодействия в коллективе по созданию и реализации вариантов проверки знаний, обязательно используя задания, требующие связного монологического высказывания учащегося (День единого текста, введение единого речевого режима, собеседование как форма текущего или промежуточного контроля);</p> <p>3) Использовать метод проектов и исследовательский метод при организации урочной и внеурочной деятельности;</p> <p>4) Сформировать комплект диагностических работ, измеряющих степень усвоения тех или иных элементов содержания, проверяемых в заданиях КИМ ВПР, ЕГЭ, чтобы отслеживать динамику усвоения этих элементов.</p>	<p>дисциплин ИРО тел. 8920-102-16-97 kiseleva@iro.yar.ru</p>
Результаты по математике	<p>1). Неосведомленность педагогов о проблемах, возникающих у учащихся при выполнении заданий итоговой аттестации</p>	<p>Изучить материалы сайта ФИПИ по содержанию и методике оценивания заданий ЕГЭ и ОГЭ. Слушать вебинары, посвященные итоговой аттестации на сайтах ФИПИ, где появились методические рекомендации по самостоятельной подготовке к ЕГЭ-2020, которые будут актуальны и впоследствии: https://fipi.ru/onas/novosti/metodicheskiye-rekomendatsii-po-samostoyatelnoy-podgotovke-k-oge#!/tab/180879315-2. Слушать вебинары ИРО с анализом затруднений учащихся по итогам текущего года. Пройти курсы ИРО по подготовке к итоговой аттестации, по решению задач.</p>	<p>Пешкова Анна Вячеславовна, зав. кафедрой естественно-математических дисциплин ИРО тел.8920-653-37-46 peshkova@iro.yar.ru</p>
	<p>2). Общая неготовность учащихся к освоению программы. Слабое развитие УУД</p>	<p>Использовать в образовательном процессе методы развития навыков смыслового чтения, например, материалы базовой площадки ИРО по смысловому чтению (Брейтовская СОШ). Развитие познавательных, регулятивных, коммуникативных УУД. Обратит внимание на курс Л.Г. Петерсон «Учись учиться». Ознакомьтесь с материалами ИСРО РАО по формированию математической грамотности http://skiv.instrao.ru/support/demonstratsionnye-</p>	<p>Пешкова Анна Вячеславовна, зав. кафедрой естественно-математических дисциплин ИРО тел.8920-653-37-46</p>

		materialya/matematiceskaya-gramotnost.php/	peshkova@iro.yar.ru
	3). Наличие пробелов в знаниях учащихся по базовой программе курса в начальной школе и, как следствие, появление неуспешных детей в обучении математике; Отсутствие математических способностей у учащихся.	Создать условия для оказания учащимся помощи в понимании предмета, а не просто давайте ему задание заучивать или запоминать. Давать ему только такие подсказки, которые будут наталкивать его на поиск самостоятельного решения. Использовать в качестве мотиваторов поощрение и похвалу. Это будет способствовать развитию у учащихся уверенности в себе и снижению тревожности. Дети, которые боятся математики, зачастую слишком зависят от мнения родителей (учителей, одноклассников), не уверены в себе, легко верят в то, что они несообразительны. Проблемы учащегося с математикой связаны не с его интеллектуальными способностями, а с чем-то, что мешает ему ясно мыслить и понимать учителя.	Пешкова Анна Вячеславовна , зав. кафедрой естественно-математических дисциплин ИРО тел.8920-653-37-46 peshkova@iro.yar.ru
	4). Отсутствие практической направленности при изучении математики, приводящее к непониманию цели изучения предмета;	Использовать современные учебники и учебные пособия (например, А.Г. Мерзляк), обращаться к различным информационным источникам для поиска интересных заданий. Использовать резервы исследовательской и проектной деятельности, внеурочных занятий.	Пешкова Анна Вячеславовна , зав. кафедрой естественно-математических дисциплин ИРО тел.8920-653-37-46 peshkova@iro.yar.ru
Результаты по физике	1). Неосведомленность педагогов о проблемах, возникающих у учащихся при выполнении заданий итоговой аттестации	1). Включить в план внутришкольных семинаров темы по изучению материалов сайта ФИПИ по содержанию и методике оценивания заданий ЕГЭ и ОГЭ; 2). Предусмотреть участие педагогического коллектива в вебинарах, посвященных итоговой аттестации на сайтах ФИПИ, где появились методические рекомендации по самостоятельной подготовке к ЕГЭ-2020; вебинарах ИРО с анализом затруднений учащихся по итогам текущего года; 3). Подать заявки в ИРО на курсы ДПО по подготовке к итоговой аттестации, на специализированные предметные курсы для педагогов ШНОР и ШТУР.	Пешкова Анна Вячеславовна , зав. кафедрой естественно-математических дисциплин ИРО тел.8920-653-37-46 peshkova@iro.yar.ru
	2). Общая неготовность учащихся к освоению программы; слабое	Включить в планы методической работы по предмету развитие навыков смыслового чтения, используя материалы базовой площадки ИРО по смысловому чтению (Брейтовская СОШ);	Пешкова Анна Вячеславовна , зав. кафедрой

	развитие УУД	развитие познавательных, регулятивных, коммуникативных УУД. Обратить внимание на курс Л.Г. Петерсон «Учись учиться»	естественно-математических дисциплин ИРО тел.8920-653-37-46 peshkova@iro.yar.ru
	3). Недостаточные умения работы с оборудованием	Включить в план методической работы, проблемных групп по предмету разработку темы по проведению и оформлению лабораторных работ, проектной деятельности. Отрабатывать умения формулирования познавательной цели, выдвижения гипотез, построения логической цепи рассуждений, действий по плану.	Пешкова Анна Вячеславовна , зав. кафедрой естественно-математических дисциплин ИРО тел.8920-653-37-46 peshkova@iro.yar.ru
	4). Морально устаревшие задачки и пособия	Провести внутришкольный аудит (или семинар) по использованию учебных пособий и задачников, формы заданий по физике в которых соответствуют формам ОГЭ и ЕГЭ: Л.Э Генденштейн, А.В. Перышкин и др. Отказаться от использования задачников Лукашика и Рымкевича, в которых преобладают текстовые задачи и которыми многие продолжают пользоваться с прошлого века.	Пешкова Анна Вячеславовна , зав. кафедрой естественно-математических дисциплин ИРО тел.8920-653-37-46 peshkova@iro.yar.ru
Результаты по химии	1). Отсутствие анализа педагогами типичных затруднений учащихся при выполнении работ ЕГЭ, ОГЭ и ВПР по предмету и причин их возникновения	1). Включить в планы внутришкольного обучения семинары и вебинары, посвященные анализу типичных затруднений учащихся и основных направлений подготовки к ГИА; 2). Организовать заседаний МО учителей химии по обмену опытом подготовки учащихся к ГИА по химии.	Александрова Елена Викторовна , старший преподаватель кафедры естественно-математических дисциплин ИРО тел. 8961-972-28-32 aleksandrova@iro.yar.ru
	2). Недостаточное развитие УУД учащихся:	1). Включить в планы внутришкольного обучения семинаров, вебинаров, круглых столов по обсуждению приемов развития УУД средствами предмета «Химия»;	Александрова Елена Викторовна , старший

	<p>- умений по организации самостоятельной деятельности на уроках и дома (регулятивные)</p> <p>- умений формулировать мысли в устной и письменной форме (коммуникативные)</p> <p>- функциональная грамотность</p> <p>- умения логически мыслить, анализировать, сравнивать, обобщать и т.п. (познавательные УУД)</p>	<p>2). Провести заседания МО учителей химии по обмену опытом по проблеме развития УУД средствами предмета «Химия»;</p> <p>3). Включить в план повышения квалификации учителей химии вопросов развития у обучающихся УУД в процессе изучения предмета; проведение специализированных предметных курсов по вопросам повышения качества образования по предмету;</p> <p>4). Включить в план МО учителей химии проведение мастер-классов, демонстрирующих на практике методические решения проблемы развития УУД средствами предмета «Химия»</p>	<p>преподаватель кафедры естественно-математических дисциплин ИРО тел. 8961-972-28-32 aleksandrova@iro.yar.ru</p>
	<p>3). Низкий уровень владения техникой и методикой современного химического эксперимента, в том числе с использованием цифрового оборудования</p>	<p>1). Включить в планы повышения квалификации или внутришкольных семинаров обучение педагогов по теме «Методика использования химического эксперимента при подготовке к ГИА по предмету»;</p> <p>2). В рамках МО учителей химии (или в рамках внутришкольного семинара) провести мастер-классы по трансляции передового опыта владения техникой и методикой современного химического эксперимента, в том числе с использованием цифрового оборудования</p>	<p>Александрова Елена Викторовна, старший преподаватель кафедры естественно-математических дисциплин ИРО тел. 8961-972-28-32 aleksandrova@iro.yar.ru</p>
	<p>4). Слабость материально-технической базы, отсутствие необходимого оборудования (в том</p>	<p>1). В школьной программе перехода в эффективный режим развития предусмотреть закупку оборудования (в том числе цифрового), реактивов и посуды для полноценной организации демонстрационного и ученического эксперимента, а также проектной деятельности;</p> <p>2). Заключение соглашений с организациями-партнерами по</p>	<p>Александрова Елена Викторовна, старший преподаватель кафедры естественно-</p>

	числе цифрового), реактивов и посуды для полноценной организации демонстрационного и ученического эксперимента, а также проектной деятельности	использованию оборудования (в том числе цифрового) для организации демонстрационного и ученического эксперимента, а также проектной деятельности.	математических дисциплин ИРО тел. 8961-972-28-32 aleksandrova@iro.yar.ru
	5). Низкий уровень мотивации к изучению предмета у учащихся и недостаточное владение приемами повышения уровня мотивации среди учителей	1). Организовать в рамках внутришкольного обучения семинары, круглые столы по обсуждению методических приемов воздействия на уровень мотивации учащихся к изучению предмета «Химия»; 2). Включить в план повышения квалификации учителей химии вопросы методических приемов воздействия на уровень мотивации учащихся к изучению предмета «Химия»; 3). Включить в план заседаний МО учителей химии мастер-классы по трансляции передового опыта методических приемов воздействия на уровень мотивации учащихся к изучению предмета «Химия»	Александрова Елена Викторовна , старший преподаватель кафедры естественно-математических дисциплин ИРО тел. 8961-972-28-32 aleksandrova@iro.yar.ru
	6). Недостаточное владение компетенциями по реализации межпредметных связей в процессе обучения химии, в первую очередь, с математикой, отсюда вытекает неумение школьников решать расчетные задачи по химии, которые выступают в качестве основного средства	1). Включить в планы повышения квалификации учителей, внутришкольного обучения, заседаний МО учителей химии проведение семинаров, круглых столов, мастер-классов по обсуждению методических приемов и средств реализации межпредметных связей при изучении предмета «Химия».	Александрова Елена Викторовна , старший преподаватель кафедры естественно-математических дисциплин ИРО тел. 8961-972-28-32 aleksandrova@iro.yar.ru

	развития логического мышления при изучении предмета		
Результаты по биологии	1). Неосведомлённость педагогов об основных затруднениях, которые возникают у учащихся при выполнении заданий ГИА по биологии.	1). Провести анализ затруднений, возникших у учащихся в данном учебном году, обсудить на заседании методического объединения. 2). Планировать участие в вебинарах, посвященных трудным вопросам ГИА и изменениям в моделях КИМ, которые проводят федеральные организации, издательства (в т.ч. «Просвещение»), председатели региональных предметных комиссий. 3). Включить в план повышения квалификации учителей биологии направление на курсы «ОГЭ и ЕГЭ: решение заданий повышенной сложности по биологии». 4). Организовать внутришкольные мероприятия по обсуждению вопросов изменений в системе оценивания отдельных заданий ЕГЭ Включить в программы семинаров просмотр видеороликов, посвященных (https://www.youtube.com/user/AccountYSPU), а второй – разбору наиболее трудных тем ГИА (http://coikko.ru/total-certification/roditeli/predmgia11/)	Морсова Светлана Григорьевна , старший преподаватель кафедры естественно-математических дисциплин ИРО тел. 8(905)632-61-27 morsova@iro.yar.ru
	2). Отсутствие осознанности выбора и соотнесение выбора сдаваемого предмета с собственными образовательными возможностями у учащихся выпускных классов.	Провести входную диагностику уровня освоения ЗУН по биологии в виде выполнения работы в формате ЕГЭ и ОГЭ для всех, кто планирует сдавать биологию. После проверки данных работ ознакомить учащихся с демоверсией, спецификацией и кодификатором КИМ текущего года, при необходимости, скорректировать либо выбор, либо обозначить индивидуальную образовательную траекторию по подготовке к ГИА.	Морсова Светлана Григорьевна , старший преподаватель кафедры естественно-математических дисциплин ИРО тел. 8(905)632-61-27 morsova@iro.yar.ru
	3). Учесть, что наиболее трудными темами ЕГЭ по биологии являются: «Клетка как биологическая система»,	Организовать работу проблемной группы (возможно межшкольной) по вопросам, требующим обсуждения затруднений, включать больше заданий на поиски сходств и отличий между биологическими объектами, процессами и явлениями; отрабатывать алгоритмы решения различных видов заданий из ЕГЭ; формировать навык пояснения ответов, создания развернутых ответов; уделять больше времени работе с рисунками, причем не на экране проектора,	Морсова Светлана Григорьевна , старший преподаватель кафедры естественно-математических

