

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ НЕЭФФЕКТИВНОСТИ В  
ШКОЛАХ С НИЗКИМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ  
РЕЗУЛЬТАТАМИ**

*Методические рекомендации*

Уфа 2023

УДК 371.2

ББК 74.24

У67

Управление рисками неэффективности в школах с низкими образовательными результатами: методические рекомендации / сост. В.В. Белкина, Л.В. Байбородова, О.В. Пополитова [и др.]. – Уфа: Издательство БГПУ, 2023. – 219 с. – ISBN 978-5-907730-13-7.

Рецензенты:

**Ф.Ф. Гумерова**, к.п.н., доцент кафедры педагогики ФГБОУ ВО «Башкирский государственный педагогический университет им. М. Акмуллы»

Данные методические рекомендации содержат описание основных рисков неэффективного управления школой, которые приводят к снижению образовательной результативности. В материалах пособия предлагаются технологические решения по управлению рисками неэффективности, кейсы из практического опыта школ. Издание адресовано директорам, заместителям директоров общеобразовательных организаций, педагогам общего, дополнительного и профессионального образования, представителям организаций среднего профессионального и высшего образования, занимающимся вопросами эффективного менеджмента. Методические рекомендации разработаны в рамках выполнения государственного задания №122062900024-4 «Разработка модели повышения качества образования для сельских школ с низкими образовательными результатами».

ISBN 978-5-907730-13-7

© Издательство БГПУ, 2023

## Оглавление

Введение	4
Риск 1. Неэффективный учитель. Управление горизонтальным обучением учителей: технология сопровождения профессиональных обучающихся сообществ	8
Риск 2. Неэффективная образовательная стратегия. Управление образовательной деятельностью: технология субъект-ориентированного подхода	32
Риск 3. Неэффективная образовательная среда. Управление средой: технология создания безопасной и комфортной образовательной среды	67
Риск 4. Неэффективный контроль. Управление системой оценки: технология создания внутришкольной системы оценки качества образования	83
Риск 5. Неэффективный руководитель. Профессиональное развитие и саморазвитие управленческих кадров: программа подготовки	100
Риск 6. Неэффективная управленческая стратегия. Стратегическое проектирование механизмов управления рисками неэффективности	105
Список использованных источников	144
Приложение 1. Кейс «Дневник ПОС»	151
Приложение 2. Кейс «Проект обучающегося 10-11 класса»	169
Приложение 3. Кейс «Создание комфортной образовательной среды в школе с неблагоприятными социальными условиями»	176
Приложение 4. Кейс «Проблема повышения качества образования: от анализа результатов к принятию управленческих решений»	181
Приложение 5. Программа дополнительного профессионального образования «Управление сельской школой с низкими образовательными результатами»	196

## Введение

Принято считать, что 94% проблем любой организации объясняется деятельностью менеджмента, то есть управленческого персонала, и лишь 6 % — деятельностью исполнителей. Следовательно, опасности в области подготовки персонала на 94 % (то есть практически все) определяются в сфере управленческой деятельности. Именно на этом уровне принимаются решения (правильное или неправильное) о необходимости развития образовательной организации в том или ином направлении.

При проведении анализа рисков для школ с низкими образовательными результатами риск неэффективного управления был отнесен к первой группе — высокая вероятность возникновения и высокое влияние на достижение целевых ориентиров. Современный руководитель образовательной организации определяет стратегию, цели и задачи ее развития, принимает решения о программном планировании работы, участии в различных программах и проектах. Он же обеспечивает микроклимат в коллективе, создает систему мотивирования сотрудников и решает множество других задач, способствующих развитию образовательной организации, созданию ее позитивного имиджа и обеспечению конкурентоспособности в современном образовательном пространстве. Руководитель образовательной организации должен владеть определенным набором управленческих инструментов, позволяющих ему осуществлять эффективное управление в условиях внешних и внутренних рисков. Важно, что руководитель не только должен владеть этими инструментами, но и уметь отбирать наиболее эффективные, адаптировать их к условиям своей организации.

Школа— открытая социальная система, соответственно, чтобы выжить и функционировать как эффективный институт, она также должна осуществлять внутренние и внешне направленные функции. На основе

целеполагания, организации, мотивирования, контроля, принятия решений, коммуникаций происходит внутренняя интеграция организации. Для школ с низкими образовательными результатами важно выбрать стратегию управления с учетом существующих внешних и внутренних рисков организации. Стратегическое управление, направленное на развитие организации, позволяет совершенствовать или изменять организационную культуру, то есть менять потенциал учреждения.

Настоящие методические рекомендации включает шесть глав, каждая из которых раскрывает секреты эффективного управления образовательной организацией в условиях с большим количеством рисков: «Управление горизонтальным обучением учителей», «Управление образовательной деятельностью», «Управление средой», «Управление системой оценки», «Профессиональное развитие и саморазвитие управленческих кадров», «Стратегическое проектирование механизмов управления рисками неэффективности».

Эффективность управления образовательной организацией понимается как показатель, интегрирующий качественно-количественные результаты образования (качество = результат, результат = динамика результатов образования и удовлетворенность участников образовательного процесса), соотнесенные с затратами ресурсов (включая финансово-экономические, кадровые, временные, информационные и личностные ресурсы субъектов образовательного процесса).

Руководитель современной школы взаимодействует с людьми, управляет ресурсами, процессами, результатами, многовекторной информацией и организует взаимодействие с внешним контуром. При этом спектр областей управления достаточно широк. Одним из ключевых факторов преодоления риска неэффективного управления является выявление всех потенциальных негативных и положительных факторов, влияющих на организацию и ее деятельность. Выявление таких факторов

увеличивает вероятность успеха и минимизирует вероятность отклонения и неизвестности в достижении поставленных организацией целей. Эффективное управление рисками позволяет избежать за счет принятия активных мер возникновения кризисных ситуаций или снизить негативные последствия возникших ситуаций. Известно изречение: «Хороший менеджер занимается управлением рисками, плохой — менеджментом кризисных ситуаций». В мировой практике принято считать, что управлять безопасностью и рисками — значит:

- а) идентифицировать источники возможных угроз опасности;
- б) оценивать потенциальные последствия этих угроз;
- в) планировать адекватные меры и действия по их сокращению и (или) устранению;
- г) реализовать планы на практике;
- д) проверять результативность и эффективность планов;
- е) улучшать деятельность для повышения безопасности и снижения риска.

Оптимальный способ снижения рисков — улучшение деятельности учреждения в результате повышения управленческой компетенции высшего и среднего звена руководителей государственных (муниципальных) учреждений. Возможные отрицательные последствия управленческих решений, принятых и реализуемых без учета риска, могут оказаться весьма болезненными для деятельности государственного (муниципального) учреждения. В частности, для образовательного учреждения, реализующего свои стратегию и политику, игнорирование риска может привести к различным нежелательным упомянутым выше последствиям.

В рамках представленных методических рекомендаций рассматриваются различные подходы, технологии, инструменты, которые возможно применить в образовательной организации как на уровне

управления людьми, ресурсами, процессами, результатами, так и на более высоком уровне — при управлении многовекторной информацией и взаимодействием с внешним контуром.

**Риск 1. Неэффективный учитель. Управление горизонтальным обучением учителей: технология сопровождения профессиональных обучающихся сообществ**

***Обоснование необходимости управления риском неэффективности учителя и предлагаемые подходы к решению проблемы***

В качестве основных направлений стратегий управления рисками в школах с низкими образовательными результатами (ШНОР) рассматриваются изменения в качестве управления и в качестве преподавания, что повлечет за собой изменения в качестве образования [Пинская, 2012]. При этом эмпирический опыт показывает, что преподавание является самым трудно изменяемым элементом процесса перехода школы в эффективный режим работы. ШНОР отличаются низкой мотивацией учителей в достижении соответствующего требованиям качества образования. Это обуславливает и снижение учебной мотивации школьников, проявляющееся в большом количестве пропусков учебных занятий без уважительной причины, непривлекательности для учащихся их школы, неудовлетворенности взаимоотношений с учителем, и как, следствие низкой успеваемости.

Низкая мотивация педагогов характеризуется следующим аспектами [Тихомирова, 2020b]:

- стремление переложить ответственность за результат на социум и особенности контингента детей: «родители ничего не хотят... дети в школу не ходят... дети слабые»;
- низкий уровень инициативности: «чем больше предлагаешь, тем больше спросят, инициатива наказуема, мы вообще не знаем, что от нас хотят»;



– профессиональная обреченность: «зачем предпринимать усилия — всё равно ничего не изменить, стараешься, делаешь, а им (детям, родителю, директору) ничего не надо, что не сделай, все не так»;

– низкий уровень критичности, как защитная реакция: «я готовлюсь к урокам, у меня преподавание на высоком уровне, только результата нет, а у нас в коллективе все нормально, все учителя проучены, все владеют технологиями»;

– профессиональное одиночество: «я с ними (учениками) один на один, у каждого из нас (учителей) свои проблемы, мне неоткуда ждать помощи».

На качество преподавания влияют и контекстные условия, в которых функционирует школа: ограниченность профессиональных контактов педагогов; труднодоступность ресурсов дополнительного профессионального образования; отсутствие школьных методических объединений [Тихомирова, 2022]. Все это определяет необходимость изменений подходов к организации методической работы, внутрифирменного обучения, повышения квалификации педагогов ШНОР. При этом организация дополнительного профессионального образования должна быть ориентирована на индивидуальные профессиональные потребности педагога, связанные с достижением наилучшего результата профессиональной деятельности.

Изменения в управлении качеством преподавания признается разработчиками школьного импрувмента (от английского «improvement» — ‘управление изменениями’) как стратегия улучшения качества образования и преодоления академической неуспешности обучающихся [Пинская, 2012]. Определим, что под качественным преподаванием понимается педагогическая деятельность, направленная на достижение наилучшего результата в любых условиях на основе общности целей и смыслов участников образовательных отношений и свободного учения

[Тихомирова, 2020b]. При этом улучшение качества преподавания процесс длительный, требующий изменения позиций педагогов, поэтому и профессиональное развитие, и дополнительное профессиональное образование педагогов обеспечивается непосредственно на рабочем месте на основе горизонтального обучения.