	«Многообразие организмов», «Эволюция живой природы», «Нейро-гуморальная регуляция».	а нарисованными в учебнике и на доске учителем совместно с учениками (развитие зрительной и механической памяти) и пр.	дисциплин ИРО тел. 8(905)632-61-27 morsova@iro.yar.ru
	4). Проблемы при сдаче ОГЭ	1). Включить в план повышения квалификации учителей биологии направление на курсы по решению наиболее сложных заданий для учителей школ с наиболее низкими результатами ОГЭ; 2). Включить в план работы школьных и районных методических объединений для обсуждения следующие темы: «Организация подготовки учащихся к итоговой аттестации по новой модели ОГЭ»; «Обмен опытом по методам достижения успешного освоения учащимися трудных разделов биологии, способам развития сложных умений»; «Организация совместного создания банка заданий на основе уже имеющихся, а также конструирование метапредметных заданий для формирования у учащихся определенных УУД»; «Создание вариантов диагностических работ для проверки уровня сформированности знаний и умений учащихся в процессе подготовки к экзамену».	Морсова Светлана Григорьевна , старший преподаватель кафедры естественно-математических дисциплин ИРО тел. 8(905)632-61-27 morsova@iro.yar.ru
	5). Недостаточное развитие УУД у обучающихся	Включить в план внеурочной деятельности практические и лабораторные работы, экскурсии (в том числе и виртуальные), позволяющие сформировать необходимые компетенции; уделять особое внимание отработке навыков смыслового чтения и письменной речи, что необходимо для успешного выполнения заданий с развернутым ответом, а также способствует формированию умения понимать и правильно использовать биологические термины;	Морсова Светлана Григорьевна , старший преподаватель кафедры естественно-математических дисциплин ИРО тел. 8(905)632-61-27 morsova@iro.yar.ru
Результаты по музыке	Основные проблемы: 1). Слабый интерес детей к классической музыке в связи с засилием низкопробной	1). Включить в планы внутришкольных семинаров вопросы организации проблемного обучения в т.ч. при знакомстве с муз. произведениями, обращаться к современным постановкам классических произведений, к современным источникам, где звучит классическая музыка (современные фильмы и телепередачи,	Томчук Светлана Алексеевна , зав. кафедрой гуманитарных дисциплин ИРО

		<p>попсы в окружающем нас музыкальном пространстве.</p> <p>2). Нежелание исполнять программный песенный репертуар программы, так как все подражают «звездам» шоу-бизнеса, хотят читать рэп, исполнять попсу с экранов, потому что этот репертуар примитивнее и проще, не требует особых музыкальных способностей.</p> <p>3). Недостаточное внедрение информационно-коммуникационных технологий, связанных с обработкой и аранжировкой звука, музыкальных файлов и записей.</p> <p>4). Недостаточное количество учебного времени уделяется практической творческой и проектной деятельности обучающихся.</p> <p>5). Недостаточно</p>	<p>фестивали, конкурсы), использовать на уроках видеозаписи исполнения классической музыки детскими коллективами.</p> <p>2). Включить в план работы методических объединений обсуждение песенного репертуара, проводить обсуждать песенного репертуара вместе с детьми, активнее включать в репертуар современные песни с нравственным содержанием, использовать драматизацию песен и аранжировок хорошего качества, пение караоке.</p> <p>3). Организовать работ по освоению педагогами информационно-коммуникационных технологий в школе</p> <p>4). Разработать варианты – задания повышенного уровня для одаренных или увлекающихся детей, которые потом могут обучать этому других детей.</p> <p>5). Внести в учебные планы урочной и внеурочной деятельности возможность свободного выбора творческой деятельности в зависимости от способностей детей (дирижер, исполнитель, музыкальный критик, блогер с отзывом об исполнении, постановщик танцевального сопровождения песни и т.д.).</p> <p>6). Планировать проектную деятельность обучающихся, более продуманно подходить к определению темы проекта: инициатива по определению темы должна идти от ребенка, обеспечить наличие социальной значимости проекта.</p> <p>7). Организовать хор в школе, возможно, за счет интеграции с дополнительным образованием.</p>	<p>тел. 8(905)-137-25-32 tomchuk@iro.yar.ru</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------

	используется потенциал внеурочной деятельности в части создания и развития деятельности школьных хоровых, музыкальных коллективов.		
Результаты по информатике	1). Выявление и обсуждение проблем (пробелов), выявленные в ходе ГИА	Организовать проблемную группу по изучению нового материала, обобщению, систематизации знаний из различных разделов курса Информатики, предварительному знакомству обучающихся с контрольно-измерительными материалами (КИМ) и критериями их оценки, процедуры проведения государственной итоговой аттестации.	Белянчева Светлана Юрьевна , специалист информационного центра ИРО тел. 8(903)-828-72-73 svbel@iro.yar.ru
	2). Для успешной сдачи ГИА кроме владения соответствующими знаниями по учебному предмету для обучающихся важна психологическая готовность к экзамену, четкое понимание уровня своей подготовки, целей, которые они ставят и в какую группу по уровню результатов планируют попасть	1). Включить в план работы учителя информатики разработку общей стратегии и мероприятия по подготовке обучающихся к ГИА. В стратегию включить помощь обучающимся в выборе экзамена по информатике тем, которые планируют свое дальнейшее продвижение в информационных технологиях, возможно собираются связать с ними своё будущее. При подготовке к ГИА необходимо особое внимание обратить и разобрать на два документа: - демонстрационный вариант ЕГЭ (ОГЭ) текущего года; - спецификация экзаменационной работы (публикуются на сайте ФИПИ). Обучающиеся должны иметь продуктивный опыт решения всех типов заданий, используемых на ГИА. 2). Создать банк заданий ЕГЭ, разработок обучающихся, измерительных материалов (для конструирования проверочных и контрольных работ). Учителю информатики рекомендуется использовать контрольно-измерительные материалы и подходы к контролю и оценке учебных достижений, которые применяются в контрольно-измерительных материалах ГИА (http://www.fipi.ru).	
	3). ОГЭ (недостаточно сформированные	Включить в план работы педагога информатики мероприятия: проверку базовых знаний и умений обучающихся; контроль, какой	

	<p>знания и умения)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знание о дискретной форме представления числовой, текстовой, графической и звуковой информации; - Умение определять скорость передачи информации; - Умение исполнить алгоритм, записанный на естественном языке, обрабатывающий цепочки символов или списки; - Умение исполнить различные циклические алгоритмы; - Умение проводить обработку большого массива данных с использованием средств электронной таблицы или базы данных; - Умение написать короткий алгоритм в среде формального исполнителя (вариант задания № 20.1) или на языке программирования (вариант задания № 20.2) 	<p>класс заданий обучающийся решает уверенно, какие знания усвоены, какие умения сформированы; разработку системы включения заданий итоговой аттестации в урочную деятельность при изучении соответствующих разделов курса информатики 7-9 класса.</p> <p>Для конструирования контрольных работ учитель информатики может использовать ресурсы сайта Федерального института педагогических измерений – раздел «Открытый банк заданий ОГЭ» https://fipi.ru/oge/otkrytyy-bank-zadaniy-oge</p> <p>Важно:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сосредоточиться на заданиях, в выполнении которых нет стабильности результатов (есть пробелы). При этом надо стараться работать в зоне ближайшего развития обучающегося, давая ему определенные задачи, которые он еще не освоил, но должен освоить в результате конкретного занятия; - при изучении раздела «Алгоритмизация и программирование» уделить внимание не только составлению алгоритмов и написанию программ, но и обучать правильно отлаживать и тестировать составленные алгоритмы; - акцентировать внимание обучающихся на различиях команд ветвления и повторения; - обращать внимание обучающихся на то, что при программировании действий исполнителя, можно использовать только те препятствия, которые указаны в условии задачи; - настаивать на проверке обучающимися алгоритма на нескольких различных вариантах обстановки (разная длина стен, проходов в стенах, разное расстояние между стенами). <p>Для решения проблем организационного характера необходимо знакомить обучающихся со структурой контрольно-измерительных материалов и процедурой проведения ОГЭ, начиная с 7 класса, особо уделив внимание, заполнению бланков части 1 и 2, правилам сохранения файлов практической части.</p>	
	4). ЕГЭ (недостаточно	Включить в план работы учителя информатики анализ результатов	

		<p>сформированные знания и умения)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знание основных понятий и законов математической логики; - Умение работать с массивами (заполнение, считывание, поиск, сортировка, массовые операции и др.); - Умение строить и преобразовывать логические выражения; - Умение создавать собственные программы (30–50 строк) для решения задач средней сложности. 	<p>ЕГЭ, преемственность требований к результатам ОГЭ и ЕГЭ. Учителю информатики следует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать методические рекомендации ФИПИ, подготовленные на основе анализа типичных ошибок участников ЕГЭ прошлых лет; - определить целевые установки, уровень знаний и проблемные зоны учеников, изъявивших желание сдавать экзамен по информатике; - внести изменения в поурочное планирование, выделяя резерв времени как во время проведения уроков, так и во внеурочное время для повторения и закрепления, наиболее значимых и сложных тем учебного предмета; - включать задания аналогичные КИМ ЕГЭ при объяснении учебного материала, при решении задач, в практические работы по всем темам курса Информатики и ИКТ. Использовать дополнительное время (факультативы, спецкурсы) и дистанционную поддержку для подготовки к ЕГЭ. Для конструирования проверочных и контрольных работ учитель информатики может использовать ресурсы сайта Федерального института педагогических измерений - раздел «Открытый банк заданий ЕГЭ» https://fipi.ru/ege/otkrytyy-bank-zadaniy-ege; - познакомить обучающихся с критериями оценивания работ ЕГЭ, а в течение обучения выстраивать систему контроля планируемых результатов, следуя этим критериям; - обратить особое внимание на усвоение теоретических основ информатики, в том числе разделов «Основы логики», «Алгоритмизация и программирование»; <p>Важно обеспечить дифференцированный подход к обучающимся, предоставить для обучающихся со слабой подготовкой возможность более длительной отработки умений в ходе решения простых задач, а для более подготовленных – достаточно быстрый переход к решению задач повышенного уровня и олимпиадных задач.</p>	
		<p>5). Развитие метапредметных умений и навыков</p>	<p>1). Включить в учебные планы урочной и внеурочной деятельности по предмету развитие у обучающихся таких метапредметных навыков, как:</p>	

		<p>обучающихся (например, при выполнении заданий с развернутым ответом значительная часть ошибок экзаменуемых обусловлена несформированностью метапредметных навыков)</p>	<p>смысловое чтение; анализ условия задания; способность к самопроверке. Важно также по возможности работать над совершенствованием вычислительных навыков обучающихся, отрабатывать рациональные способы вычисления значений сложных выражений. 2). Создать условия для раскрытия творческих способностей обучающихся, стимулирование их познавательного интереса в следующих направлениях: общая познавательная деятельность (создание познавательных учебных ситуаций (перевод учебной задачи в учебную ситуацию, которая бы влияла на мотивацию учения); групповое обучение; исследование и решение задач индивидуально и в небольших группах (в том числе, проектная деятельность). Возможные формы организации образовательного процесса: проблемная лекция; геймификация; мозговой штурм; творческая мастерская; аукцион идей; проектная деятельность по различной тематике; исследовательская деятельность; индивидуальные маршруты обучения (с выбором уровня сложности заданий). Возможные ресурсы: - по решению задач повышенной сложности (программирование) - Школа программиста https://acmp.ru/; Дистанционная подготовка по информатике http://informatics.mccme.ru/ (Московский институт открытого образования и МЦНМО) - по решению нестандартных задач (решение логических, математических и прочих задач) – на примерах заданий прошлых лет интеллектуальных конкурсов/игр по информатике «КИТ» (https://konkurskit.org), «Инфознайка» (https://www.infoznaika.ru), «Найди свой ответ в www» (https://search.infoznaika.ru), «Бобер» (http://bebras.ru), «Ломоносовский турнир» (https://www.perspektiva-olymp.ru/turnir-im-m-v-lomonosova/informatika-9-i-10-11-klassy/), «Молодежный предметный чемпионат по информатике и ИКТ» (http://talant.perm.ru) и др.</p>	
<p>Результаты по физической культуре</p>	<p>1). Интеграция и равные возможности для обучающихся в</p>		<p>Включить в план мероприятий семинары «Концепция преподавания учебного предмета «Физическая культура» в образовательных организациях Российской Федерации, реализующих основные</p>	<p>Щербак Александр Павлович, зав. кафедрой</p>

	использовании урочных, внеурочных форм обучения и средств физической культуры и спорта	общеобразовательные программы», включающие вопросы разработки и реализации рабочих программ по учебному предмету «Физическая культура» и программ курсов внеурочной деятельности по спортивно-оздоровительному направлению	физической культуры и безопасности жизнедеятельности ИРО тел. 8(915)-990-72-27 scherbak@iro.yar.ru
	2). Единые подходы к критериям и методикам оценивания успеваемости обучающихся по учебному предмету	Включить в план мероприятий семинар и (или) консультация по системе оценивания успеваемости обучающихся по учебному предмету «Физическая культура»	
	3). Возможности использования в содержании программ модулей по традиционным и новым видам спорта	Включить в план мероприятий семинар и (или) консультация организации деятельности школьного спортивного клуба	
	4). Использование современных методов и средств обучения детей, имеющих ограниченные возможности здоровья	Включить в план мероприятий семинар и (или) консультация по вопросам использования средств адаптивной физической культуры	
	5). Развитие образовательных информационных ресурсов для учителей физической культуры	Создать на сайте школы реестр лучших практик (серия «Физическая культура и спорт») преподавания «Физической культуры», организации внеурочной деятельности в области физического воспитания	
	6). Создание безопасных условий для проведения урочных и внеурочных форм занятий физкультурно-спортивной	Включить в план мероприятий семинар и (или) консультация по вопросам безопасности физического воспитания обучающихся	

	направленности		
Результаты по ОБЖ – основы безопасности жизнедеятельности	1). Актуализация тем и объема знаний по вопросам безопасности личности, общества и государства	Включить в план мероприятий семинар «Концепция преподавания учебного предмета «ОБЖ» в образовательных организациях Российской Федерации, реализующих основные общеобразовательные программы», включающие вопросы разработки и реализации рабочих программ по учебному предмету «ОБЖ» и программ курсов внеурочной деятельности	Перфилов Владимир Павлович , старший преподаватель кафедры физической культуры и безопасности жизнедеятельности ИРО тел. perfilov@iro.yar.ru
	2). Отсутствие единого подхода к преподаванию учебного предмета «ОБЖ»	Включить в план мероприятий семинар и (или) консультация по вопросам преподавания учебного предмета «ОБЖ». Разработка методических писем.	
	3). Отсутствие единой методической ресурсной базы, что снижает возможность своевременно получать актуальную информацию о различных аспектах «ОБЖ» для использования ее в учебном процессе	Создать на сайте школы реестр лучших практик (серия «Безопасность жизнедеятельности») преподавания «ОБЖ», организации внеурочной деятельности в области формирования культуры здорового и безопасного образа жизни	
Результаты по технологии	1). Организация обучения по учебному предмету «Технология» на основе устаревших программ и УМК, без учета примерных основных образовательных программ, включенных во фгосреестр	Обновить или переработать рабочие программы, включив новые предметные результаты и новые учебные единицы содержания по учебному предмету «Технология» в соответствии с требованиями ФГОС ООО и направлениями Концепции преподавания предметной области «Технология» (https://docs.edu.gov.ru/document/c4d7feb359d9563f114aea8106c9a2aa), с учетом: – ПООП ООО <i>в редакции протокола № 1/20 от 04.02.2020</i> - для 5 класса – https://fgosreestr.ru/registry/%d0%bf%d0%be%d0%be%d0%bf_%d0%be%d0%be_06-02-2020/ – ПООП ООО <i>в редакции протокола № 1/15 от 08.04.2015 г.</i> -	Цамуталина Елена Евгеньевна , старший преподаватель кафедры естественно-математических дисциплин ИРО тел. 8(910)-976-78-28 tsamutalina@iro.yar.ru

		для 6-8 классов - https://fgosreestr.ru/registry/primernaya-osnovnayaobrazovatel'naya-programma-osnovnogo-obshhego-obrazovaniya-3/	
	2). Отсутствие (возможно) учебников по технологии, включенных в действующий федеральный перечень учебников, учебных пособий и методических материалов	Включить в план финансово-хозяйственной деятельности школы закупку учебников по технологии для каждого ученика в соответствии с действующим федеральным перечнем (приказ Минпросвещения России от 28.12.2018 г. № 345 - https://docs.edu.gov.ru/document/1a542c2a47065cfbd1ae8449adac2e77/ и приказ Минпросвещения России от 22.11.2019 г. № 632 - https://docs.edu.gov.ru/document/444714232cf3aff28e7b363309aa7fcb/). Обеспечить учителей необходимыми учебными пособиями и методическими материалами в соответствии с выбранными УМК	Цамуталина Елена Евгеньевна , старший преподаватель кафедры естественно-математических дисциплин ИРО тел. 8(910)976-78-28 tsamutalina@iro.yar.ru
	3). Отсутствие необходимого материально-технического оснащения для организации образовательного процесса по учебному предмету «Технология» согласно федеральному перечню оборудования, в том числе высокотехнологичного	1). Включить в план финансово-хозяйственной деятельности школы оборудование школьных мастерских/кабинета технологии, согласно федеральному перечню (Приказ Министерства просвещения РФ от 03.09.2019 г. № 465 «Об утверждении перечня средств обучения и воспитания - http://ivo.garant.ru/#/document/73346907/paragraph/1:0) 2). Организовать разработку и реализацию сетевых форм реализации образовательной программы по учебному предмету «Технология» (Федеральный закон от 02.12.2019 г. № 403-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» – https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72990882/) 3). Заключение необходимых соглашений и договоров по взаимодействию с организациями-партнерами, имеющими высокооснащенные ученико-места (Центр образования «Точка роста» рядом расположенной образовательной организации/ базу мобильного кванториума, образовательной организации СПО) для проведения занятий по технологии.	Шляхтина Наталья Владимировна , руководитель Центра образовательного менеджмента ИРО Тел. 8(910)964-49-76 shlyahtina@iro.yar.ru Цамуталина Елена Евгеньевна , старший преподаватель кафедры естественно-математических дисциплин ИРО тел. 8(910)976-78-28 tsamutalina@iro.yar.ru

		<p>4). Отсутствие свободного доступа в компьютерный класс для использования ПК и программного обеспечения в учебном процессе</p>	<p>Предоставить доступ в компьютерный класс в выполнения работ согласно рабочей программе с использованием ПК, сети Интернет, цифровых образовательных ресурсов</p>	
		<p>5). Проблема кадровых ресурсов: - частая сменяемость совместителей, - отсутствие повышения квалификации по проблемам школьного технологического образования у предметников-совместителей - слабое владение ИКТ - недостаточное использование (или полное отсутствие) цифровых образовательных ресурсов</p>	<p>1). Направить учителей технологии школы на курсы повышения квалификации (и для совместителей): – Федеральный проект «Современная школа»: обновление содержания и методов обучения предметной области «Технология» (48 ч.) – Стажировка на базе технопарков «Кванториум» (36 ч.) – ФГОС ОО: Содержание и методика обучения черчению и графике (36 ч) (<i>Система трехмерного моделирования КОМПАС-3D</i>) 2). Включить в план работы школы участие в семинарах, вебинарах, веб-совещаниях по плану ИРО и РМО «ТЕМП» 3). Включить в план работы школы участие учителей в работе профессиональных сообществ: школьном, муниципальном МО, региональном МО учителей технологии «ТЕМП» (http://www.iro.yar.ru/index.php?id=3078)</p>	<p>Цамуталина Елена Евгеньевна, старший преподаватель кафедры естественно-математических дисциплин ИРО тел. 8(910)976-78-28 tsamutalina@iro.yar.ru</p>
		<p>б). Проблема организации внеурочной деятельности по предметной области «Технология» в соответствии с интересами и</p>	<p>1). Организовать подготовку и реализацию программ внеурочной деятельности по предметной области технологии с учетом направлений предметной концепции 2). Обеспечить участие школьников во Всероссийской олимпиаде школьников по технологии (школьный, муниципальный этапы) – http://vserosolymp.rudn.ru/; https://www.yarregion.ru/depts/dobr/Pages/%D0%92%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D</p>	<p>Цамуталина Елена Евгеньевна, старший преподаватель кафедры естественно-математических дисциплин ИРО</p>

		образовательными потребностями школьников, включая мероприятия по профориентации Низкий уровень активности обучающихся во Всероссийской олимпиаде школьников по технологии	0%BA%D0%B0%D1%8F-%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D0%BF%D0%B8%D0%B0%D0%B4%D0%B0-%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2.aspx	тел. 8(910)976-78-28 tsamutalina@iro.yar.ru
2.	Сохранность контингента школ	1). В ряде классов школы есть ситуация неприятия детей по ряду признаков: национальный, религиозный, социальный и т.п., как следствие у обучающегося нет друзей в классе, в школе зафиксированы факты «буллинга».	1). Включить в план работы школы серию мероприятий по созданию принимающей, комфортной и открытой атмосферы в школе и в классе путем организации внеурочной деятельности и реализации программы воспитания и социализации, например, создание дневника достижения всех учеников класса (можно с инициативы классного руководителя, а можно с инициативы обучающихся); 2). Создать на базе школы команды специалистов по буллингу/анти-буллинговых комитетов (учителя, психолог/ соц.работник, директор...) и разработка программы, курса занятий по профилактике буллинга (возможно отдельно для групп детей «жертв» и групп детей-«агрессоров»), осуществление мониторинга происшествий, связанных с психологическим и физическим насилием обучающихся школы;	Сальникова Юлия Николаевна , доцент Центра образовательного менеджмента, кандидат педагогических наук тел. 8(912)481-96-22 salnikova@iro.yar.ru
	2). Учитель или классный руководитель не может выстроить коммуникацию с обучающимся и его родителями;	1). Включить в планы работы школы проведение семинаров тренингов, мастер-классов с педагогами школы по развитию навыков социально-эмоционального интеллекта, как с задействованием специалистов ГАУ ДПО ЯО ИРО, так и направляя на учебно-информационные мероприятия по данной специфике (КПК, семинары, тренинги и т.п.); 2). Организовать различные формы сотрудничества родителей и педагогов школы, таких как творческие родительские лаборатории для реализации совместных детско-родительских исследовательских проектов, учительско - родительские сообщества, экспертный		

			учительско - родительский совет; участие родителей в профориентационных мероприятиях, организация школьных мероприятий (квестов, спектаклей) с участием родителей;	
		3). Обучающийся демонстрирует высокие способности в обучении, проявление того или иного вида одаренности, но школьная среда не предоставляет ему возможность их реализовать	1). Создать условия для участия всех детей в конкурсах, олимпиадах, конференциях различного уровня и направленности; 2). Организовать краткосрочные курсы для обучающихся по выбору, предусмотреть комплектование учебных групп на элективы, факультативы с ведением нелинейного учебного расписания; 3). Создать условия для вовлечения обучающихся и их родителей в коллективные творческие дела, органы школьного самоуправления; 4). Организовать сотрудничество школы с организациями сферы спорта, туризма, искусства с целью проведения совместных мероприятий, удовлетворяющих запросам обучающихся, в том числе повышение управленческой компетентности членов административной команды школы по данным вопросам через участие в вебинарах, семинарах ГАУ ДПО ЯО ИРО.	
3.	Участие обучающихся в олимпиадах, конкурсах.	Проблема положительной мотивации школьников. Недостаточный уровень логического мышления обучающегося, его целеустремленности и трудолюбия; квалификации педагога, руководящего подготовкой обучающегося.	1). Расширить перечень программ внеурочной деятельности для организации работы с мотивированными детьми, изучения содержания предметов повышенного уровня. Работа кружков (факультативов), должна быть направлена на подготовку обучающихся к олимпиадам (конкурсам), а также проводится индивидуальная работа с обучающимися. +???	Белянчева Светлана Юрьевна, специалист информационного центра ИРО тел. 8(903)-828-72-73 svbel@iro.yar.ru
4.	Повышение предметных и метапредметных компетенций педагогов			
	Предметные компетенции	1. Недостаток квалифицированных специалистов по	Разработка с командами учителей школы межпредметных программ, направленных на когнитивное развитие учащихся и на формирование ученической автономии.	Соколова Ольга Александровна, доцент кафедры

		<p>иностранному языку (предмет ведут неспециалисты); 2. Возможная причина: В школах недостаточно уделяется внимание развитию когнитивных способностей учащихся (основной акцент делается на предметные результаты, но при отсутствии инструмента учащиеся не могут достичь результатов), развитию учебных стратегий и ученической автономии.</p>		<p>гуманитарных дисциплин ИРО Тел. 8(920)659-79-55 sokolova@iro.yar.ru Урывчикова Наталья Владимировна, старший преподаватель кафедры гуманитарных дисциплин ИРО Тел.8(910)979-23-68 haritonova@iro.yar.ru и</p>
		<p>Возможная причина: Педагоги за последние 3 года не посещали ППК для учителей иностранного языка в ИРО (или другой организации ДПО)</p>	<p>1). Направить учителей иностранного языка пройти обучение по предлагаемым программам повышения квалификации. 2). Рекомендовать педагогам пройти языковые курсы.</p>	<p>Соколова Ольга Александровна, доцент кафедры гуманитарных дисциплин ИРО Тел. 8(920)659-79-55 sokolova@iro.yar.ru Урывчикова Наталья Владимировна, старший преподаватель кафедры гуманитарных дисциплин ИРО Тел.8(910)979-23-68</p>

			haritonova@iro.yar.ru
	Система подготовки и дополнительного профессионального образования учителей физической культуры	1). Направить учителей физической культуры на курсы ПК в ИРО: ППК «Реализация Концепции преподавания учебного предмета «Физическая культура»» (36 час); ППП «Физическая культура и спорт» (360 час) 2). Стимулировать участие педагогов в работе РМО учителей физической культуры Ярославской области	Щербак Александр Павлович , зав. кафедрой физической культуры и безопасности жизнедеятельности ИРО тел. 8(915)-990-72-27 scherbak@iro.yar.ru
	система подготовки и дополнительного профессионального образования учителей ОБЖ	1). Направить учителей физической культуры на курсы ПК в ИРО: ППК «Содержательные и технологические основы преподавания предмета «Основы безопасности жизнедеятельности» в условиях реализации ФГОС» (72 час); ППП «Образование в области безопасности жизнедеятельности» (260 час) 2). Стимулировать участие педагогов в работе РМО учителей ОБЖ Ярославской области	
	Музыка: наличие большого количества учителей-неспециалистов, не имеющих музыкального образования.	Направить учителей музыки на по программе «Музыкальное образование», или на курсы ППК «ФГОС: современный урок музыки как средство достижения образовательных результатов».	Томчук Светлана Алексеевна , зав. кафедрой гуманитарных дисциплин ИРО тел. 8(905)-137-25-32 tomchuk@iro.yar.ru
	Недостаточная компетентность	1). Направить учителей информатики на курсы ПК по вопросам преподавания информатики. В том числе:	Белянчева Светлана