Рассмотрим, что понимается под горизонтальным обучением. На основе анализа различных исследований О.В. Тихомирова и И.В. Серафимович выделяют следующие взгляды на горизонтальное обучение специалистов:

– Пиринговое обучение («peer learning»), являющееся одним из вариантов асинхронного обучения, предполагающее сочетание самообучения и обучения посредством контакта обучающегося и обучаемого с отсрочкой (задержкой) во времени, например с использованием Интернет-ресурсов (электронная почта, электронные курсы, видео-конференции, вебинары, электронные тесты, системы виртуального тренинга, форумы, блоги, Ted-лекции, чат, встреча в виртуальном пространстве с использованием инструментов Zoom, Moodle), так и посредством телефонного разговора.

– «Эмерджентное обучение» или саморганизованное обучение на основе практических запросов с использованием технологий Web 2.0. Позволяет интегрировать традиционное обучения и сетевое, привлекать экспертов с различных стран, создает основу для личных контактов, адаптивная перестраиваемая под запросы обучающихся система, иногда с неожиданными эффектами (R. Williams, R. Karousou, J. Mackness).

– Сетевое (взаимное) обучение (networked learning) подразумевающее управляемое массовое сотрудничество, обмен идеями и лучшими практиками при сетевой организации взаимодействия участников с использованием открытых образовательных ресурсов.

– Кооперативное (совместное) обучение — взаимное обучение как образовательная практика, обеспечивающая взаимодействие обучающихся для достижения некоторых общих целей, предполагающее выполнение коллективного задания в группах с использованием ресурсов друг друга (D.W. Johnson, R.T. Johnson, E.J. Holubec).

– Взаимное обучение (Белл-Ланкастерская система), предполагающее, что наиболее успешные обучающиеся занимаются с другими при содействии педагога (Г.Л. Ильин, А. Bell, J.Lancaster, П.Я. Гальперин). Процесс обучения строится через совместное «делание», при котором происходит формирование умений и навыков в процессе общей деятельности.

– Совместное обучение (collaborative learning) — совместное (групповое) применение когнитивных способностей для понимания, осмысления, решения проблемных ситуаций (К. Lewin) [Серафимович, 2022].

– Распределенная система обучения на основе сотрудничества, процесс обучения, который строится на сотрудничестве группы обучающихся, «попутное обучение» в процессе групповой деятельности и общения (Л.Аберкромби (Лондон), Кеннет Браффи (Нью-Йорк) и др.

– Система P2P (англ. peer-to-peer — «равный равному»), обучение внутри профессиональных сообществ педагогов и руководителей образовательных организаций [Методические рекомендации, 2019].

Как показывают исследования и практический опыт школ, наиболее благоприятной средой горизонтального обучения являются профессиональные обучающиеся сообщества учителей (ПОС). Остановимся на сущности ПОС, их отличиях от других объединений педагогов и преимуществах с точки зрения управления риском неэффективности подогов.

Понимание сущности профессиональных обучающихся сообществ обращает нас к общему пониманию сообщества. В толковых словарях (Т.Ф. Ефремова, С.И. Ожегова, Д.Н. Ушакова) значение слова сообщества определяется как объединение, группа совокупность (неразрывное соединение) людей, объединенных общностью интересов, взглядов, общей профессией, деятельностью. Таким образом, общность является сущностной характеристикой сообщества. При этом важно в понимании сообщества выделить потенциал для развития (в том числе и профессионального) его участников. В. Слободчиков говорит о возможностях событийной общности. Он рассматривает неструктурированную бытийную общность как особый тип объединений, которые возникают на общей ценностно-смысловой основе ее участников. Продолжая мысль М.Хайдеггера о том, что человек — это не только «бытие-в-мире», но и «бытие-с-другими», Слободчиков определяет человеческую природу в стремлении выйти за пределы самого себя, стремлении быть собою с другими. Поэтому суть общности рассматривается данным автором не только в социальном или историческом аспекте. Она является глубоко жизненной, онтологической, личностно-смысловой [Слободчиков, 2010]. Исходной нормой общности является устойчивая духовная связь между ее участниками, обеспечивающая понимание одной индивидуальности другой. Эта возможность реализуется только при условии постоянного общения, диалога, взаимного доверия и сопереживания. В общности люди встречаются, она создается совместными усилиями ее участников, они определяют нормы, цели, ценности, смыслы общения и взаимодействия в общности, делая ее подлинно событийной общностью [Слободчиков, 2010].

Изложенное понимание общности максимально отражает внутреннюю сущность ПОС, предназначение которого — движение к

общей, значимой для каждого цели. Поскольку мы говорим о ПОС в школах с низкими образовательными результатами, которые зачастую обусловлены неблагоприятными социальными условиями функционирования школы, то необходимо учесть и внешнюю сторону сообщества. Если Слободчиков говорит о внутреннем, фактически природном, побуждении человека к общности с другими, то некоторые авторы рассматривают сообщества с точки зрения внешних факторов.

Интересны в этом отношении исследования М.Певзнера, П.Петрякова, О.Грауманн о территориальных образовательных сообществах. Они говорят о следующих факторах, влияющих на возникновение образовательных сообществ: усиление внешней и внутренней миграции; обострение межэтнических и межконфессиональных конфликтов в поликультурном социуме; обострение проблем интеграции в общество индивидов и групп с особыми потребностями (лица с ограниченными возможностями, социально незащищенные слои населения, лица с девиантным поведением, интеллектуально и творчески одаренные люди и др.) [Певзнер, 2015]. Авторы рассматривают термин «территориальное сообщество» как обобщающее понятие, которое может обозначать региональные, городские и местные образовательные сообщества. Для понимания ПОС с точки зрения территориальных сообществ важным является аспект взаимодействия различных социальных институтов (школ, досуговых, спортивных организаций, семьи и проч.) для обеспечения целостности образования.

Резюмируя вышесказанное, можно говорить о том, что сущность профессиональных обучающихся сообществ относительно их участников проявляется во внутренней и внешней общности, поэтому для создания и успешной деятельности ПОС важно создание внешней и внутренней среды сообщества.

Концептуальное видение ПОС в предлагаемом дидактическом решении базируется на следующих позициях:

1. Идея обучающихся организаций Питера Сенге, в качестве основных элементов которых автор выделяет системное мышление, интеллектуальные модели, личное совершенствование, совместное видение и групповое обучение и диалог [Сенге, 2003].

2. Идея образовательной со-бытийности В. Слободчикова [Слободчиков, 2010].

3. Взгляды Майкла Фуллана на ПОС как на концепт, который обязательно включает в себя неослабевающее внимание к тому, как и чему учится школьник, а также то, как происходит отслеживание результатов обучения и решаются возникающие проблемы [Fullan, 2016].

4. Идея территориальных образовательных сообществ (М.Певзнер, П.Петряков, О. Грауманн), которая позволяет выделить условия внешней среды деятельности ПОС: взаимодействие различных образовательных, социальных учреждений, общественных организаций, инициативных групп населения [Певзнер, 2015].

*Таким образом, ПОС мы понимаем как со-бытийную общность группы учителей, ценностно-смысловым основанием которой является поиск наилучших путей достижения учениками образовательных результатов и собственного лично-профессионального развития в процессе кооперации друг с другом и другими участниками образовательных отношений.*

Важно подчеркнуть, что ключевое отличие ПОС от других объединений педагогов (методических объединений, творческих групп, проектных команд и проч.) заключается в фокусировке детальности ПОС на улучшении качества образовательных результатов через улучшение качества преподавания. В таблице 1 приведены значимы отличия ПОС от различных педагогических объединений.

**Сравнительная характеристика объединений педагогов в контексте  
целеполагания**

<i>Объединение</i>	<i>Цели деятельности</i>	<i>Фокус деятельности</i>
Методическое объединение	Освоение наиболее рациональных методов и приемов методики преподавания (обучения и воспитания), повышение уровня общей дидактической и методической подготовленности педагога к организации и ведению учебно-воспитательной работы	Методическая компетентность педагога
Команда педагогическая / управленческая	Решение стратегических и тактических задач развития образовательного учреждения	Образовательная среда
Проектная команда	Достижение общих целей и решение поставленных перед командой задач в течение жизненного цикла проекта	Проектный продукт
Творческая группа	Изучение, разработка, обобщение материалов по заявленной тематике с целью поиска оптимальных путей развития изучаемой темы	Продукт совместного творчества
Профессиональное обучающееся сообщество	Исследование и улучшение качества образовательных результатов в процессе взаимообучения и обмена педагогов успешными практиками	Профессиональное развитие педагогов Качество образования детей

Практика работы показывает, что педагогические коллективы школ с низкими образовательными результатами нуждаются в сопровождении процесса создания ПОС и поддержке последующего горизонтального обучения. Такая поддержка обеспечивается как со стороны управленческой команды, так и со стороны методического сервиса. Следует отметить, что сопровождение педагогов в процессе объединения в ПОС осуществляется с позиций индивидуализации дополнительного профессионального образования, и ключевой фигурой становится тьютор, сопровождающий профессиональное развитие педагога.

Анализ различных источников позволяет определить тьюторское сопровождение профессионального развития педагога как компонент процесса профессионального роста педагога, предполагающий соучастие

наставника в индивидуальном развитии педагога за счет стимулирования потребности в саморазвитии, позволяющей самостоятельно решать актуальные задачи деятельности с опорой на собственные ресурсы.

Тьютор, сопровождающий профессиональное развитие педагога (позиционно) — специалист (педагог, методист), который помогает педагогу в осознании собственных профессиональных потребностей, постановке индивидуальных задач профессионального развития, актуализации необходимых ресурсов (стимулировании внутренних и выборе внешних).

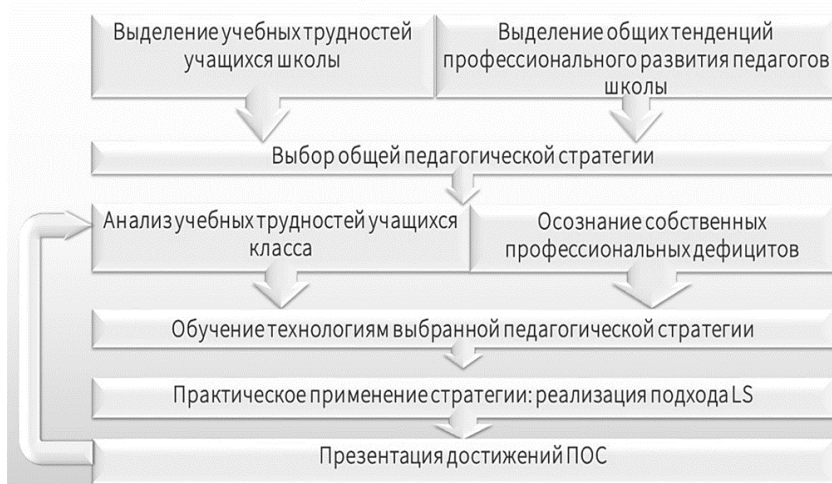
Тьюторант — сопровождаемый педагог, обратившийся с запросом к тьютору с целью оказания помощи в ситуации профессионального и образовательного выбора, осуществление которого необходимо в силу изменившихся по тем или иным причинам условий педагогической деятельности.

Работа управленческой команды школы по улучшению качества преподавания и тьюторская деятельность разворачивается в логике создания и поддержки ПОС.

***Дидактическое (технологическое) решение: технология сопровождения профессиональных обучающихся сообществ учителей***

В качестве дидактического решения горизонтального обучения педагогов предлагается авторская технология сопровождения профессиональных обучающихся сообществ [Тихомирова, 2020b]. На рис.1 представлен общий алгоритм данного процесса.





*Рис. 1. Общий алгоритм создания и сопровождения деятельности ПОС*

На каждом шаге выполняется ряд необходимых совместных действий (работ) управленческой команды школы и тьютора (таблица 2).

Таблица 2

**Планирование мероприятий по созданию и обеспечению деятельности ПОС в общеобразовательной организации**

<i>Шаги алгоритма</i>	<i>Виды работ</i>	<i>Функция управленческой команды</i>	<i>Функция тьютора</i>
Шаг 1. Анализ	Анализ результатов промежуточной и итоговой аттестации и выделение учебных трудностей учащихся школы	Подготовка материалов внутришкольного контроля и проведение рабочих встреч управленческой команды и учителей	Навигация по различным источникам информации для анализа (аналитические справки регионального, муниципального уровня)
	Диагностика профессиональной компетентности педагогов	Организация прохождения педагогическим коллективом коллектива	Навигация по имеющимся диагностическим ресурсам, при необходимости консультирование по их использованию
Шаг 2. Выбор педагогической стратегии	Изучение и анализ различных педагогических стратегий с точки зрения устранения	Изучение стратегического подхода к улучшению качества преподавания.	Подготовка и проведение воркшопа «Выбор педагогической стратегии улучшения»

<i>Шаги алгоритма</i>	<i>Виды работ</i>	<i>Функция управленческой команды</i>	<i>Функция тьютора</i>
	выявленных учебных трудностей учащихся школы	Знакомство с опытом других школ по реализации педагогических стратегий	качества преподавания»
	Анализ опыта педагогов (в применении педагогических технологий) как возможного ресурса выбранной стратегии	Организация диагностики опыта педагогов в применении педагогических технологий	Навигация по инструментам диагностики опыта педагогов в применении педагогических технологий
	Формирование «педагогического ядра» школы	Выделение в коллективе инициативных носителей положительного опыта в применении педагогических технологий и интеграция их в управленческую команду	
	Разработка проекта внедрения в ОП и реализации выбранной стратегии	Организация работ по разработке проекта внедрения и реализации педагогической стратегии	
	Налаживание партнерства со школами, имеющими опыт в реализации аналогичных стратегий	Заключение договоров со школами-партнерами (о сотрудничестве, сетевом взаимодействии и проч.)	Навигация по образовательному пространству школ, реализующих педагогические стратегии
Шаг 3. Формирование и планирование ПОС	Выбор классов, нуждающихся в первоочередной поддержке, и анализ учебных трудностей класса (работа с проблемой)	Анализ успеваемости классов. Организация собеседований «педагогического ядра» с учителями выделенных классов	Подготовка и проведение тьюториала «Создание ПОС»
	Анализ педагогами своих профессиональных дефицитов	Организационная поддержка тьюториала «Создание ПОС»	

<i>Шаги алгоритма</i>	<i>Виды работ</i>	<i>Функция управленческой команды</i>	<i>Функция тьютора</i>
	относительно выбранной стратегии		
	Объединение и соглашение ПОС	Организационная поддержка тьюториала «Создание ПОС»	
	Составление ИППР педагогов	Разработка системы стимулирования педагогов, разрабатывающих и реализующих свои ИППР	Совместное с тьюторантами проектирование индивидуальных задач профессионального развития и навигация по ресурсам, необходимым для их решения, (при необходимости) оказание помощи в составлении ИППР
	Совместное проектирование содержания деятельности ПОС	Обеспечение условий деятельности ПОС: утверждение планов горизонтального обучения в ПОС, графика встреч ПОС, составление расписания уроков, позволяющего встречаться ПОС	Навигация по образовательным ресурсам ДПО (регионального, муниципального уровня) для составления плана горизонтального обучения в ПОС
Шаг 4. Обучение технологиям общей педагогической стратегии	Составление плана методической работы на основе планов ПОС и ИППР	Анализ планов ПОС и ИППР, разработка и подготовка к утверждению плана методической работы и плана ВФО (может быть единый план)	Подготовка и проведение воркшопа «Планирование ВФО и методической работы»
	Организация мероприятий ВФО	Организация в школе методических мероприятий, поддерживающих горизонтальное обучение в ПОС и реализацию ИППР, согласно утвержденному плану методической работы и ВФО	Навигация по образовательным ресурсам, которые могут быть использованы в проведении мероприятий (записи вебинаров, публикации и проч.)

<i>Шаги алгоритма</i>	<i>Виды работ</i>	<i>Функция управленческой команды</i>	<i>Функция тьютора</i>
	Организация взаимодействия со школами-партнерами	Включение в план методической работы и ВФО плана взаимодействия со школами-партнерами (учебные прогулки, совместные мероприятия). При необходимости составление и утверждения графика «выхода» педагогов в школы-партнеры	
	Организация ППК	Включение в план методической работы и ВФО обучения коллектива на курсах повышения квалификации и обеспечение организационных условий (издание при необходимости локальных актов, утверждение графика замен и проч.)	Навигация по ППК
Шаг 5. Практическое применение стратегии: реализация подхода LS	Совместное проектирование учебных занятий и	Обеспечение времени для встреч ПОС (например, методический день)	Проведение тьюториала «Технологии исследования урока»
	Взаимопосещение и наблюдение уроков	Обеспечение возможности взаимопосещения уроков (расписание уроков) и видеосъемки уроков.	Мониторинг Дневников ПОС
	Обсуждение уроков, достижений, трудностей, само- и взаимооценивание проектов и результатов уроков, принятия совместных решений	Изучение инструментов экспертизы результатов работы ПОС, составление на их основе плана мониторинга процесса улучшения качества преподавания	Сопровождение ПОС в организации Lesson Study (совместное составление проектов, участие в наблюдении, обсуждении) Проведение воркшопа «Экспертиза результатов работы ПОС»

<i>Шаги алгоритма</i>	<i>Виды работ</i>	<i>Функция управленческой команды</i>	<i>Функция тьютора</i>
Шаг 6. Презентация достижений ПОС и оценка эффективности	«Открытие» ПОС: учебные прогулки ан уроки для учителей из других ПОС	Организация учебных прогулок между ПОС школы (график должен быть включен в план методической работы)	По запросу ПОС — совместная подготовка «учебных прогулок»
	Представление результатов на методических мероприятиях	Обеспечение «совпадения» тем методических мероприятий школы с презентации деятельности ПОС. Стимулирование и поощрение презентации деятельности школьных ПОС на мероприятиях муниципального и регионального уровня	Навигация по мероприятиям муниципального и регионального уровня, на которых могут быть представлены достижения ПОС
	Экспертиза результатов работы ПОС	Подготовка и проведение педагогического совета по экспертизе результатов ПОС с принятием решений об эффективности реализации выбранной стратегии	При необходимости — участие в подготовке и проведении педагогического совета.
	Тиражирование позитивного опыта ПОС	Поощрение обобщения опыта школьных ПОС и представления его на мероприятиях муниципального и регионального уровня	Содействие тиражированию опыта, распространение получивших положительную экспертную оценку практик ПОС через каналы муниципальной и региональной методической службы

Для эффективной деятельности ПОС необходимы условия, которые не только обеспечивают деятельность ПОС, но и на определенных этапах «запускают» активность участков. Для этих «запусковых» моментов и

нужен тьютор. К таким условиям можно отнести внешнюю среду ПОС, внутреннюю среду ПОС и коммуникативную среду между ПОС.

Создание внешней среды ПОС осуществляется на шаге выбора педагогической стратегии и шаге формирования ПОС.