	<p>педагогов в обучении и подготовке обучающихся к ГИА по сложным темам школьного курса информатики, прежде всего «Основы логики», «Алгоритмизация и программирование».</p> <p>Недостаточная компетентность педагогов по вопросам оценивания планируемых результатов обучения.</p>	<p>- на ДПП ПК «Актуальные вопросы развития региональной системы образования», в программу которой включаются также практические семинары, мастер-классы (вариативные модули по выбору) по тематике, связанной с подходами к решению заданий, в том числе ОГЭ и ЕГЭ, вызывающих затруднения у обучающихся, а также по тематикам, связанным с изучением робототехники и логики в школьном курсе информатики, работой над индивидуальными проектами обучающихся, особенностями работы учителя в инклюзивном классе и др. :</p> <p>- на ДПП ПК «ФГОС: Система оценивания планируемых результатов обучения. Информатика» (с использованием ДОТ). Преподаватель – Плясунова У.В., доцент кафедры теории и методики обучения информатике ЯГПУ им. К.Д. Ушинского</p> <p>2). Включить в план работы школы участие педагогов в учебных мероприятиях (семинарах, вебинарах, мастер-классах) по вопросам подготовки к ГИА (проводятся председателями и членами региональных экспертных комиссий ОГЭ и ЕГЭ по информатике). Традиционная тематика вебинаров:</p> <ul style="list-style-type: none"> - (октябрь-ноябрь) подготовка обучающихся к ОГЭ по информатике; - (октябрь-ноябрь) итоги и анализ результатов ЕГЭ предыдущего года по информатике; - (ноябрь-декабрь) подготовка обучающихся к ЕГЭ по информатике (часть 1); - (март) подготовка обучающихся к ЕГЭ по информатике (часть 2). <p>Информация об учебных мероприятиях для учителей информатики, в том числе учебных модулях, включаемых в ДПОП «Актуальные вопросы развития региональной системы образования», представляется на портале ВикиИРО в разделе Тематические разделы / Мероприятия для учителей информатики http://wiki.iro.yar.ru/index.php/Тематические_разделы/Мероприятия_для_учителей_информатики</p>	<p>Юрьевна, специалист информационного центра ИРО тел. 8(903)-828-72-73 svbel@iro.yar.ru Кувакина Елена Валентиновна, специалист информационного центра ИРО 8(920)652-76-70 elena@iro.yar.ru</p>
<p>Метапредметные компетенции педагогов</p>		<p>1). Организовать участие педагогов в диагностике метапредметных компетенций. Выявить профессиональные дефициты педагогов школы в освоении метапредметных компетенций. Вести</p>	<p>Золотарева Ангелина Викторовна, ректор</p>

		<p>внутришкольный мониторинг уровня сформированности метапредметных компетенций педагогов.</p> <p>2). Включить в план педсоветов, внутришкольных семинаров вопросы формирования метапредметных компетенций педагогов, в том числе взаимопосещение и анализ уроков</p> <p>3). Обеспечить разработку программ индивидуального профессионального развития педагогов с учетом формирования метапредметных компетенции и устранения метапредметных дефицитов</p> <p>4). Направить педагогов на курсы ПК в ИРО по ДПП «Формирование метапредметных компетенций педагогов»</p> <p>5). Обеспечить обращение в консультационный и тьюторский центры ИРО по вопросам развития профессиональных компетенций педагогов</p>	ИРО
Компетенция целеполагания	<p>1). Неумение отбирать методы и приемы диагностики и прогнозирования для постановки целей профессионального развития.</p> <p>2). Неспособность обобщать задачи в конкретную цель.</p> <p>3). Неспособность декомпозировать, детализировать учебные цели.</p>	<p>1). Организовать внутришкольный семинар по целеполаганию (воркшоп)</p> <p>2). Включить в программы индивидуального развития педагогов совершенствование компетенции целеполагания.</p>	<p>Бобылева Надежда Игоревна, доцент центр образовательного менеджмента тел.8(901)275-06-92 bobyleva@iro.yar.ru</p>
ИКТ-компетенция	<p>Слабое владение программой работы с презентационной графикой, умением работать с изображениями ;</p>	<p>1). Организовать внутришкольный мониторинг развития ИКТ-компетенции педагогов (рекомендуем познакомиться с Рекомендациями ЮНЕСКО «Структура ИКТ-компетентности учителей», в которых отражена идея синергетического эффекта, который оказывает ИКТ-компетентность на развитие профессиональной компетентности педагога, позволяя повышать</p>	<p>Редченкова Галина Дмитриевна, руководитель информационного центра ИРО Тел.8(961)024-39-16</p>

	<p>умение организовывать работу с документами в сетевом пространстве; владение правилами цитирования, оформления информационных ресурсов</p>	<p>эффективность профессиональной деятельности https://iite.unesco.org/pics/publications/ru/files/3214694.pdf 2). Включить в индивидуальные программы профессионального развития педагогов –развитие ИКТ-компетентности (например, на среднесрочную перспективу); обеспечить контроль за внесением соответствующих изменений в программу. 3). Направить педагогов на курсы повышения квалификации, региональные учебно-методические мероприятия по вопросам формирования ИКТ-компетентности 4). Создать условия для включения педагогов в работу сетевых методических объединений (муниципального, регионального уровней), что будет способствовать развитию ИКТ-компетентности. 5). Создать в школе условия для внедрения электронного обучения и дистанционных технологий (использование в образовательной практике технологии смешанного обучения). Наиболее востребованными на сегодня технологиями (средствами) становятся средства сетевого взаимодействия субъектов образования. В связи с этим актуальным становится изучение функциональных возможностей современных облачных сервисов, разработка сценариев учебной деятельности, направленных на формирование компетентностей совместной сетевой деятельности педагогов и обучающихся.</p>	<p>gdr@iro.yar.ru Кувакина Елена Валентиновна, специалист информационного центра ИРО 8(920)652-76-70 elena@iro.yar.rupe</p>
<p>Технологическая компетенция</p>	<p>Мониторинг метапредметных компетенций педагогов Ярославской области показал, что среди 7 компетенций, подлежащих оцениванию, уровень владения технологической компетенцией находится на</p>	<p>1). Организовать проведение мониторинга владения педагогическим коллективом технологической компетенцией (участие в региональном тестировании, посещение и анализ уроков административной командой (с привлечением необходимых специалистов) по разработанным параметрам наблюдения). 2). Включение в планы административного совещания вопроса разработки системы мотивации педагогического коллектива к развитию технологической компетенции. 3). Провести педагогический совет школы по проблеме «Достижение образовательных результатов: вызовы времени, реальность, перспективы» с акцентом на развития педагогических и образовательных технологий достижения образовательных</p>	<p>Сасарина Екатерина Евгеньевна, старший преподаватель кафедра общей педагогики и психологии ИРО Тел. sasarina@iro.yar.ru</p>

	<p>последних позициях и по каждой позиции составляет профессиональный дефицит, в т.ч.: умение применять игровые технологии; знание сути технологии проблемного обучения; умение применять технологию саморазвития личности; умение применять технологию портфолио.</p>	<p>результатов. 4). Направить педагогов на курсы ППК по тематикам: «Метапредметные компетенции педагога. Технологическая компетентность», «Наставничество в образовательных организациях», «Креативное мышление как компонент формирования функциональной грамотности обучающихся» и др. 5). Организовать сотрудничество с социальными партнерами школы (в т.ч. базовыми и инновационными площадками ИРО), успешно реализующими новые педагогические технологии (в т.ч., посещение уроков коллег; индивидуальные и/или групповые онлайн-консультации; анализ видеозаписей уроков с использованием технологии; поиск наставника - хэдхантинг («охота за головами»)). 6). Включить в план внутришкольного обучения вопросы повышения компетенции педагогического коллектива школы в вопросах применения педагогических технологий в современном образовательном процессе. 7). Предложить педагогам вести личный дневник профессиональной рефлексии по использованию 8). Организовать наставничество по освоению технологии и создание наставнических пар/групп. 9). Организовать апробацию новых технологий и обсуждение первых результатов в рамках заседания школьных предметных объединений. 10). Включить в план методической работы школы проведение открытых уроков с использованием новых педагогических технологии для достижения необходимого результата.</p>	
<p>Оценочная компетенция</p>	<p>Не достаточно сформировано понимание того, что возможности и потребности у разных детей разные, поэтому и контрольно-измерительные материалы не могут быть одни и те же для</p>	<p>1). Обеспечить реализацию в школе педагогической стратегии формирующего оценивания 2). Включить в планы профессионального развития педагогов школы участие в ППК «Формирующее оценивание в школе» (ИРО), а также в стажировке на базовой площадке ИРО в СШ №1 г.Данилов 3). Создать условия для самообразования педагогов по вопросам развития оценочной компетенции http://yatutor.iro.yar.ru/index.php/ru/samooobrazovanie?id=26</p>	<p>Тихомирова Ольга Вячеславовна, Заведующий кафедрой начального образования тел. 8(905)639-44-49 tikhomirova@iro.yar.ru Сысуева Лариса</p>

		всех.		Юрьевна , старший преподаватель кафедрой начального образования Тел.8(4852) 23-09-35 sisueva@iro.yar.ru
5.	Сопровождение профессионального развития педагогов (в т.ч. тьюторское сопровожд.)	В результате фокус-групповых интервью, проведенных нами и НИУ ВШЭ в 2017-2019 гг., были выделены следующие проблемы: отсутствие системной работы с детьми с рисками образовательной неуспешности, незнание технологий работы с такими детьми.	<ol style="list-style-type: none"> 1). Создать условия для интеграции профессионального развития педагогов в профессиональную деятельность. 2). Создать школьные команды обучающихся учителей (профессиональные обучающиеся сообщества). Организовать работу в режиме КОУЧ (организационно – нормативное обеспечение, содержательно – выделение оснований для выбора направлений работы). внедрить подход Lesson Study 3). Включить в план методической работы школы организацию взаимопосещения уроков, с последующим обсуждением и анализом результатов 4). Обеспечить отслеживание (мониторинг) индивидуального прогресса педагогов / учеников. 5). Обеспечить взаимодействие школы с консультационным и тьюторским центрами ИРО 	Полищук Светлана Михайловна , Руководитель центра развития инновационной инфраструктуры Тел.8(910)962-25-54 polishchuk@iro.yar.ru и Алферова Анна Борисовна , старший методист старший методист центр развития инновационной инфраструктуры ИРО Тел.23-07-61 alferova@iro.yar.ru Никитина Юлия Сергеевна , старший методист центр развития инновационной инфраструктуры ИРО Тел.23-07-61

				nikitina@iro.yar.ru
		<p>Планирование внутрифирменного обучения и методической работы не обеспечивает профессиональных потребностей педагогов</p>	<p>1). Включить в план работы школы участие в вебинаре ИРО «Технология создания в школе профессиональных обучающихся сообществ учителей» http://iro.vr.mirapolis.ru/mira/s/as6mO3</p> <p>2). Информировать учителей о возможности работы с информационными ресурсами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ресурсом самообразования учителей по актуальным направлениям общего образования http://yatutor.iro.yar.ru/index.php/ru/samooobrazovanie - информационным ресурсом «Индивидуальный план профессионального развития как основа непрерывного дополнительного профессионального образования педагога» (текст, презентация) - ресурсами Тьюторского центра ИРО и муниципальных тьюторских команд http://yatutor.iro.yar.ru/index.php/ru/ (в том числе консультирование по сопровождению профессионального развития педагога) 	<p>Тихомирова Ольга Вячеславовна, Заведующий кафедрой начального образования тел. 8(905)639-44-49 tikhomirova@iro.yar.ru</p>
б.	Повышение учебной мотивации обучающихся	<p>1). Учебная деятельность в младшем школьном и подростковом возрасте уходит на второй план в связи с возрастающей потребностью общения и самоутверждения. Проблемы создания организационных условий мотивирующей, психологически комфортной среды в ОО, при организации урока и внеурочной деятельности.</p>	<p>1). Создать в школе рабочую группу по сопровождению и поддержанию мотивации обучающихся и педагогического коллектива в целом.</p> <p>2). Разработать положение (регламент) о системе внешней мотивации педагогов (критериев эффективного контракта) включающего в себя презентацию собственного опыта, знакомство с лучшими практиками, участие в конкурсах профмастерства, а также содействие участию обучающихся в конкурсах и мероприятиях различного уровня.</p> <p>3). Разработать положение (регламент) о социально-психологической службе школы для обеспечения непрерывного процесса психологического сопровождения образовательной деятельности (педагог-психолог, социальный педагог, тьютор, представители МО школы, курирующей завуч). В т.ч. разработать психолого-педагогические программы, обеспечивающие повышение мотивации к обучению и развитию; создать мотивирующую развивающую среду для потенциально одаренных детей, свободного досуга,</p>	<p>Серафимович Ирина Владимировна, проректор ИРО тел.+7(4852) 23-02-74 serafimovich@iro.yar.ru</p> <p>Сальникова Юлия Николаевна, доцент Центра образовательного менеджмента, кандидат педагогических наук тел. 8(912)481-96-22</p>