*Выбор стратегии школы.* Управленческая команда проводит анализ образовательных результатов, выявляет многолетние тенденции в снижении результатов и определяет причины учебных трудностей. Далее эту информацию управленческая команда выносит на обсуждение в педагогическом коллективе. Общей задачей педагогического коллектива является выбор подходящей педагогической стратегии. Поскольку общей проблемой школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях, является сниженная учебная мотивация детей и нарушение коммуникации, то педагогическая стратегия должна быть направлена на организацию интересной лично-значимой совместной деятельности. Соответственно педагогическая стратегия должна реализовываться посредством технологий фасилитации совместной учебной деятельности. Деятельность управленческой команды поддерживается тьютором, который показывает возможности стратегического планирования и организует воркшоп по выбору педагогической стратегии.

*Налаживание сетевого партнерства другими школами.* Школа находит одну или более партнерскую школу в другом районе, регионе, стране. Школа-партнер — это организация со схожими проблемами и стратегией их решения. Отношения со школой-партнером строятся на личных дружеских связях между педагогами и детьми. Необходимо спланировать совместные мероприятия, встречи, праздники, позволяющие объединиться, лучше понять друг друга, решать конкретные проблемы. Дружеские отношения между педагогами позволяют сделать это партнерство частью жизни учителей. Кроме того, такой подход экономит бюджет школы. Для поддержки партнерства школ на региональном уровне

областным институтом развития образования создается сеть школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях. Функционирование сети сопровождают специалисты института через организацию совместных мероприятий по взаимнообмену практикой (семинары, вебинары, конференции, «летние школы», виртуальные сообщества и проч.). На муниципальном уровне меры поддержки осуществляют муниципальные координаторы — специалисты муниципальных методических служб и тьюторы. Хороший вариант, когда тьютор, сопровождающий ШНОР, является членом педагогического коллектива школы-партнера.

*Формирование иной коллегиальности.* Управленческой командой формируется «педагогическое ядро» школы (в него могут входить как администрация, так и просто педагоги). Это «педагогическое ядро» должно в совершенстве знать выбранную педагогическую стратегию на уровне ее философско-педагогической концепции, верить в ее эффективность, думать и стараться воплотить ее в педагогическом процессе. Миссия членов «педагогического ядра» вовлечь в свою «орбиту» весь педагогический коллектив так, чтобы это были не просто коллеги, это соратники, единомышленники, решающие совместно возникающие проблемы. Созданию такого коллектива, способствуют совместные праздники, наличие традиций в школе, встречи на которых изучаются основные положения философско-педагогической концепции стратегии школы, совместное обсуждение книг, фильмов, социальных и политических ситуаций в мире и стране. При этом каждый педагог имеет право на свое мнение, каждый может быть более компетентным в каком-то вопросе, стать лидером в чем-либо, в том числе любой педагог может стать членом «педагогического ядра» школы. Директор должен поддерживать встречи педагогов, участвовать в них, сделать их традицией школы. Такая коллегиальность готовит педагогов к объединению в ПОС.

Деятельность педагогического коллектива по формированию иной коллегиальности — это внутренний процесс школы, он проходит без внешнего участия. В начале работы управленческая команда может обратиться за помощью к тьютору.

*Формирование ПОС.* Исходя из изложенного выше понимания ПОС, создание сообщества должно быть основано на индивидуальных профессиональных потребностях учителей. Поэтому управленческой командой организуется диагностика профессиональной компетентности, позволяющая выявить профессиональные «дефициты» педагогов в реализации выбранной педагогической стратегии. В качестве инструмента диагностики профессиональных дефицитов педагогов предлагается модернизированный вариант методики оценивания профессиональной компетентности педагога общего образования [Тихомирова, 2020а], основными характеристиками которой являются:

- 1) методика в основе имеет уровневые показатели профессиональной компетентности педагога общего образования;
- 2) методика включает комплекс методов самооценивание (самодиагностика) педагогом своей профессиональной компетентности и тестовые задания, что соответствует рекомендациям Министерства просвещения РФ [Распоряжение, 2021];
- 3) инструментальная часть методики разработана на основе классических подходов к социологическим исследованиям, прошла проверку на валидность, результаты проверки приведены в научной публикации [Тихомирова, 2020а];
- 4) инструмент имеет техническое решение в виде веб-приложения, что делает его доступным для пользователей и удобным для методического сервиса с получением обобщенных результатов по целевой группе респондентов (ссылка на веб-приложение: <http://prof-diagnostic.ru/>);



5) в результате прохождения диагностики педагог персонально получает информацию о своих «точках роста» (профессиональных дефицитах и перспективах профессионального развития) и индивидуальные рекомендации по содержанию своего дополнительного профессионального образования.

Для каждого учителя данный шаг имеет особую значимость, так как определяет личностно-профессиональные результаты обучения в сообществе, формирует потребность кооперироваться. Педагоги могут объединяться в ПОС по «дефицитам», по занимаемой позиции (лидера, ведомого), по личностным предпочтениям, по работе с одним классом. В ситуации повышения качества преподавания в ШНОР — последнее основание для объединения является самым целесообразным. На первых порах инициаторами создания ПОС могут выступить учителя из «педагогического» ядра школы при поддержке тьютора, который организует и проводит тьюториал по созданию ПОС. У каждой группы должно быть время для встреч в течение рабочего дня на протяжении учебного года. Группы должны фокусировать свои усилия на ключевых вопросах обучения детей и генерировать такие продукты, как перечень основных достижений, различные схемы оценки, алгоритмы анализа данных оценки, стратегии улучшения результатов. Формирование общности внутри ПОС начинается с первой встречи ПОС и продолжается в процессе совместной деятельности по исследованию уроков.

*Определение общих смыслов деятельности.* На встрече педагоги совместно определяют приоритет деятельности ПОС. Выбранный приоритет должен отражать реальную ситуацию. Для этого учителя с помощью тьютора обсуждают, на какие данные они опираются, почему выбор пал именно на эту проблему, выиграют ли ученики, если ПОС будет работать именно над этой проблемой, как мы это увидим? Проблему, решение которой станет смыслом деятельности ПОС должен

предположить один из его участников, а не человек извне. Свой педагог вызывает больше доверия у коллег, он их соратник, знает ситуацию школы, класса.

*Определение личностных смыслов деятельности.* Каждый участник определяет для себя актуальность и ценность выбранного направления (почему это важно для меня), прогнозирует результаты в профессиональном развитии (конкретный ожидаемый «прирост»). На данном шаге возникнет необходимость в составлении (или корректировке) индивидуального плана профессионального развития. В этом опять же приходит на помощь тьютор.

*Совместное проектирование содержания деятельности.* Участники ПОС договариваются о результатах их совместной деятельности, формулируют результаты профессионального развития (конкретный ожидаемый «прирост») и определяют каков ожидаемый прогресс учеников. Каждый педагог фиксирует для себя ценность этих результатов (мои мотивы). Очень важно определить, как будут измеряться запланированные результаты (критерии, инструменты). Далее происходит постановка конкретной цели ПОС и планирование деятельности (определение задач деятельности и мероприятий под каждую задачу; результат по каждой задаче и форму представления результата, как научно-методический или образовательный продукт).

*Совместное исследование и проектирование учебных занятий.* Общность формируется в процессе совместного бытия участников ПОС. Формами такого события могут быть:

– учебные прогулки (структурированный визит на урок или на любое другое учебное занятие с использованием согласованных критериев для сбора информации по определенной теме) в своей школе, школе-партнере, анализ урока (по видео, по методическим материалам, по результатам наблюдения) с целью изучения опыта по проблеме;

- совместное проектирование учебных занятий и взаимопосещение;
- встречи для обсуждения уроков, достижений, трудностей, само- и взаимооценивание проектов и результатов уроков, принятия совместных решений;
- встречи с интересными и полезными людьми, консультантами.

На данном шаге ПОС поддерживаются тьютором при проектировании деятельности ПОС и учебных занятий. Тьютор передает учителям технологии, позволяющие улучшить качество педагогического проектирования:

- проектирование уроков на основе технологии таксономии учебных задач Д.Толлингеровой дает возможность учителям сопоставить предполагаемый образовательный результат с планируемыми учебными задачами (заданиями) и оценить дидактическую ценность урока уже на этапе его разработки [Тихомирова, 2021];

- реализация подхода Lesson Study помогает учителям увидеть обучение детей в различных проявлениях и деталях, увидеть разницу между тем, что, по мнению учителя, должно происходить во время обучения детей, и тем, что происходит в реальности, понять, как планировать обучение, чтобы оно в результате максимально удовлетворяло потребностям учащихся [Тихомирова, 2020b]. Участники ПОС оформляют результаты само- и взаимооценивания проектов и результатов уроков и передают тьютору для последующего анализа.

И, наконец, когда сообщество прошло свое становление, сформировалась внутренняя общность, оно готово «открыться» для продуктивной коммуникации с другими ПОС и посмотреть на себя другими глазами. Происходит взаимообмен достижениями между ПОС школы и школ-партнеров, оценивание результативности деятельности ПОС.

*Представление достижений ПОС.* Участники ПОС докладывают о своих достижениях в своей школе, проводят мастер-классы для коллег, привлекают коллег для экспертизы материалов. Учителя представляют свои достижения, находки в школах-партнерах на муниципальном уровне, региональном уровне (семинары, мастер-классы), размещают материалы ПОС в виртуальном сообществе, готовят публикации в научно-методических изданиях. Тьютор оказывает поддержку педагогам в организации внешних мероприятий по презентации результатов деятельности ПОС.

*Оценивание результативности деятельности ПОС.* Тьютор совместно с координатором муниципальной тьюторской команды привлекает экспертов к оценке результатов деятельности ПОС, проводит исследование профессиональной компетентности и анализ образовательных результатов [Тихомирова, 2018]. Для того, чтобы осуществить «запуск» ключевых моментов тьютор, несомненно, должен быть подготовлен. Помимо общей подготовки, основные направления которой описаны в концепции, тьютор должен быть вооружен практическим материалами для организации встреч с педагогами. Для поддержки тьюторской деятельности создается тьюторская сеть (рис.2).

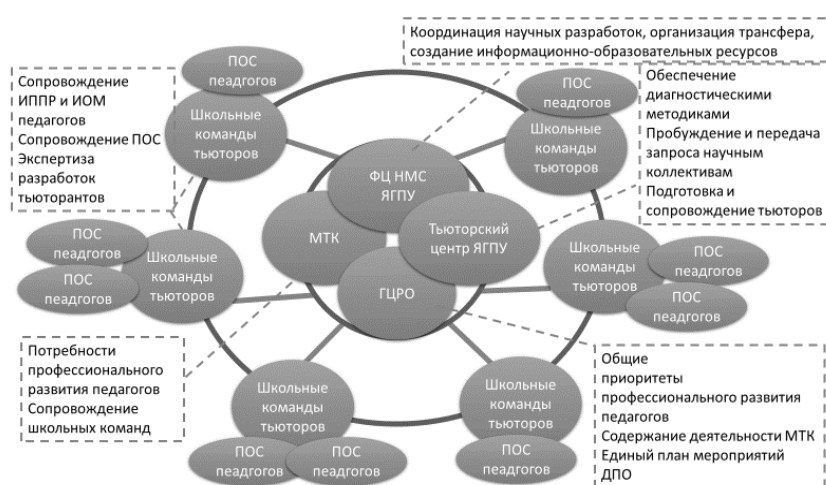


Рис. 2. Организационная модель тьюторской сети

В качестве примера реализации технологии сопровождения ПОС приведем фрагмент дневника ПОС, который вели педагоги определенной образовательной организации в процессе работы над профессиональными дефицитами и своего горизонтального обучения (приложение 1). Отметим, что данная школа в 2019 г по результатам мониторинга попала в перечень школ с низкими образовательными результатами, определяющим фактором которых стали неблагоприятные социальные условия функционирования образовательной организации. В качестве стратегического решения улучшения качества образовательной результативности коллективом была выбрана педагогическая стратегия смыслового чтения. Для поддержки школ в муниципальном районе была создана муниципальная тьюторская команда.

#### **Резюме: обобщенный опыт по реализации технологии сопровождения ПОС**

В заключение приведем данные опроса учителей — участников ПОС в одном из муниципальных районов. На вопрос «Какие возможности педагоги дает Вам участие в работе ПОС?» были получены следующие ответы: актуализация своих знаний по использованию технологий, методов и приемов в преподавании (62 % респондентов); осознание необходимости изменений в своей профессиональной деятельности (60 %); коллективное планирование методической работы (57 %); возможность быть полезным коллегам (56 %); работа в команде (55 %); профессиональное общение (37 %); помощь со стороны тьютора (22 %); взаимопосещение уроков (15 %). Примечательно и то, какие значимые результаты своего участия в деятельности ПОС видят педагоги: «осознала необходимость изменений в своей работе; серьезнее отношусь к планированию рабочего дня; я научилась эффективно планировать свою работу; немного разобралась, как спроектировать урок на основе технологии таксономии учебных задач и образовательных результатов;

начала активно применять новые технологии; создала индивидуальный план профессионального развития; выявила профессиональные дефициты и работаю над ними; мои ученики стали более внимательными и самостоятельными в выполнении заданий» Последнее высказывание говорит о том, как изменения в педагоге влияют на прогресс учеников [Тихомирова, 2020].

В другом муниципальном районе учителя на презентации достижений своих ПОС говорили о том, что, благодаря совместной деятельности, «поняли необходимость анализа урока с позиции его дидактической ценности», отмечали ценность открытой командной работы: «учителя очень редко имеют возможность увидеть урок со стороны, обсудив при этом не мастерство и открытый урок подготовленного учителя, а реальные достижения детей. При проведении уроков с применением подхода Lesson Study коллеги могли сотрудничать, делиться опытом, знаниями, видениями той или иной проблемы, так как обычно учителя работают «наедине» со своим классом». Важно, что педагоги увидели не только свой профессиональный прогресс, но и сделали выводы о влиянии деятельности ПОС на достижения учеников: «активность ученика зависит от окружения, поддержки учителя, индивидуального подхода к учащимся, правильно продуманных и составленных заданий на каждом этапе работы и определение целей для каждого ученика»; «обучающиеся активно включаются в диалог, самостоятельно формулируют учебные задачи, цели урока, составляют план, умеют презентовать продукты и выступать перед группой с аргументацией, оценивать и себя и других учеников, принимают роль помощника (слабый-сильный), умеют правильно составлять и читать схемы» [I Муниципальная летняя, 2021].

В связи с этим позволим себе сделать обоснованное предположение о том, что в современных условиях ПОС является одним из самых

доступных для учителя способом конструктивной профессиональной коммуникации и сотрудничества, позволяет преодолеть методическое одиночество учителя-предметника, организовать повышение квалификации на основе горизонтального обучения даже в самой «неблагополучной» школе.

## **Риск 2. Неэффективная образовательная стратегия. Управление образовательной деятельностью: технология субъект-ориентированного подхода**

### ***Обоснование необходимости управления риском неэффективности образовательной деятельности и предлагаемые средства к решению проблемы***

Процессы преобразований, направленные на обеспечение современного качества обучения и воспитания детей, прежде всего, связаны с изменением характера взаимодействия педагогов и учащихся, удовлетворением потребностей и самореализацией обучающегося в образовательном процессе. Управление образовательной деятельностью предполагает создание условий для выстраивания обучающимися собственных образовательных траекторий, выбора индивидуальных маршрутов, стимулирование развития индивидуальности, субъектности ребенка, формирования потребности в саморазвитии.

В этой связи важнейшим условием и средством преодоления риска неэффективности образовательной деятельности является индивидуализация образовательного процесса. **Цель индивидуализации** как педагогического процесса — развитие субъектности и индивидуальности ребенка, когда он осознает уникальность себя и своей жизни и чувствует свою неповторимость, сам реализует свое будущее, чтобы как можно более полно раскрыть свои возможности. Это требует как понимания самого себя, так и активного отношения к своей жизни, предоставления обществом возможностей для самостоятельного выбора целей и средств жизнедеятельности. Ярким проявлением результатов индивидуализации является проектирование самим обучающимся индивидуальной образовательной деятельности (ИОД). Схематично представим основные идеи и средства индивидуализации.



## Основные идеи и средства индивидуализация образовательного процесса

<b>Индивидуализация: 1) принцип обучения и воспитания; 2) процесс становления индивидуальности и субъектности обучающегося; 3) преобразовательная деятельность человека по позитивному изменению своего внутреннего мира с целью самореализации</b>		
<b>Внешняя сторона — деятельность педагога (педагогическое сопровождение)</b>		<b>Внутренняя сторона — индивидуальная образовательная деятельность (ИОД) обучающегося</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Адаптация содержания и форм учебного процесса к индивидуальным особенностям обучающегося</li> <li>- Оказание поддержки ребенку с целью его индивидуализации</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Осознанное подчинение своих сил поставленной цели</li> <li>- Осознанная, целенаправленная деятельность, предусматривающая принятие самостоятельных решений</li> </ul>
<b>Средства индивидуализации</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Диагностика (создание ситуаций проб, тесты, анкеты)</li> <li>- Создание ситуаций выбора</li> <li>- Создание проблемных ситуаций</li> <li>- Вопрос проблемный</li> <li>- Организация целеполагания, анализа, оценивания и т. д.</li> <li>- Сопровождение проектирования ИОД на уроке, при изучении темы, предмета</li> <li>- Технологическая карта</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Самодиагностика</li> <li>- Выбор и самоопределение</li> <li>- Принятие решений</li> <li>- Определение системы целей самим субъектом</li> <li>- Определение запроса на образовательную деятельность</li> <li>- Составление проектов ИОД</li> <li>- Самоанализ, самооценка, рефлексия</li> </ul>
<b>Проекты индивидуальной образовательной деятельности;</b>		
<b>программа</b> — определены содержание и формы деятельности ученика по освоению предмета, темы, решению проблемы	<b>план</b> — определены содержание, объем, сроки выполнения действий ученика	<b>маршрут</b> — определены поэтапные действия ученика по достижению намеченной цели
<b>Портфолио, социально-образовательные проекты</b>		
<b>Субъектно-ориентированная технология</b>		
<b>Принципы индивидуализации</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- мотивационное обеспечение деятельности обучающегося;</li> <li>- поддержка индивидуальности и развитие субъектности обучающегося;</li> <li>- создание ситуаций выбора и самоопределения;</li> <li>- вариативность и гибкость организации образовательного процесса,</li> <li>- создание ситуации успеха;</li> <li>- опора на положительное в ребенке;</li> <li>- принятие ребенка таким, какой он есть,</li> <li>- обеспечение права ребенка на ошибку</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- актуализация личной образовательной проблемы;</li> <li>- осознанность положительной перспективы;</li> <li>- обоснованность целей</li> <li>- свободный выбор и самоопределение;</li> <li>- самостоятельность принятия решений,</li> <li>- самоорганизация, самоконтроль;</li> <li>- адекватность самооценки и рефлексивность</li> </ul>
<b>Условия индивидуализации:</b>		
<p>1) создание комфортной, естественной для ребенка среды; 2) партнерский характер взаимодействия педагога и учащихся; 3) подготовленность педагога к индивидуализации; 4) демократичный стиль управления в образовательной организации; 5) создание избыточной образовательной среды</p>		

Индивидуализация предполагает отказ от среднего ученика, выявление и развитие лучших качеств его личности, учет особенностей в организации учебно-воспитательного процесса, прогнозирование и конструирование индивидуальных программ его развития, что обеспечивает развитие индивидуальности как уникальности, неповторимости и особенного в человеке. Индивидуальность как качество, характеристика, признак человека относится к разряду системообразующих свойств личности. При этом именно индивидуализация позволяет обеспечить развитие разных детей в системе образования: и одаренных, и детей-инвалидов, и детей с социальными проблемами, и детей со средними способностями.