			<p>возможностей для создания доминантного жизненного проекта; организовать консультирование по вопросам мотивации.</p> <p>4). Разработать план мероприятий по психологическому сопровождению образовательной деятельности, который должен включать как минимум 5 направлений (Профессиональный стандарт «Педагог-психолог», Методические рекомендации)</p> <ul style="list-style-type: none"> - психологическое сопровождение учебной деятельности, в том числе сопровождения мотивации учебной деятельности; - психологическое сопровождение воспитательной деятельности, развития личности обучающихся (воспитанников), их социализации; - психологическое сопровождение перехода на новый образовательный уровень и адаптации на новом этапе обучения; - психологическое сопровождение деятельности по сохранению и укреплению здоровья обучающихся (воспитанников); - психологическое сопровождение профессионального самоопределения, подготовки и профильного обучения обучающихся (воспитанников). 	<p>salnikova@iro.yar.ru</p> <p>Боярова Елена Станиславовна, старший преподаватель кафедры общей педагогики и психологии тел. +7(4852) 23-08-14 boyarova@iro.yar.ru</p>
	<p>2). Трудность в концентрации внимания, несогласованности работы психических процессов памяти, мышления, неумение регулировать психическую деятельность.</p>		<p>1). Включить в программу внутришкольного обучения педагогов вопросы применения в учебной деятельности приемов, способов, техник для формирования познавательного интереса.</p> <p>2). Запланировать проведение педагогических советов по вопросам совершенствования профессиональных компетенций использования активных форм на уроке, например проведение флэшмоба «День гаджетов в День Учителя», внутрешкольного конкурса уроков с использованием современных гаджетов по типу открытого урока – оценивают уроки не только жюри из администрации школы, но и сами обучающиеся не реже 1 мероприятия в каждое полугодие или учебный год.</p> <p>3). Разработать программы внеурочной деятельности, направленные на формирование умений управлять интеллектуальными и эмоциональными ресурсами личности.</p>	
	<p>3). Непонимание отличий оценки от отметки: оценка стимулирует</p>		<p>1). Включить в программу внутрешкольного обучения педагогов вопросов по применению в учебной деятельности приемов, мотива достижений, психологической поддержки, одобрения обучающихся. Обучение навыкам обратной связи, конструктивной критики.</p>	

		<p>мотивацию, отметка нет.</p>	<p>Проведение мастер-классов. Проведение имитационных игр на педагогических советах, посвященных использованию технологии формирующего оценивания на уроке; введение интерактивных дневников самооценки учебной деятельности обучающимся на школьном сайте, с использованием сервис google, mentimeter.</p> <p>2). Направить педагогов на курсы ППК / стажировку по вопросам: формирование мотивации обучающихся, возрастные особенности современных обучающихся, применения ИКТ-технологий в учебном процессе.</p>	
		<p>4). Отсутствие учета ресурсов программы воспитания и социализации для повышения учебной и внеучебной мотивации</p>	<p>1). Включить в программу воспитательной работы школы значимых мероприятий для обучающихся с проблемами в поведении, формирующих мотивацию достижений, расширяющих кругозор и формирующих ценности.</p> <p>2). Разработать программу психологического сопровождения формирования учебной мотивации обучающихся. Включить в программу мероприятия, направленные на формирование полимотивации обучающихся по следующим основаниям (Е.П.Ильин):</p> <ul style="list-style-type: none"> - познавательных мотивов (содержание учебной деятельности и процесс ее выполнения); - социальных мотивов (социальное взаимодействие школьника с другими людьми); - внутренних мотивов (самостоятельная познавательная работа); - внешних мотивов (при оказании помощи взрослым); - мотивов к достижению успеха (становление позитивной цели и ее реализация); - мотивов к недопущению неудачи (избегание неудачи, асоциального, девиантного поведения). <p>А также включить в программу мероприятий (конкурсов для обучающихся) направленных на интеллектуально-познавательную, спортивно-оздоровительную, творческо-художественную сферы обучающихся. Не менее 4 мероприятий в год на каждую направленность, всего не менее 12 мероприятий с обязательных участие всех обучающихся. Разработка положения о системе внешней мотивации по участию в конкурсах для обучающихся с</p>	

			<p>поощрением как процесса участия (сертификат, свидетельство участника) так и результатов участия (1,2,3 места в каждой номинации по параллелям/классам).</p> <p>3). Активизировать работу психолого-педагогического консилиума, рассмотреть конкретные случаи работы с девиантными подростками; предложить работу по алгоритму случая с целью создания индивидуальной программы действий по ликвидации пробелов в обучении, трудностей в общении и поведении.</p> <p>4). Включить в программы внеурочной деятельности различные формы и методы, позволяющих каждому ребенку почувствовать себя успешным: – экскурсии; коллективно-творческие дела; игровая деятельность; КВН; тематические вечера; викторины, олимпиады; школьные концерты и конкурсы; выпуск буклетов и школьных стенгазет, ведение странички класса в соц.сетях и т.п.; проведение праздников: «День матери», «Новый год», «День защитника Отечества», «8 Марта», «День победы» и др.</p>	
		<p>5). Слабое использование потенциала и возможностей социальных партнеров и родительской общественности при формировании и развитии положительной учебной мотивации.</p>	<p>1. Привлечение родительского ресурса, ресурса психологических центров, молодежных центров, создание органов самоуправления, волонтерских отрядов; изучение подобного опыта и применение в ОО.</p> <p>2. Разработка планов сотрудничества и сетевого взаимодействия с психологическими центрами, находящимися в МР, в ЯО.</p> <p>3. Создание для родителей на сайте школы и в соц.сетях странички по приемам поддержания учебной и социальной мотивации.</p> <p>4. Разработка плана работы с родителями с использованием новых активных и интерактивных форматов работы (например, фестиваль презентаций семейных проектов, совместные с родителями экскурсии выходного дня или профориентационные экскурсии, тренинги, организационно-деятельностные игры, родительские мастерские, ток-шоу, родительские гостиные, организация родительских собраний в форме мозгового штурма, деловой игры, посвященной вопросам учета возрастных особенностей детей, формирования навыков общения с подрастающим поколением, приемам сохранения эмоциональной</p>	

			связи и доверительных отношений), вовлечение обучающихся и их родителей в различные формы школьного самоуправления.	
		б). Педагоги, работающие в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, сталкиваются с проблемами: наличие у учащихся учебных проблем, проблем в поведении, навыков саморегуляции, связанных с отсутствием учебной мотивации и заинтересованности в получении образования, а также с обучением школьников, для которых русский язык не является родным	Включить в план профессионального развития педагогов школы следующие формы, предлагаемые ИРО: - стажировки на базе школ, которые реализуют проекты «школа с поликультурной средой» и «школа Языкового развития»; - участие в ДПП «Формирование коммуникативной компетенции детей-билингвов и детей-инофонов в условиях образовательной организации», реализуемая базовой площадкой ИРО; - участие в семинарах/вебинарах по темам: «Система работы с детьми с разными возможностями и способностями»; «Изменение практик преподавания на основе проблемно-диалогического обучения» - стажировки на базе ОО «Изменение практик управления и преподавания на основе применения техник формирующего оценивания»	Никитина Юлия Сергеевна , старший методист центр развития инновационной инфраструктуры ИРО Тел.23-07-61 nikitina@iro.yar.ru Полищук Светлана Михайловна , Руководитель центра развития инновационной инфраструктуры Тел.8(910)962-25-54 polishchuk@iro.yar.ru и
7.	Повышение удовлетворенности детей и родителей условиями образовательного процесса	1). Имеются жалобы родителей/детей, относительно следующих характеристик образовательной среды: -комфортность образовательной среды; - качество образовательной среды;	1). Организовать не менее 1 раза в год в школе мониторинг интересов, ценностей, увлечений учащихся и внести изменения в план воспитательной работы, классных часов, внеурочной деятельности соответственно полученным данным мониторинга интересов, ценностей, увлечений учащихся; 2). В рамках деятельности школьной службы психолого-педагогического сопровождения и/или школьной службы медиации вести мониторинг состояния безконфликтного поведения обучающихся, осуществить информирование по способам разрешения конфликтных ситуаций, способах поведения в	Сальникова Юлия Николаевна , доцент Центра образовательного менеджмента, кандидат педагогических наук тел. 8(912)481-96-22 salnikova@iro.yar.ru

		<p>- безопасность образовательной среды;</p> <p>- материально-техническое обеспечение образовательного процесса;</p> <p>-информированность</p>	<p>конflikте, при необходимости, организовать просветительскую и профилактическую работу по перечисленным запросам и способам самовыражения учащихся в школе;</p> <p>3). Организовать работу по изучению потребности в материально-техническом оснащении образовательной среды и создать условия для удовлетворения выявленных запросов путем организации сотрудничества с социальными партнерами, участие школы в грантах и т.д..</p> <p>4). Включить в план работы школы систему мероприятий с родителями, в т.ч., регулярные родительские собрания, посвященные различным вопросам образования и воспитания, удовлетворенности условиями образовательного процесса; обсуждение открытых уроков с участием родителей; привлечение родителей к совместному проектированию индивидуального образовательного маршрута обучающегося и др.</p> <p>5). Разработать систему поощрения достижений, обучающихся как в урочной, так и в других видах деятельности;</p> <p>6). Составить «ресурсную» карту школы, с использованием технологии оценивания школьных мест с позиции безопасности самими обучающимися;</p> <p>7). Включить в план внутришкольного обучения вопросы создания организационной культуры школы, в том числе через повышение управленческой компетентности членов административной команды школы по данным вопросам через участие в вебинарах, семинарах ИРО.</p>	
8.	<p>Повышение активности участия детей в школьной жизни (органах самоуправления и др.)</p>	<p>На основе комплекса аналитических материалов регионального уровня выявлены проблемы:</p> <p>- дефицит в содержательном понимании «детское объединение» и «детская организации</p>	<p>1). Разработать вариативные модули школьной программы воспитания, направленные на развитие самоуправления в ОО**</p> <p>**Определение Школьным Советом ученического самоуправления основных направления деятельности (как пример). По каждому из направлений выбрать определенные формы деятельности и закрепить мероприятия, которые отражены в планировании на год.</p> <p>- «Традиция» (поддержание, укрепление и формирование традиций школы);</p> <p>- «Отечество» (гражданско-патриотическое);</p> <p>- «Нравственность» (воспитание толерантного отношения к</p>	<p>Назарова Инна Григорьевна, заведующий кафедрой общей педагогики и психологии ИРО Тел.8(910)978-23-82 nazarova@iro.yar.ru</p> <p>Чиркун Ольга Владимировна,</p>

	<p>- формальное отношение к развитию детско-взрослых сообществ в ОО, что ведет к директивному управлению сообществ (деятельность идет не от интересов, желаний и возможностей обучающихся, а навязана педагогическим коллективом ОО);</p> <p>- отсутствие как таковой системы самоуправления в ОО (осуществление отдельных мероприятий, не дающих результатов)</p> <p>- проблема безнадзорности обучающихся во внеурочное время</p> <p>- ограниченные кадровые ресурсы, ограниченные источники поддержки</p> <p>- увеличение конфликтных ситуаций в ОО</p> <p>- отсутствие социальных перспектив у несовершеннолетних (важно: для детей,</p>	<p>окружающим, развитие творческих задатков, способностей, дарований и талантов);</p> <p>- «Спорт и здоровье» (спортивно-оздоровительное).</p> <p>- «Право и закон» (профилактика предупреждения преступлений и правонарушений).</p> <p>2). Актуализировать программы внеурочной деятельности школы, направленные на повышение активности детей в школьной жизни.</p> <p>3). Создать детскую школьную службу медиации (модель Службы наставников – ровесников), используя ресурсы проектов «Развитие служб медиации в ОО ЯО и «Медиация: распространение восстановительной практики в работе с несовершеннолетними» (http://www.iro.yar.ru/index.php?id=3204)</p> <p>4). В планах воспитательной работы школы использовать разные ресурсы (сетевые проекты, акции и т.д.) «Российского движения школьников (РДШ)»; а также лучшие практики школ ЛИДЕРОВ, волонтерского движения через внедрение мотиваторов и социальных навигаторов и т.д.</p> <p>5). Включить в план внутришкольного обучения изучение перспективных практик формирования активной позиции школьников (общественные и волонтерские движения, социальное творчество и др.) по материалам социальных партнёров (ФГБНУ «Институт изучения детства, семьи и воспитания РАО и т.п.)</p> <p>6). Создать условия для реализации в школе социального наставничества (обеспечение наставнической помощи для нуждающихся категорий несовершеннолетних)</p> <p>7). Организовать социальное партнерство в вопросах активизации детей в школьной жизни, обеспечить обмен практическим опытом с партнерами, эффективно реализующим социальные проекты (например, школы Ярославского МР, Даниловского МР и т.д.)</p>	<p>старший преподаватель кафедры общей педагогики и психологии ИРО Тел.8(910)960-80-73 chirkun@iro.yar.ru</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>лишенных родительского попечения, детей – сирот; детей и сирот, проживающих в условиях сельской местности и т.п.)</p> <p>- дефицит качественных продуктов внеурочной деятельности</p>		
9.	<p>Повышение охвата детей программами дополнительного образования</p>	<p>Обеспечение детей доступным и качественным дополнительным образованием возможно только при наличии специалистов и дополнительных общеобразовательных программ.</p> <p>На основании анализа региональных данных, мы можем говорить о специфике предоставления услуг дополнительного образования детей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в школах отсутствуют ставки педагогов дополнительного образования; - отсутствуют программы ДОД, отвечающие запросам 	<p>Меры по повышению охвата детей программами дополнительного образования:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1). Для школ, в которых имеются ставки педагогов дополнительного образования, но программы не представлены на Портале, – разработка дополнительных общеобразовательных программ с учетом социального заказа обучающихся и их родителей (законных представителей) 2). Для школ, в которых есть программы, но нет педагогов, – привлечение специалистов, возможно на условиях внешнего или внутреннего совмещения должностей 3). Для школ, в которых нет педагог и программ: <ul style="list-style-type: none"> - зачисление детей в сторонние организации. Возможна реализация программ на базе школы для обеспечения транспортной доступности дополнительного образования; - зачисление детей на программы Мобильного кванториума; - использование при реализации программ ресурсов помещений, оборудованных под Точки роста; 4). Создание условий для разработки программ в соответствии с социально-экономическими особенностями территории 	<p>Гусева Наталья Александровна, старший преподаватель региональный модельный центр ИРО Тел. 23-09-65 guseva@iro.yar.ru</p> <p>Кашина Оксана Валерьевна, старший методист региональный модельный центр ИРО Тел. 23-09-65 kashina@iro.yar.ru</p> <p>Грекова Мария Андреевна, старший методист региональный модельный центр ИРО Тел. 23-09-65</p>