Не вызывает сомнения, что в обеспечении индивидуализации образовательного процесса важная роль принадлежит педагогу. Какую позицию он должен занять, участвуя в этих процессах? Какие методы педагогической деятельности выбрать? Отвечая на эти вопросы, нужно иметь в виду, что построение образовательной траектории является эффективным, если ребенок сам принимает решения, делает осознанный самостоятельный выбор образовательного пути, выступает ведущим субъектом реализации своих целей и планов. В этих условиях особую актуальность приобретает педагогическое сопровождение ребенка, обеспечивающее становление его самостоятельности, индивидуальности, адекватную помощь и поддержку. На старших ступенях обучения особенно важно предоставить возможность школьнику выбирать образовательный маршрут с учетом профессиональных и жизненных планов. В этом случае требуется более гибкое построение образовательного процесса в образовательной организации, но администрация, педагогический коллектив не всегда готовы к перестройке и принятию новых организационных решений.

Чаще всего дети выполняют указания взрослых, на уроках и при организации мероприятий, занимая позицию исполнителя воли педагогов. Результаты анкетирования учителей различных регионов РФ (около 800 педагогов) наглядно подтверждают это (таблица 3).

Таблица 3

**Результаты анкетирования учителей (в %)**

<i>Вопросы</i>	<i>Называемые субъекты</i>	<i>Опыт учителей города Ярославля</i>	<i>Опыт учителей из других регионов</i>
Кто ставит цели на уроке?	Учитель	45	32
	Ученик	14	15
	Не ставят цели на уроке	41	53
Кто определяет план работы на уроке?	Учитель	78	76
	Ученик	22	24
Кто определяет содержание деятельности на уроке?	Учитель	88	81
	Ученик	12	19
Кто определяет формы деятельности учащихся на занятии?	Учитель	64	52
	Ученик	36	48
Кто оценивает деятельность ученика?	Учитель	73	85
	Ученик	27	15
Кто определяет домашнюю работу?	Учитель	97	98
	Ученик	3	2

Сравнивая ответы на вопросы анкеты учителей из города Ярославля и учителей из других регионов, можно сделать вывод о том, что результаты практически не различаются. На вопрос «Кто ставит цели на уроке?» учителя ответили, что 45 % из опрошенных учителей из г. Ярославля сами ставят цели, при этом около половины педагогов вообще не ставят цель на уроке. Только 14-15 % учителей предоставляют обучающимся возможность самостоятельно поставить цель своей деятельности на уроке. Совершенно очевидно, что, если на уроке цель формулирует учитель, а не учащиеся, то она не может стать лично

значимой для ребенка. В этом случае невозможно обеспечить индивидуализацию образовательного процесса и соответственно формирование субъектной позиции. Без принятия, осознания важности решения поставленной цели не может быть активного, сознательного включения ребенка в деятельность.

Как показывает передовая практика, обучающиеся способны не только определить цели занятия, но и составить план его проведения. Однако при рассмотрении ответов на вопрос о том, кто определяет план работы на уроке, большинство учителей (около 80 %) сами решают, как выстроить урок. На вопрос «Кто определяет содержание деятельности на уроке?» 88 % учителей города Ярославля и 81 % учителей из других регионов ответили, что самостоятельно определяют, что конкретно будут делать на занятии обучающиеся. Только 36 % учителей школ города Ярославля и 48 % учителей из других регионов предоставляют возможность выбора форм деятельности обучающимся. По данным анкетирования, в среднем 20 % учителей на практике дают учащимся возможность оценивать свою деятельность.

Особенно удивляет то, что только 2-3 % учителей дают возможность ученикам выбрать домашнее задание для самостоятельной работы. Но именно это могут делать сами ученики на основе результатов учебной деятельности на уроке, если создавать соответствующие условия и сопровождать их деятельность, развивая самоорганизацию, формируя опыт адекватного самоанализа и самооценивания. Учащиеся способны определить, какой учебный материал, в каком объеме, на каком уровне сложности проработать дома, в какой форме представить результаты самостоятельной работы и т. п.

Анализ данных опроса педагогов, студентов, проходящих практику, обучающихся старших классов позволил установить, что лишь небольшое число педагогов применяют некоторые индивидуализированные средства

и приемы на отдельных этапах организации урока, в основном на этапе закрепления изученного материала, при выборе заданий и видов работы на уроке. Таким образом, можно сделать вывод, что основную часть занятия определяет и контролирует учитель.

Анализ опыта образовательного процесса в организациях с низкими образовательными результатами, где также проводилось исследование, показывает, что здесь еще более низкие показатели по использованию средств индивидуализации, по проявлению субъектности обучающихся. В этих организациях в основном используются авторитарные способы взаимодействия с обучающимися, не выявляются и не учитываются потребности, интересы детей. Учитель — главное действующее лицо на уроке и во внеучебное время. Образовательный процесс ориентирован на учителя, а не на ученика.

Очевидно, что при управлении риском неэффективности образовательной деятельности необходимо обеспечить освоение педагогическим коллективом идей и средств индивидуализации и, прежде всего, сути, идей и логики общей субъектно-ориентированной технологии.

**Дидактическое (технологическое) решение: субъектно-ориентированная технология**

В качестве основного средства индивидуализации образовательного процесса предлагается авторская субъектно-ориентированная технология, главной *целью* которой является развитие субъектности ребенка, вхождение его в режим саморазвития, формирование у него веры в себя, самостоятельности и ответственности в ситуациях выбора и принятия самостоятельных решений. Приведем общий алгоритм технологии (таблица 4).

**Общая субъектно-ориентированная технология**

<i>Этапы</i>	<i>Краткая характеристика</i>
Самодиагностика	Осознание себя: «Какой я?», «Что я знаю?», «Что я умею?», и наоборот: «Чего не знаю?», «Чего не умею?» и т. п.
Самоанализ	Поиск ответов на вопросы: «Что мне помогло добиться положительных результатов и почему?», «Что мне мешало быть более успешным и почему?» и др.
Самоопределение	Постановка целей, задач, определение перспектив, путей их достижения: «К чему стремиться и почему?», «Как этого добиться?»
Самореализация	Самостоятельный поиск способов решения учащимися поставленных задач, принятие самостоятельных решений и их реализация
Самооценка	Сопоставление достигнутого результата с планируемым, выявление и обоснование причин успехов и недостатков
Самоутверждение	Вывод о целесообразности выбранного пути, поставленных целей и задач, внесение корректив в дальнейшие действия

Суть данной технологии состоит в том, что на каждом этапе деятельности ребенок принимает самостоятельные и обоснованные решения, это обеспечивается соответствующим педагогическим сопровождением. Субъектно-ориентированная технология ориентирована на ребенка, удовлетворяет и развивает его интересы и потребности, обеспечивает развитие его индивидуальности, личности и субъектности.

При использовании такой технологии проектируются «шаги» самого ребенка, которого сопровождает педагог. По существу, педагог создает условия для принятия детьми самостоятельных и осознанных решений и выбора действий. В задачи педагога входит мотивация активности детей, подбор средств, методик самопознания, самоопределения, создание ситуаций выбора, ненавязчивая поддержка ребенка в ситуациях затруднения через постановку проблемных вопросов, включение учащихся в целеполагание на всех этапах деятельности, организация анализа и рефлексии. При этом педагог занимает тьюторскую позицию, сопровождая индивидуальную образовательную деятельность ребенка.

С этой целью частные варианты данной технологии могут использоваться педагогами при проведении большинства учебных занятий при изучении ряда дисциплин, особенно, если содержание материала не является для школьников совершенно новым. Предлагаем одну из схем такого занятия в таблице 5.

Таблица 5

**Примерная схема учебного занятия**

<i>Этап занятия</i>	<i>Деятельность педагога</i>	<i>Деятельность обучающегося</i>
Самодиагностика	Предлагает назвать задания, которые выполнялись к занятию, сказать, почему они были выбраны и какой результат самостоятельной работы, что узнали новое, чему научились	Называет задания, объясняет свой выбор и представляет результат работы, отвечают на вопросы
Самоанализ	Задаёт вопросы: Какие виды деятельности, задания вызвали сложности и почему? Что не получилось и почему? Что нужно учесть в дальнейшем?	Отвечает на вопросы. Обменивается мнениями
Целеполагание, самоопределение	Предлагает на основе проблем и трудностей, которые возникли при выполнении самостоятельной работы, определить цели своей деятельности на занятие, а затем желающим высказаться и обосновать свои цели и задачи	Записывает индивидуальную цель и задачи на занятие, обосновывает их
Определение содержания и способов изучения учебного материала	Предлагает на основе программы дисциплины и поставленных на занятии учебных задач выбрать содержание материала для изучения, степень его глубины, сложности, самостоятельности, а также способ его изучения и формы представления результатов своей деятельности	Выбирает вопрос (ы) для изучения, форму работы (учебник, интернет, индивидуально или в паре (группе) и др., а также форму представления результатов работы
Самостоятельная работа	Наблюдает за деятельностью обучающихся, включается в общение с ними по их просьбе	Работает самостоятельно, при необходимости обращается за помощью к другим ученикам или педагогу
Представление результатов	Предлагает представить результат работы, задавать вопросы друг другу, дополнять информацию	Представляет результаты работы, отвечает на вопросы

<i>Этап занятия</i>	<i>Деятельность педагога</i>	<i>Деятельность обучающегося</i>
Самооценка	Предлагает оценить свою работу, соотнести поставленные задачи на занятии и успешность их решения	Оценивает свою деятельность, определяет достижения, проблемы и трудности
Определение задач, содержания и формы выполнения самостоятельной работы	Предлагает обосновать задачи для самостоятельной работы на основе результатов и самооценки достижений, выбрать содержание и форму дальнейшей деятельности	Обоснованно выбирает вариант домашней самостоятельной работы на основе поставленных задач

Предложенный алгоритм может быть применен к любой ситуации, каждой форме взаимодействия педагога и ученика, а каждый «шаг» конкретизируется специальными техниками и приемами в зависимости от содержания деятельности и возраста учащегося, уровня сформированности его субъектности в конкретном виде деятельности.

При высоком уровне субъектности обучающиеся достаточно свободны в определении своих образовательных задач и выборе способов их достижения: они сами ставят задачи на основе анализа предыдущих достижений, выбирают уровень сложности индивидуальной работы, способы ее организации, а также форму отчетности; затем анализируют и оценивают свои личные достижения и с учетом этих достижений ставят задачи для дальнейшей образовательной деятельности.

Предполагается, что по мере перехода от одного уровня образования к более высокому уровню повышается субъектность обучающегося. Однако на практике не всегда происходит так, поскольку это в значительной мере зависит от позиции педагога, его способности использовать субъектно-ориентированную технологию, а также опыта субъектного поведения школьников.

Субъектно-ориентированная технология предполагает использование **системы приемов, техник**. Практически во всех технологиях используется такой педагогический прием как **вопрос**. Целостная система логично выстроенных вопросов составляет основу технологии



проблемного обучения, проектной деятельности и других технологий. При использовании субъектно-ориентированной технологии постановка вопроса, чаще всего проблемного, может стать в конкретной ситуации единственным педагогическим средством, которое позволит педагогу отказаться от монолога, навязывания обучающемуся своего мнения, информации в готовом виде. Задавая себе вопросы на осмысление действий и их последствий, школьник приобретает опыт ответственного поведения, принятия самостоятельных и обоснованных решений.

Особое значение имеет сопровождение обучающегося в *ситуациях выбора*, когда он должен осознанно принять решение. Для этого ему важно осознать цель выбора, иметь определенный объем информации о ситуации, в которой он находится. В результате анализа ситуации с помощью сопровождающего или самостоятельно школьник осуществляет свой выбор.

Каждая сложная ситуация порождает множественность вариантов решения. Педагогическое сопровождение может трактоваться как помощь обучающемуся в совершении этого выбора, формировании ориентационного поля. Однако при обеспечении права свободного выбора сопровождающему на первом уровне образования необходимо научить обучающегося выбирать, помочь ему разобраться в сути проблемной ситуации, принять осознанное самостоятельное решение и реализовать его. При высоком уровне субъектности обучающемуся не нужны варианты для выбора, предоставляемые педагогом, он сам находит и обосновывает нужный ему вариант и принимает самостоятельное решение в проблемной ситуации. В этом случае педагогу важно скрыто отследить действия обучающегося и проконтролировать целесообразность принятого решения, а в случае сомнения — задать вопросы, позволяющие убедиться ему и самому обучающемуся в правильности решения и соответствующих действий.

Важным средством при использовании субъектно-ориентированной технологии в образовательном процессе являются **технологические карты**, которые на первом этапе составляются педагогом, а при высоком уровне субъектности и самими обучающимися с учетом своего индивидуального маршрута. Такие карты получили широкое использование на разных уровнях образования. При всем многообразии главной особенностью таких карт является предоставление возможности обучающемуся выбирать маршрут освоения учебного материала с учетом цели, уровня своей подготовленности, сложности материала, предпочитаемого вида деятельности, профессиональных интересов и планов, а также выбирать темп образовательной деятельности, форму отчетности и представления результатов деятельности. Работа по технологическим картам предполагает предварительный анализ учеником предыдущих достижений, постановку целей и задач образовательной деятельности на текущий период, осознанный выбор своего продвижения с учетом целеполагания.

При использовании субъектно-ориентированной технологии применяются различные способы организации целеполагания, аналитической, оценочной, рефлексивной деятельности школьников.

Частной субъектно-ориентированной технологией, средством подготовки будущих педагогов к профессиональной деятельности является **портфолио**, которое позволяет обучающемуся проектировать индивидуальную образовательную деятельность, выстроить индивидуальный маршрут и представить в систематизированном виде результаты своей образовательной деятельности. Материалы, включенные в портфолио обучающегося, позволят также сделать заключение об уровне сформированности у него компетенций, личностных качеств, важных для профессиональной деятельности. Главная задача педагога — помочь обучающемуся осознать целесообразность и полезность использования

портфолио на этапе профессионального самоопределения, выбора профессии.

Ярким частным примером реализации общей субъектно-ориентированной технологии является **проектная деятельность**. Она организуется как творческая работа по решению теоретической или практической проблемы, цели и содержание которой определяются самими школьниками и осуществляются ими в процессе теоретической проработки и практической реализации созданного проекта (продукта) [Байбородова, 2014; Байбородова, 2017].

Ценность проектной деятельности заключается в том, что она при создании определенных условий и соблюдении педагогических требований к ее организации обеспечивает высокий уровень субъектности ребенка, содействуя проявлению и развитию его творческих способностей. Проектная деятельность является эффективным средством решения личных проблем ребенка, создает благоприятные условия для разнообразной по содержанию, уровню сложности, способам деятельности в соответствии со способностями и предпочтениями учащихся, формирует у детей сознательную и ответственную позицию при принятии решений (таблица 6).

Таблица 6

***Этапы проектной деятельности***

<i>Этап</i>	<i>Действия педагога</i>	<i>Действия обучающихся</i>
Мотивационно-целевой	Обеспечивает добровольное включение детей в проектную деятельность, формирует потребность в решении актуальной для детей проблемы, используя различные педагогические приемы (проблемная ситуация, варианты проблемных вопросов, заказ значимых лиц, сложная жизненная ситуация); включает в обсуждение проблемы, задает	Высказывают свои представления о желаемом; мнения по поводу возникшей ситуации, обсуждают проблему или варианты проблем, принимают решение по поводу основной проблемы и формулирует цель проекта, определяют его социальную и личную значимость; дают описание конечного продукта;

<i>Этап</i>	<i>Действия педагога</i>	<i>Действия обучающихся</i>
	наводящие вопросы; помогает сформулировать цель проекта, дать характеристику итогового	
Исследовательский	Помогает сформулировать гипотезу исследования, организует поиск информации и ее анализ, подсказывает источники информации; задает вопросы, регулирует их взаимодействие с носителями информации. Наблюдает, при необходимости задает наводящие вопросы. Консультирует. Направляет процесс поиска информации учащимися (при необходимости помогает определить круг источников информации). Предлагает различные варианты и способы хранения и систематизации собранной информации. Обучает правильно брать интервью: составлять вопросы; отбирать необходимую информацию; работать с документами	Выдвигают предположения о способах решения проблемы и поиске необходимой информации, собирают, обрабатывают, анализируют, систематизируют информацию, необходимую для разработки проекта. Определяет тему исследования. Формулируют вопросы для исследования. Определяют источники для сбора информации, изучает источники для осознания проблемы и организации поиска, собирает материалы для выполнения проекта
Проектировочный	Организует поиск оптимального решения проблемы в ходе обсуждения различных вариантов, регулирует процесс обсуждения, создает ситуации, задает вопросы для осознанного и правильного решения, организует выработку критериев оценки проекта, консультирует, организует экспертизу, консультации со специалистами и т. д.	Высказывают идеи, предположения, осуществляют анализ и оценку идей, определяют способы решения проблемы, обсуждают критерии оценки проекта; при необходимости осуществляют экономическую, экологическую и др. экспертизу проекта, оформляют идеи, разрабатывают документацию. Определяет этапы работы над проектом. Составляет план работы по оформлению информации
Технологический	Организует составление плана действий по реализации проекта, помогает определить условия и средства, необходимые на каждом этапе деятельности, консультирует, задает наводящие вопросы в случае затруднений и ошибочных намерений	Составляют план действий, подбирают средства для их реализации, определяют возможные последствия от предполагаемых действий, а также, кто может оказать помощь в достижении оптимальных результатов. Обсуждают варианты

<i>Этап</i>	<i>Действия педагога</i>	<i>Действия обучающихся</i>
Практический	<p>Помогает в анализе собранных материалов (по просьбе детей или в случае возникновения трудностей).</p> <p>Наблюдает, советует, косвенно руководит деятельностью, отвечает на вопросы учащихся.</p> <p>Контролирует временные рамки этапов деятельности. Помогает в создании презентации.</p> <p>Мотивирует учащегося, создает ситуации успеха; подчеркивает социальную и личностную важность достигнутого</p>	<p>Выполняют самостоятельно запланированные действия, намеченный план, соотносят свои действия с проектом и планом, вносят коррективы в процессе деятельности</p>
Контрольно-коррекционный	<p>Проверяет собранную детьми информацию, советует и направляет дальнейшую работу.</p> <p>Корректирует оформление презентации. Проверяет составленный ребенком текст, исправляет речевые и орфографические ошибки.</p> <p>Обсуждает план выступления детей, проверяет выступление детей, задает вопросы.</p> <p>Организует оценку выполненной работы в соответствии с планируемым продуктом и критериями его оценки, помогает детям выявить недостатки и возможные пути их устранения, успешно завершить намеченную работу</p>	<p>Осуществляют самооценку своей работы, выявляют недостатки на основе запланированного результата, вносят изменения, устраняют недостатки, завершают оформление результатов проектной деятельности, сопоставляют план и реально выполненную работу, исправляют ошибки, вносят изменения и исправления</p>
Презентационный	<p>Нацеливает детей на успешное выступление. Участвует в анализе и оценке результатов проекта, подчеркивая достижения ученика. Помогает определить цель презентации, выбрать форму презентации, способы взаимодействия с аудиторией, подбирает экспертов, готовит к оценке потребителя. Контролирует процесс представления результатов проектной деятельности, показывая достоинства полученного продукта, подчеркивая</p>	<p>Представляют и защищают полученный в ходе проектной деятельности продукт, результат; доказывают наличие необходимых характеристик полученного продукта, показывают его преимущества, общественную значимость, пользу для себя и других; представляют тех, кто помог в достижении намеченного; отвечают на вопросы присутствующих на презентации; защищает проект, отвечает на вопросы, оценивают свою деятельность и проект,</p>

<i>Этап</i>	<i>Действия педагога</i>	<i>Действия обучающихся</i>
	достижения каждого ребенка; дополняет действия детей высказываниями и наводящими вопросами	благодарят тех, кто оказал помощь
Аналитико-рефлексивный	Подбирает методики для анализа и рефлексии проектной деятельности детей с учетом планируемых универсальных учебных действий, личностных результатов; побуждает каждого ребенка к объективной оценке собственных достижений и осознанию социальной значимости выполненной работы; помогает определить перспективы	Отвечают на вопросы, высказывают мнения о достижениях, успехах и трудностях, недостатках и их причинах; определяют перспективы для своего дальнейшего личностного развития и организации проектной деятельности.