		детей и социально-экономическим особенностям муниципальных районов региона.		grekova@iro.yar.ru
10.	Повышение активности участия педагогов школы в профессиональных сообществах	В рамках реализации проекта ШНОР и ШНСУ необходимо усиление роли методических объединений, как муниципальных, так и школьных, а также, создание новых сообществ, объединяющих педагогических работников, реализующих проект в целом, то есть на региональном уровне, например, сообщество руководителей ОО-участников проекта; сообщество педагогов, осваивающих конкретную технологию.	<p>1). Организовать деятельность школьных методических объединений с учетом задач проекта, в содержании деятельности акцент должен быть сделан:</p> <ul style="list-style-type: none"> - на развитие предметных компетенций педагогов, на реализацию предметного содержания учебных предметов с учетом утвержденных предметных концепций и региональной составляющей, - на развитие метапредметных компетенций, в первую очередь, связанных с освоением электронного обучения и ДОТ; - на актуальные проблемы воспитания и социализации (с учетом особенностей школы, муниципалитета). <p>2). Включить в планы работы методических объединений и сообществ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проблемы содержания, методов, технологий, организации образовательной деятельности на основе выявленных дефицитов у педагогов и обучающихся, например: технологии подготовки обучающихся к сдаче ОГЭ, ЕГЭ, ВПР; реализация межпредметных технологий в начальной и основной школе; технологии оценивания; технологии проектирования урока, события, организация обучения в режиме удаленного доступа, в том числе корректировка рабочих программ, формирование метапредметных технологий, развитие читательской грамотности обучающихся, технологии воспитания и социализации и т.п. Диапазон проблемных вопросов достаточно широк, рассматривать в рамках одного школьного методического объединения нецелесообразно, таким образом, выходим на необходимость создания межшкольных и муниципальных объединений, сообществ, особо обратить внимание на воспитание. - проведение мастер-классов, обсуждать эффективные практики. - обсуждение разных форм наставничества в образовательной среде с выбор для своей ОО наиболее оптимального варианта реализации 	Смирнова Алевтина Николаевна , проректор ИРО Тел.8(960)528-11-16 ans@iro.yar.ru

			(наставничество социальное, волонтерство и т.д.). 3). Создать сетевые методические объединения (сообщества) ШНОР с «ведущими» школами (на уровнях муниципального района, региона) как инструмент методической поддержки школ с низкими образовательными результатами. Возможна апробация различных форм сетевого взаимодействия (взаимообучения), например, ведение форумов; ведение блогов; ведение сайтов; создание творческих лабораторий.	
11.	Повышение активности участия педагогов школы в конкурсах педагогического и методического мастерства	1). Отсутствие (низкий уровень) методической помощи и психологической поддержки конкурсанта	1). Создать в школе рабочие группы по сопровождению и подготовке педагогов к участию в конкурсах (руководители МО, администрация, социально-психологическая служба). Разработать план подготовки и ежегодного участия представителей школы в различных конкурсах профессионального мастерства. 2). Создать он-лайн и оф-лайн дискуссионные и переговорные площадки, обеспечивающие рост профессионального мастерства педагогических работников, обмен опытом (не реже 1 раза в квартал).	Серафимович Ирина Владимировна , проректор ИРО тел.+7(4852) 23-02-74 serafimovich@iro.yar.ru Таттыбаева Екатерина Викторовна , руководитель центр сопровождения общественно-значимых мероприятий тел. +7 (4852) 28-57-95 tattybaeva@iro.yar.ru
		2). Малый процент высококвалифицированных специалистов имеют мотивацию на участие в конкурсе профмастерства.	1). Включить в планы работы школы обязательное проведение конкурсов профессионального мастерства на уровне образовательной организации в той или иной форме, используя положения о региональных конкурсах в Ярославской области (на сайте ИРО, в разделе «Конкурсы»)). 2). Инициировать и оказывать содействие в обязательном ежегодном проведении муниципальных этапов конкурсов профмастерства во всех муниципальных районах Ярославской области. 3). Разработать положение о системе внешней мотивации педагогов (критериев эффективного контракта) включающего в себя участие в конкурсах профмастерства. 4). Создать на сайте школы и в методических материалах реестр педагогических ресурсов педагогов, участвовавших в конкурсах для позиционирования и трансляции лучших практик,	
		3). Нечеткое понимание целевых ориентиров конкурсов профмастерства и иных	1). Включить в программу профессионального развития педагогов школы обязательным элементом стажировки обучение педагогов на установочных семинарах, посвященных конкурсам профессионального мастерства, мероприятиях конкурсного	

		видов конкурсных мероприятий, а также в целом конкурсного движения (основная цель не победа, а приобретение новых компетенций).	движения (Педагогических субботниках, мастерских лидера, мастер-классах и т.п.). 2). Привлечь ресурсы сетевого взаимодействия с организациями-партнерами по обмену опытом и взаимобучению по вопросам участия в конкурсном движении.	
12.	Повышение эффективности деятельности узких специалистов в школе			
	Педагог-психолог	Педагог психолог испытывает трудности: - в разработке индивидуальных учебных планов для творчески одаренных обучающихся; - в психологическом проектировании образовательной среды; - в оказании психологической поддержки педагогам ; - в разработке и реализации программ коррекционно-развивающих занятий для обучающихся, направленных на развитие интеллектуальной, эмоционально-волевой сферы, познавательных процессов, снятие тревожности, решение проблем в сфере	1). Создать условия для разработки и реализации комплекса программ психолого-педагогической помощи ребенку, обеспечивающих повышение мотивации к обучению и развитию; индивидуальных планов и программ, направленных на преодоление трудностей в обучении и школьной неуспешности обучающихся; программ профилактической, реабилитационной работы с обучающимися, имеющими девиантное поведение; программ по формированию жизненной перспективы, профессионального выбора обучающихся старшей школы (например, программ «Формула успеха», «Профессиональная карьера») и др. 2). Разработать и реализовать проект мотивирующей развивающей среды для одаренных детей, предполагающая организацию досуга, информирование об олимпиадах на российском, региональном уровнях, организация деятельности по созданию доминантного жизненного проекта одаренным ребенком. 3). Разработать и реализовать проект создания психологически благополучной, комфортной среды в школе. 4). Включить в план внутришкольного обучения проведение цикл семинаров для педагогов и родителей: «Создание благоприятных условий развития на переходных и кризисных этапах развития обучающихся»; проведение мастер-классов с демонстрацией методов, техник, способов формирования познавательных интересов, активизации творческого потенциала обучающихся; использование фасилитационных и восстановительных практик в работе с детьми. 6). Разработать план вовлечения подростков в практическую деятельность школы; оказание психологической поддержки в	Боярова Елена Сергеевна , старший преподаватель кафедры общей педагогики и психологии тел. 8(4852)23-08-14 boyarova@iro.yar.ru

	<p>общения, преодоление проблем в общении и поведении; - в проведении диагностических мероприятий по изучению способностей, склонностей, направленности и мотивации, личностных, характерологических и пр. особенностей обучающихся.</p>	<p>трудных ситуациях. 7). Изучить лучшие практики психолого-педагогического просвещения и организовать сотрудничество с родителями; организовать психологическое консультирование родителей по вопросам трудностей детей в поведении, обучении, оптимизации детско-родительских отношений, создания позитивной коммуникации в семье. 8). Использовать в работе ресурсы психологических центров, находящихся в муниципальном районе, молодежных центров для организации мероприятий, воспитательной работы, КДН.</p>	
<p>Социальный педагог</p>	<p>Анализ проблем: - анализ социальных проблем и учет актуальных направлений профилактики (особого внимания требуют такие антиобщественные действия, как запугивание, травля ребенка со стороны одноклассников, распространение лживой, порочащей ребенка информации в социальных сетях, которые нередко воспринимаются как норма не только</p>	<p>1). Направлять социальных педагогов на курсы ППК: «Новые задачи и инструменты их достижения в деятельности социального педагога», «Технологии защиты прав», «Работа с молодежью, находящейся в социально-опасном положении», «Диагностическая, коррекционная и реабилитационная работа с несовершеннолетними»; 2). В случае отсутствия социального педагога в образовательной организации, возможно прохождение педагогическими работниками профессиональной переподготовки «Социальный педагог-психолог семейного профиля» 3). Активизировать участие социальных педагогов в конкурсном движении (как в составе авторских коллективов, так и персональное участие): «Региональный конкурс мастерства социальных педагогов», региональный конкурс среди образовательных организаций «Социальное наставничество как форма социального партнерства в образовательном пространстве» 4). Использовать ресурсы и эффективный опыт социально-педагогической деятельности Регионального методического объединения социальных педагогов (на базе ГАУ ДПО ЯО ИРО) и муниципальных методических объединений социальных педагогов</p>	<p>Назарова Инна Григорьевна, заведующий кафедрой общей педагогики и психологии ИРО Тел.8(910)978-23-82 nazarova@iro.yar.ru Чиркун Ольга Владимировна, старший преподаватель кафедры общей педагогики и психологии ИРО Тел.8(910)960-80-73 chirkun@iro.yar.ru Медведева Светлана Александровна,</p>

		<p>детьми, совершающими противоправные поступки, но и жертвами такого поведения)</p> <ul style="list-style-type: none"> - не выполнение полноценного функционала социального педагога (социальный педагог обеспечивает сопровождение доставки детей к образовательной организации, подмена функций классного руководителя или педагога – организатора) - снижение активности в конкурсной деятельности - низкий запрос на методическую поддержку 	<p>5). Включить в план работы школы участие в мероприятиях в рамках функционирования РРЦ «Профилактика правонарушений среди несовершеннолетних» и Межведомственного методического кабинета по профилактике правонарушений несовершеннолетних и защите их прав» (http://www.iro.yar.ru/index.php?id=456)</p>	<p>старший преподаватель кафедры общей педагогики и психологии ИРО Тел.23-08-14 medvedeva@iro.yar.ru и</p>
	<p>Педагог дополнительного образования</p>	<p>Вероятно, большинство указанных организациями педагогов дополнительного образования являются совместителями, поэтому им необходимо повышение компетентности в</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1). Организовать обучения педагогов на курсах ППК и переподготовки по вопросам организации дополнительного образования детей 2). Направить педагогов дополнительного образования на стажировку организации дополнительного образования, демонстрирующие лучшие практики 3). Разработать пакет дополнительных общеобразовательных программ в сетевой форме с привлечением опытных педагогов 	<p>Гусева Наталья Александровна, старший преподаватель региональный модельный центр ИРО Тел. 23-09-65 guseva@iro.yar.ru Кашина Оксана</p>

		сфере дополнительного образования детей.		Валерьевна, старший методист региональный модельный центр ИРО Тел. 23-09-65 kashina@iro.yar.ru Грекова Мария Андреевна, старший методист региональный модельный центр ИРО Тел. 23-09-65 grekova@iro.yar.ru
13.	Снижение социальных рисков педагогическими средствами	Проблемы: - проблема развития в ОО необходимой инфраструктуры для обеспечения профилактики правонарушений несовершеннолетних, их реабилитации и коррекции девиантного поведения - формальное отношение к системе профилактики правонарушений и защите их прав в ОО, осуществление отдельных мероприятий, не дающих результатов	1). Разработать и реализовать социальную программу школы, в которую могут войти следующие мероприятия: - мониторинг социальных девиаций в школе и территории; - организация функционирования Совета по профилактике на основе оптимизации межведомственного взаимодействия (при участии КДН И ЗП, учреждений или специалистов социальной сферы и здравоохранения и т.д.) - обеспечение адекватной и действенной индивидуальной профилактической работы с несовершеннолетними и семьями, находящимися в социально опасном положении - совершенствование имеющихся и внедрение новых технологий и методов профилактической работы с несовершеннолетними, в том числе расширение практики применения технологий восстановительного подхода с учетом эффективной практики. - разработка и реализация целевой социальной программы, в которой мероприятия объединены общими признаками, проектами или их комплексом, условиями реализации; она разрабатывается согласно определенной технологии, направленной на решение соответствующих проблем, касающихся школьного уклада и школьного социума. Социальная программа отличается особым	Назарова Инна Григорьевна, заведующий кафедрой общей педагогике и психологии ИРО Тел.8(910)978-23-82 nazarova@iro.yar.ru Чиркун Ольга Владимировна, старший преподаватель кафедры общей педагогике и психологии ИРО Тел.8(910)960-80-73 chirkun@iro.yar.ru Медведева Светлана Александровна,

	<p>- проблема совершения несовершеннолетними преступлений в состоянии наркотического опьянения</p> <p>- факты распространения в информационно-телекоммуникационных сетях видеоматериалов, способствующих культивированию насилия среди несовершеннолетних и провокации их на подобные съемки</p> <p>- низкий социально-экономический статус семей, ведущий за собой отсутствие запроса на образование, безнадзорность детей</p> <p>- ограниченные кадровые ресурсы, ограниченные источники поддержки</p> <p>- отсутствие единых культурных норм, традиций, есть проблемы обучения и коммуникации на неродном языке, что провоцирует</p>	<p>содержанием и наличием плана деятельности, характером мероприятий с контрольными сроками реализации, определением участников и их ролевых функций, поиском наиболее оптимального решения конкретных дефицитов.</p> <p>2). Создать условия для формирования воспитывающей среды школы, в т.ч.:</p> <p>- разработка программы воспитания (согласно «Примерной программы воспитания» с наполнением вариативных модулей, исходя из возможностей и ресурсов ОО)</p> <p>- создание Службы медиации в ОО** (возможно обучение специалистов для реализации медиативных практики и восстановительных программ в процессе воспитания и профилактики).</p> <p>3) Включить в программу профессионального развития педагогов (обучение педагогической команды) вопросы: «Мониторинг девиаций в образовательной организации», «ФГОС: педагогические условия и средства эффективного воспитательного процесса», «Региональные ориентиры становления новой практики воспитания», «Создание воспитывающей среды в образовательной организации», Медиация: конструктор восстановительных программ», «Формирование поликультурной компетнтности педагогов».</p> <p>4) Включение школьных команд в реализацию проектов «Медиация: распространение восстановительной практики в работе с несовершеннолетними» и «Мультикультурность: компетентность современного человека» на 2018 – 2020 гг. (Ярославская область) по вопросам поликультурного образования».</p> <p>5) Регулярное участие в конкурсном движении по актуальным направлениям воспитания и профилактики (поиск и описание оптимальных практик для конкретной ОО, получение экспертной оценки, знакомство с эффективными практиками Ярославской области, поиск конструктивных контактов и социальных партнеров и т.п.).</p> <p>6) Обращение за адресной помощью в центры психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи.</p>	<p>старший преподаватель кафедры общей педагогики и психологии ИРО Тел.23-08-14 medvedeva@iro.yar.ru</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>межэтнические конфликты в образовательной среде.</p>	<p>4) Создать условия для включения педагогических работников в профессиональные сообщества (сообщество классных руководителей и т.д.).</p> <p>5) Разработать мероприятия по снижению социальных рисков деятельности школы с учетом ресурсов региональных ресурсных центров «Координация деятельности в рамках реализации Программы развития воспитания на территории Ярославской области на 2017-2020 годы» и «Профилактика правонарушений среди несовершеннолетних»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Методические рекомендации <i>Назарова И. Г., Чиркун О. В. Медиация как инструмент перехода школ в эффективный режим работы: методические рекомендации / И. Г. Назарова, О. В. Чиркун. — Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2017 — 95 с. — (Эффективная школа)</i> - проект «Медиация: распространение восстановительной практики в работе с несовершеннолетними» (http://www.iro.yar.ru/index.php?id=3204) - проект «Мультикультурность: компетентность современного человека» на 2018 – 2020 гг. (Ярославская область) по вопросам поликультурного образования» (http://www.iro.yar.ru/index.php?id=3516) - Ресурсный центр по направлению «Профилактика правонарушений среди несовершеннолетних» (http://www.iro.yar.ru/index.php?id=456) - Ресурсный центр по направлению «Координация деятельности в рамках реализации Программы развития воспитания на территории Ярославской области на 2017-2020 годы» (http://www.iro.yar.ru/index.php?id=2704) 	
14.	Качество управления в ШНСУ	<p>Проблемные зоны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обоснованный выбор приоритетов школьных изменений, выбор стратегии перехода в эффективный режим работы; 	<p>1). Фокус изменений при переходе школы в эффективный режим работы должен быть направлен на улучшение качества управления на всех уровнях деятельности школы, управление на основе полученных данных диагностики школьных процессов. Успех подхода, основанного на данных, зависит от качества собранной информации (разработанной системы мониторинга) и эффективности их анализа и интерпретации.</p>	<p>Полищук Светлана Михайловна, Руководитель центра развития инновационной инфраструктуры</p>

	<p>- недостаточная глубина анализа контекстной ситуации; - несогласованность целей, задач и ожидаемых результатов реализации программ, - неизмеримость ожидаемых результатов реализации программ, - затруднения с понятийным аппаратом; - замена объективных данных суждениями «здравого смысла»; н - неготовность комплексно отслеживать результаты реализации программ. Также выделены проблемы связанные с качеством управления процессом перехода школы в эффективный режим работы, а именно:</p> <p>- неготовность делегировать задачи; - неготовность к коллегиальному взаимодействию при проектировании и организации</p>	<p>2). Организовать обучение школьных команд на курсах ППК «Анализ и интерпретация данных в деятельности школы» и серии поддерживающих семинаров, вебинаров, консультаций - «Внедрение внутришкольной системы оценки качества образования (ВСОКО)»; - «Отслеживание прогресса каждого ребенка (фокусных учеников), в т.ч. составление «портретов» учеников, ведение индивидуальных портфолио достижений»; - «Организация методической работы школы на основе деятельности команд обучающихся учителей (КОУЧей)»; - «Применение педагогического подхода «Lesson Study»</p> <p>3). Организовать обучение школьных команд на курсах ППК «Стратегии управления качеством образования» и проектировочных семинарах на базе школ (по запросу)</p> <p>4). Создать условия для сопровождения школьных команд (по запросу школ, сопровождение осуществляет региональный ИРО) по организации проведения диагностик и мониторинговых исследований по различным аспектам качества школьных процессов и выстраивание системы управления на их основе.</p>	<p>Тел.8(910)962-25-54 polishchuk@iro.yar.r u Никитина Юлия Сергеевна, старший методист центр развития инновационной инфраструктуры ИРО Тел.23-07-61 nikitina@iro.yar.ru</p> <p>Алферова Анна Борисовна, старший методист старший методист центр развития инновационной инфраструктуры ИРО Тел.23-07-61 alferova@iro.yar.ru</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none">- неготовность выстраивать отношения с родителями, семьями как партнерами;- неготовность к работе в открытом информационном поле;- отсутствие умения выделять основные цели при планировании и прогнозировании деятельности школы;- отсутствие общего видения перспектив развития школы;- гибкость в перестраивании задач с учетом ситуации;- способность осознавать цели и мотивы своей управленческой деятельности, принимать на их основе решения		
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

ПОЛОЖЕНИЕ

о региональном конкурсе среди школ, с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на лучшую программу перехода в эффективный режим развития⁶²

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение определяет порядок и сроки проведения регионального конкурса среди школ, с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (далее – Конкурс), на лучшую программу перехода школ в эффективный режим работы (далее - Программа).

1.2. Организатором Конкурса является Государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования Ярославской области «Институт развития образования» (далее – Институт).

1.3. Конкурс проводится в рамках реализации мероприятия 4.2.7. ВЦП на 2020 год «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов» в рамках Государственной программы Российской Федерации «Развитие образования».

2. Цель и задачи Конкурса

2.1. Конкурс проводится с целью выявления и поддержки лучших Программ школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, нацеленных на повышение качества образования.

2.2. Задачи:

- обеспечение поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;
- создание условий для разработки и реализации программ перехода в эффективный режим работы школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;
- выявление и распространение в региональной системе образования успешных практик перехода школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях в эффективный режим работы.

3. Участники Конкурса

Участниками Конкурса являются образовательные организации основного общего и среднего общего образования, включенные в Региональную программу «Повышение качества образования в школах с

⁶² Разработчики - **Полищук Светлана Михайловна**, руководитель центра развития инновационной инфраструктуры ИРО, **Наумова Ольга Николаевна**, заместитель руководителя ЦРИИ ИРО, **Никитина Юлия Сергеевна**, старший методист центр развития инновационной инфраструктуры ИРО

низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях».

4. Организация проведения конкурса

4.1 Для организации и проведения Конкурса приказом ректора Института утверждается организационный комитет (далее – оргкомитет).

4.2. Оргкомитет состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов оргкомитета.

Председатель оргкомитета:

- осуществляет руководство деятельностью оргкомитета;
- утверждает план проведения заседаний оргкомитета;
- ведет заседания оргкомитета; утверждает протоколы.

Заместитель председателя оргкомитета выполняет обязанности председателя оргкомитета вовремя его отсутствия.

Секретарь оргкомитета:

- информирует членов оргкомитета о дате и месте проведения заседаний;
- ведет протоколы заседаний оргкомитета;
- выполняет иные организационно-технические функции по поручению председателя оргкомитета.

4.3. Оргкомитет осуществляет общее руководство подготовкой и проведением Конкурса:

- решает организационные, финансовые, материально-технические вопросы;
- определяет состав экспертных комиссий;
- осуществляет прием, регистрацию материалов участников Конкурса;
- информирует организации, участвующие в Конкурсе о результатах каждого этапа;
- направляет департаменту образования предложения по присвоению статуса региональной инновационной площадки организациям-победителям Конкурса;
- готовит материалы для освещения организации и проведения Конкурса на сайте Института www.iro.yar.ru.

4.4. Оргкомитет осуществляет свою деятельность в форме заседаний в соответствии с планом работы.

4.5. Решения оргкомитета принимаются простым большинством голосов присутствующих на заседании. Решение является правомочным, если на его заседании присутствует не менее половины членов оргкомитета.

4.6. Решения оргкомитета оформляются протоколами. В протоколах указывается особое мнение членов оргкомитета (при его наличии).

4.7. При равенстве голосов членов оргкомитета решающим является голос председателя, а при его отсутствии заместителя, председательствовавшего на заседании.

4.8. Для проведения конкурсных процедур создаются 2 экспертные комиссии.

4.9. Экспертные комиссии проводят экспертизу конкурсных Программ и осуществляет ранжирование участников каждая в своей номинации.

4.10. Каждая экспертная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов.

Председатель экспертной комиссии:

- осуществляет руководство экспертной комиссии;
- ведет заседания экспертной комиссии.

Заместитель председателя экспертной комиссии выполняет обязанности председателя ввремя его отсутствия.

Секретарь экспертной комиссии:

- информирует членов экспертной комиссии о дате и месте проведения заседаний;
- ведет протоколы заседаний экспертной комиссии;
- выполняет иные организационно-технические функции по поручению председателя экспертной комиссии.

4.11. Члены экспертной комиссии несут ответственность за обеспечение компетентной, объективной и независимой экспертизы.

5. Порядок проведения Конкурса

5.1. Конкурс школ на лучшую программу перехода в эффективный режим работы проводится с 1 октября по 30 октября 2020 года по двум номинациям:

- среди школ, с низкими результатами обучения;
- среди школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

5.2. Для участия в Конкурсе организации не позднее 15:00 30 сентября 2020 года подают заявочные документы в оргкомитет в бумажном виде и на электронном носителе.

Заявочные документы включают:

- заявление организации на участие в Конкурсе (приложение 1);
- решение органа управления образованием (учредителя) о направлении организации для участия в Конкурсе;
- текст Программы перехода школы в эффективный режим работы и титульный лист утвержденной Программы (приложение 3).

5.3. Поступившие заявочные документы регистрируются. Заявление организации выставляется на сайте Института <http://www.iro.yar.ru>.

Требования к документам:

- заявление организации на участие в Конкурсе оформляется по установленной форме (приложение 1) и предоставляется в формате Word;
- решение органа управления образованием (учредителя) о направлении организации для участия в Конкурсе оформляется в произвольной форме на официальном бланке учредителя (предоставляется оригинал); возможно оформление одного решения о направлении всех организаций муниципального образования для участия в Конкурсе (предоставляется копия);

- текст Программы в формате Word, согласно рекомендуемой структуре Программы (приложение 2) и скан или копия титульного листа утвержденной Программы (приложение 3).

5.4. Конкурс проводится в три этапа:

5.4.1. I этап – организационный, проводится в заочной форме.

Сроки проведения: 1 октября – 5 октября 2020 года.

Оргкомитет рассматривает заявочные документы организаций на их соответствие критериям I этапа:

- соблюдение сроков подачи заявочных документов;
- соответствие состава заявочных документов требованиям Положения.

На основании рассмотрения документов оргкомитет принимает решение о допуске организации к участию либо об отказе в участии во II этапе Конкурса.

Решение об отказе в участии во II этапе Конкурса принимается в случае, если заявочные документы не соответствуют критериям I этапа.

Решение оргкомитета оформляется протоколом, в котором должна содержаться следующая информация:

- общее количество образовательных организаций, подавших документы на участие в Конкурсе;
- перечень участников, допущенных к участию во II этапе Конкурса;
- перечень претендентов, которым отказано в допуске к участию в Конкурсе с указанием причин.

5.4.2. II этап – экспертиза Программ проводится в заочной форме.

Сроки проведения: 6 октября – 12 октября 2020 года.

Экспертные комиссии в своих номинациях проводят экспертизу (оценку) Программ в соответствии с критериями (приложение 4), суммируют количество баллов, проставленных экспертами каждому участнику, осуществляют ранжирование участников в каждой номинации отдельно. Решения экспертных комиссий оформляются протоколами, которые направляются в оргкомитет.

На основании заключений экспертных комиссий оргкомитет принимает решение о допуске или об отказе в допуске участникам в III этапе Конкурса.

В III этап Конкурса проходят участники из каждой номинации отдельно, набравшие количество баллов не менее проходного балла, который рассчитывается по формуле:

$$X = (\text{балл_max} - \text{балл_min})/3 + \text{балл_min}.$$

Решение оргкомитета оформляется протоколом, в котором должна содержаться следующая информация:

- перечень участников, допущенных в III этап Конкурса;
- перечень участников, которым отказано в допуске в III этап Конкурса с указанием причин.

Оргкомитет информирует организации о решении оргкомитета и дате проведения III этапа Конкурса.

5.4.3. III этап – защита Программ проводится в очной форме.

Сроки проведения: 20 октября – 30 октября 2020 года.

Оргкомитет согласовывает с организациями дату и время защиты Программы, составляет график проведения защиты.

Экспертные комиссии в своих номинациях оценивают защиту Программ в соответствии с критериями (приложение 4), суммируют количество баллов, проставленных экспертами каждому участнику и осуществляют ранжирование участников в каждой номинации отдельно. Решения экспертных комиссий оформляются протоколами, которые направляются в оргкомитет.

Общая оценка за Программу определяется путём сложения баллов, проставленных экспертами каждому участнику на II и III этапах Конкурса.

Оргкомитет суммирует баллы, проставленные экспертами каждому участнику на II и III этапах Конкурса и ранжирует их по каждой номинации отдельно. 6 участников, набравшие наибольшую сумму баллов в каждой номинации, признаются победителями (I, II и III места) и призерами Конкурса.

При равенстве суммы баллов участников Конкурса решение о победителях и призерах принимает председатель оргкомитета.

5.5. Результаты Конкурса оформляются протоколом оргкомитета.

На основании решения оргкомитета приказом ректора Института в течение 7 рабочих дней утверждаются 3 победителя и 3 призера Конкурса.

Победителям Конкурса в каждой номинации выделяются средства (грант) на реализацию Программы перехода школы в эффективный режим работы:

I место – 300 000 руб.

II место – 200 000 руб.

III место – 150 000 руб.

Трем призерам Конкурса в каждой номинации выделяются средства (грант) в размере 100 000 руб. каждому на реализацию Программы перехода школы в эффективный режим работы.

Институт заключает соглашение о предоставлении гранта с победителями и призерами Конкурса.

5.6. Информация о результатах Конкурса и программы победителей и призеров размещаются на сайте Института www.iro.yar.ru.

Приложение 1

Заявление

на участие в конкурсе среди школ, с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на лучшую программу перехода в эффективный режим работы

1. Сведения об организации-заявителе:

1.11 ПОЛНОЕ НАИМЕНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ
1.2. ЮРИДИЧЕСКИЙ АДРЕС ОРГАНИЗАЦИИ
1.3. ДОЛЖНОСТЬ, ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.4. НОМЕР ТЕЛЕФОНА, ФАКСА ОРГАНИЗАЦИИ
1.5. АДРЕСА ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ И ОФИЦИАЛЬНОГО САЙТА ОРГАНИЗАЦИИ-ЗАЯВИТЕЛЯ В ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ»

2. Сведения о Программе:

2.1. НАИМЕНОВАНИЕ ПРОГРАММЫ
2.2. ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ
2.3. ЗАДАЧИ ПРОГРАММЫ
2.4. ПРИОРИТЕТЫ ПРОГРАММЫ
2.5. СРОК РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ
2.6. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ (количественные и качественные по каждому приоритету)

3. Ресурсное обеспечение программы

3.1. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ		
№ п/п	Ф.И.О. сотрудника, должность	Функции сотрудника при реализации программы
3.2. НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ		
№ п/п	Наименование нормативного документа (локального акта школы), в соответствии с которым осуществляется реализация программы	Краткое обоснование включения нормативного документа (локального акта школы) в нормативное обеспечение проекта

Руководитель
образовательной
организации

М.П.

_____ (подпись)

_____ (расшифровка подписи)

Приложение 2

- 1 Титульный лист Программы (приложение 3)
- 2 Паспорт Программы.

(данный раздел не может быть больше 2 страниц, постарайтесь максимально кратко описать основные идеи)

Наименование Программы	
Основание разработки – актуальность для школы	
Основные разработчики	
Приоритеты Программы	
Ожидаемые конечные результаты реализации	
Сроки и этапы реализации Программы	
Ответственные лица, контакты	

1. Аналитический раздел Программы
2. Целевой раздел Программы
3. Целевые показатели Программы
4. Содержательный раздел Программы
5. Дорожная карта реализации Программы
6. Оценочный раздел Программы
7. Ресурсное обеспечение Программы
8. Структура управления Программой
9. Приложения:
 - Карта приоритетов
 - Таблица соотношений целей и задач по выбранным приоритетам Программы
 - Детализированный план реализации по каждому из приоритетов (на первый год реализации Программы)
 - План мониторинга достижения целевых показателей
 - Описание рисков.

Приложение 3

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

_____ (полное название организации)

УТВЕРЖДАЮ
Директор _____
(название учреждения)

«___» _____ 20__ г.

ПРОГРАММА

«.....»
(название программы)

Автор(ы) программы:.....

Принята
на заседании педагогического совета

_____ 20__ г.

Приложение 4

Критерии оценки Программы

	Наименование критерия, показателей	Баллы
Критерий «Анализ состояния и приоритеты школьных улучшений»		
1	Проработанность анализа текущей ситуации по направлениям: качество преподавания, качество управления, организация образовательной среды	
2	Приведение объективных данных для аргументации позиции	
3	Обоснованность актуальности приоритетов школьных улучшений	
4	Обоснованность реалистичности приоритетов школьных улучшений	
	∑ по критерию	
Критерий «Цели, задачи, план реализации»		
5	Логичность и четкость формулировки цели по каждому из приоритетов	
6	Степень соответствия целей Программы актуальным потребностям образовательной организации	
7	Обоснованность целей Программы	
8	Логичность и четкость формулировок задач программы	
9	Степень соответствия задач Программы ее целям	
10	Обоснованность реалистичности поставленных задач	
11	Логичность и четкость плана реализации по приоритетам школьных улучшений	
12	Степень соответствия плана целям и задачам Программы	
13	Необходимость и достаточность набора мероприятий	
	∑ по критерию	
Критерий «Целевые показатели программы»		
14	Логичность формулировок целевых показателей Программы	
15	Четкость заданных целевых показателей	
16	Обоснованность достижимости заданных показателей	
17	Значимость целевых показателей для достижения целей Программы	
	∑ по критерию	
	Общая ∑	

Уровневые значения показателей

Критерий «Анализ состояния и приоритеты школьных улучшений»

Показатели	Баллы
------------	-------

	1 (очень мало)	3 (удовлетворительно)	5 (хорошо)	7 (превосходно)
Проработанность анализа текущей ситуации по направлениям: качество преподавания, качество управления, организация образовательной среды	Анализ не сделан. Приведены разрозненные данные об отдельных аспектах деятельности школы	Анализ подменен отчетом о проделанной работе по выделенным направлениям	Анализ проведен на достаточно высоком уровне, но не вполне соответствует требованиям SWOT-анализа	Анализ проведен на высоком уровне и соответствует требованиям SWOT-анализа
Приведение объективных данных для аргументации позиции	Анализ не сделан. Выводы основываются на личной позиции автора Программы	Выводы (в том числе выделение приоритетов) основываются скорее на личном отношении автора программы при учете некоторых объективных данных о школьных процессах	Для аргументации позиции (в том числе для выделения приоритетов) используются объективные данные о школьных процессах	Для аргументации позиции (в том числе для выделения приоритетов) используются полные, объективные, необходимые и достаточные данные о школьных процессах
Обоснованность актуальности приоритетов школьных улучшений	Приоритеты школьных улучшений сформулированы «обще», могут быть отнесены к любой ОО. Не учтена специфика конкретной ОО.	При формулировке приоритетов специфика конкретной ОО частично учитывается	Приоритеты в целом актуальны для конкретной ОО, однако не в полной мере проработана доказательная база	Приоритеты соответствуют актуальным потребностям ОО, выделенным на основе аргументированных выводов, сделанных на основе глубокого анализа школьных процессов
Обоснованность реалистичности приоритетов школьных улучшений	Приоритеты необоснованно амбициозны, нереалистичны	Реалистичность приоритетов ставится под сомнение, недостаточно обоснована	Приоритеты скорее реалистичны, анализ текущей ситуации (в том числе ресурсов) скорее подтверждает реалистичность	Приоритеты реалистичны, реалистичность подтверждается анализом текущей ситуации в ОО (в том числе ресурсов)

Критерий «Цель, задачи, план реализации»

Показатели	Баллы			
	1 (очень мало)	3 (удовлетворительно)	5 (хорошо)	7 (превосходно)
Логичность и четкость формулировки	Цели по приоритетам сформулированы	Цели по приоритетам сформулированы недостаточно четко,	Цели по приоритетам достаточно четко	Цели по приоритетам четко сформулированы и

цели по каждому из приоритетов	нечетко, размыто, общими словами	однако можно понять логику их постановки	сформулированы, но не соответствуют требованиям SMART-целей	соответствуют требованиям SMART-целей
Степень соответствия целей программы актуальным потребностям образовательной организации	Формальная, декларативная постановка целей	Цели Программы по приоритетам выделяются на основе анализа школьных процессов скорее декларативно, без достаточной доказательной базы	Цели Программы по приоритетам выделяются на основе анализа школьных процессов при наличии достаточной доказательной базы	Цели Программы по приоритетам выделяются на основе анализа школьных процессов при наличии достаточной доказательной базы И на основе анализа опыта других ОО / теоретических работ / исследований в области школьной эффективности
Обоснованность целей Программы	Не выделены противоречия, не определена конкретная проблема по выбранному приоритету. Постановка цели не обоснована.	Выделены противоречия, но проблема не четко сформулирована. Формулировка цели не отражает достижение желаемого результата.	Цели по приоритетам соответствуют актуальным потребностям ОО, постулируемым без опоры на выделенные проблемы в деятельности ОО.	Цели по приоритетам соответствуют актуальным потребностям ОО, выделенным на основе аргументированных выводов (проблем), сделанных на основе глубокого анализа школьных процессов
Логичность и четкость формулировок задач Программы	Задачи сформулированы нечетко, нелогично, неконкретно	Задачи сформулированы недостаточно четко, однако можно понять логику их постановки	Задачи сформулированы достаточно четко и логично	Задачи сформулированы логично и четко, не допускают двойных трактовок
Степень соответствия задач Программы ее целям	Задачи не соответствуют целям Программы	Задачи частично соответствуют целям Программы	Реализация задач в значительной степени будет способствовать достижению целей Программы	Задачи программы полностью соответствуют целям Программы, реализация задач приведет к достижению целей
Обоснованность реалистичности поставленных задач	Задачи необоснованно амбициозны, нереалистичны	Реалистичность поставленных задач ставится под сомнение, недостаточно обоснована	Задачи реалистичны при условии незначительных корректировок содержания программы, наличии	Задачи реалистичны, реалистичность подтверждается текстом Программы (мероприятия, ресурсы)

			больших ресурсов и т.д.	
Логичность и четкость плана реализации по приоритетам школьных улучшений	Планирование осуществлено формально, недетализировано, нелогично, нечетко	План недостаточно детализирован, однако можно понять логику планирования	План достаточно детализирован и логичен, есть незначительные замечания	План детализирован, структурирован, понятен и логичен
Степень соответствия плана целям и задачам Программы	План не соответствует целям и/или задачам Программы	План частично соответствует целям и/или задачам программы	Реализация плана в значительной степени будет способствовать достижению целей и задач Программы	План полностью соответствует целям и задачам программы, реализация плана приведет к достижению целей
Необходимость и достаточность набора мероприятий	План представляет собой непродуманный, случайный набор не связанных между собой действий и мероприятий	Запланированные действия и мероприятия не в полной мере соответствуют задачам и целям по выбранным приоритетам.	Запланированные мероприятия и действия плана в целом необходимы и достаточны, есть незначительные замечания	Мероприятия плана необходимы и в полной мере соответствуют задачам и целям Программы.

Критерий «Целевые показатели программы»

Показатели	Баллы			
	1 (очень мало)	3 (удовлетворительно)	5 (хорошо)	7 (превосходно)
Логичность формулировок целевых показателей Программы	Целевые показатели Программы не прописаны и/или обозначены формально	Целевые показатели Программы определены не по каждому приоритету и/или обозначены формально	Целевые показатели определены по каждому приоритету Программы, сформулированы логично, есть незначительные замечания	Целевые показатели определены по каждому приоритету Программы, отражают её специфику сформулированы логично и грамотно.
Четкость заданных целевых показателей	Целевые показатели Программы не прописаны и/или не выражены количественно	Обозначены количественные и качественные показатели. Количественные показатели находятся в слишком широком диапазоне. Для качественных показателей нет методик их измерения.	Обозначены количественные и качественные показатели. Количественные показатели выражены в конкретных цифрах. Методики измерения качественных показателей не всегда понятны, не всегда адекватны	Обозначены количественные и качественные показатели. Количественные показатели выражены в конкретных цифрах. Для качественных показателей понятны и адекватны методики их измерения.

Обоснованность достижимости заданных показателей	Целевые показатели Программы не прописаны и/или необоснованно высоки (низки)	Выбранные значения целевых показателей Программы достижимы при условии значительных корректировок содержания Программы	Выбранные значения целевых показателей Программы достижимы при условии некоторых корректировок содержания Программы (усиления ресурсов, мероприятий)	Выбранные значения целевых показателей Программы достижимы, достижимость подтверждается текстом Программы (мероприятия, ресурсы)
Значимость целевых показателей для достижения целей Программы	Целевые показатели программы не прописаны и/или не соответствуют целям Программы	Достижение целевых показателей в скорее не соответствует достижению целей Программы	Достижение целевых показателей в значительной степени можно интерпретировать как достижение целей Программы	Достижение целевых показателей будет являться достижением целей Программы