Одним из вариантов использования общей субъектно-ориентированной технологией является **проектирование детьми индивидуальной образовательной деятельности, своего развития**, результатом которого выступают индивидуальные программы, планы, маршруты развития ребенка, стимулирующие повышение уровня субъектности детей, осознание ребенком смысла своего существования и проектирования своего будущего. В результате этого обучающийся осознает и присваивает цели, сознательно планирует деятельность по их достижению, заинтересованно участвует в реализации намеченного, овладевает способами личностного и индивидуального развития с опорой на собственные склонности, способности и интересы, выстраивая собственную траекторию, способствуя воспитанию и развитию субъектом самого себя. Сущность такой деятельности, ее субъектный характер проявляются в том, что сам ребенок осмысленно и самостоятельно проходит свою траекторию (свой путь) образования и развития.

Опираясь на опыт ряда образовательных организаций, которые выстраивают субъектно-ориентированное обучение и воспитание

учащихся, можно предложить следующие этапы разработки индивидуальных образовательных проектов детей.

**1 этап.** Подготовительная работа педагогического коллектива к проектированию индивидуальной образовательной деятельности учащихся, к обучению по индивидуальным программам и планам, которая включает

- разъяснительную работу о необходимости и важности индивидуально ориентированного обучения и воспитания (выступление специалистов, проведение семинаров, круглых столов, знакомство с опытом других коллективов);
- создание проблемной группы по организации индивидуально-ориентированного обучения и воспитания в общеобразовательном учреждении и научно-методическому обеспечению этого процесса;
- знакомство с современными концепциями, моделями индивидуально-ориентированного воспитания и образования (чтение литературы, обсуждение различных вариантов воспитания и развития по индивидуальным программам и планам);
- составление плана действий администрации, организаторов, проблемной группы по проектированию индивидуальной образовательной деятельности учащихся;
- коллективные и групповые продуктивные игры по разработке моделей образовательных индивидуальных стратегий и маршрутов применительно к учащимся разного возраста, составлению вариантов структуры индивидуальных программ и планов, по разработке научно-методического и организационного обеспечения проектирования развития детей с учетом вышеизложенным принципов.

**2 этап.** Изучение социально-экономических условий жизни и воспитания учащихся в семьях на основе бесед, анкетирования детей и родителей, наблюдения и оценок педагогов.

**3 этап.** Диагностика возможностей, склонностей, интересов потребностей детей их жизненных и профессиональных планов, заказа родителей на образование своих детей, оформление результатов диагностики с помощью соответствующих таблиц.

**4 этап.** Анализ материалов диагностики педагогами, проведение психолого-педагогического консилиума с субъектами ППС развития ребенка, разработка общих подходов к взаимодействию с ребенком и его родителями.

**5 этап.** Обсуждение материалов диагностики и психолого-педагогического консилиума с ребенком и родителями. С каждым учеником и его родителями проводится индивидуальное собеседование при участии субъектов сопровождения. Для учащегося и родителей предоставлена информация о его индивидуальных особенностях и возможностях, склонностях и способностях, жизненных замыслах и ориентациях.

В завершение ребенку и его родителям предлагается составить индивидуальную образовательную программу или программу развития на очередной период.

**6 этап.** Составление проекта программы психолого-педагогического сопровождения индивидуального развития ученика под руководством педагога или психолога, если он имеется в учреждении.

**7 этап.** Организация работы по составлению индивидуальной образовательной программы ребенка с участием его родителей. Обеспечивая субъектную позицию ученика, необходимо обсудить с ним варианты схем и методику составления индивидуальной программы, которая будет понятна, доступна и реальна для ребенка, полезна и важна



для родителей. В то же время данная программа позволит проверить педагогам свои замыслы по отношению к конкретному ученику и уточнить программу психолого-педагогического сопровождения. Программа может быть конкретизирована индивидуальным планом на ближайший период.

**8 этап.** Уточнение и корректировка первоначального проекта программы психолого-педагогического сопровождения индивидуального развития ученика педагогом, психологом, другими субъектами сопровождения на основе индивидуальной программы, планов, составленных ребенком и родителями, согласование и доработка этих документов в случае каких-либо принципиальных расхождений.

**9 этап.** Организация работы по выполнению индивидуальной программы и индивидуальных планов ребенка. Процесс реализации проектов индивидуальной деятельности учащегося важно стимулировать, определяя время индивидуальных встреч с ребенком, консультаций, обсуждения проблем, которые возникают по ходу реализации программы и плана. Данная проблема должна стать предметом обсуждения педагогов на совещаниях и педконсилиумах, родителей на собраниях и консультациях, постоянного внимания психолога и администрации образовательных учреждений.

Каждому педагогу важно определить свою роль в поддержке индивидуального развития ребенка, помочь ему в составлении частных проектов по решению личных проблем, по формированию качеств, от которых зависит осуществление будущих профессиональных планов учащегося, используя возможности индивидуальных заданий элективных курсов, воспитательных мероприятий для развития качеств, которые определяют успешность выполнения намеченного.

**10 этап.** Отслеживание результатов выполнения индивидуальных программ и планов детьми. При выборе схемы составления проектов важно предусмотреть возможность фиксировать выполнение этих

проектов, отражать уровень достижения намеченных результатов. Целесообразно согласовать оценку выполнения программ и планов с участниками проектирования, предоставить возможность самооценки и сопоставления ее с мнением педагогов, родителей, одноклассников, специалистов.

**11 этап.** Корректировка проектов развития ребенка. Целесообразно составить эти проекты так, чтобы можно было вносить в них коррективы, изменения, дополнения, чтобы возникала потребность и необходимость постоянно обращаться к программе и планам. Тогда дети поймут их важность и полезность, что будет стимулировать участие школьников в составлении новых индивидуальных проектов, обеспечивающих реализацию жизненных траекторий.

**12 этап.** Подведение итогов и анализ выполнения проектов индивидуального развития детей, которые могут включать

- повторную «срезовую» диагностику и анализ изменений с участием ребенка, родителей, педагогов;
- индивидуальное собеседование педагога с ребенком и его родителями о достижениях, проблемах, перспективных планах;
- при желании самих детей публичный отчет о выполнении проектов индивидуальной деятельности с участием педагогов школы, специалистов дополнительного образования, представителей профессиональных учебных заведений, родителей, общественности;
- коллективное обсуждение и анализ всеми участниками проектирования содержания и организации этого процесса, определение путей и способов его совершенствования.

От организации этого этапа существенно зависит отношение участников педагогического процесса к проектированию образовательной деятельности детей в дальнейшем. При правильной организации данного

этапа будет подготовлена основа для нового цикла создания и реализации проектов развития учащихся.

Проекты индивидуальной образовательной деятельности ученика могут составляться на разные периоды. При отсутствии опыта такого проектирования индивидуальный план или программу целесообразно разрабатывать на небольшой период, урок, месяц, четверть, полугодие. Можно начать с того, что предложить учащимся спланировать домашнюю работу с учетом результатов освоения учебного материала на уроке, а затем спроектировать изучение новой темы.

Содержание, методики, способы действий участников проектирования индивидуальной деятельности ребенка зависят от его возраста, типа проекта, содержания деятельности, целей и способностей, осознания школьником своих жизненных, образовательных и профессиональных планов. Важно, чтобы ребенок сам решал и действовал на каждом этапе проектирования своей деятельности независимо от ситуации, а педагоги помогали ему принимать самостоятельные решения в случае затруднений, стимулировали его стремление к саморазвитию и самообразованию.

Проектирование ИОД обучающегося как технология предусматривает ряд этапов совместной деятельности участников образовательного процесса. Опыт проектирования индивидуальных образовательных программ и планов на учебный год, при изучении предмета, конкретной темы на конкретных примерах изложен в ряде наших публикаций [Байбородова, 2021]. В таблице 7 представим обобщенный вариант проектирования ИОД школьников при изучении предмета на учебный год.

Таблица 7

**Этапы проектирования индивидуального плана изучения предмета и их краткая характеристика**

<i>Этап</i>	<i>Действия</i>	
	<i>Педагога</i>	<i>Обучающегося</i>

Этап	Действия	
	Педагога	Обучающегося
Самодиагностика	Предлагает учащимся открыть учебник по предмету, посмотреть оглавление, полистать учебник и ответить на ряд вопросов: О чем этот предмет? Какие темы вам знакомы и почему? Какие темы у вас вызывают интерес и почему? Какие темы для вас являются новыми? Для чего мы будем изучать тот предмет? И т. д. Предлагает набор проблемных ситуаций, вопросы, с которыми сталкиваются дети в жизни. Использует видеозаписи, зачитывает высказывания и предлагает их обсудить, приглашает специалистов, деятельность которых связана с этим предметом. Если предмет изучался ранее, целесообразно провести тест, опрос.	Изучает учебник, высказывает свои предположения, обсуждает вопросы. Оценивает уровень знаний и умений, если уже изучался предмет. Предполагает, что можно узнать новое. Начинает заполнять индивидуальный план, в котором обозначены темы, а также имеются разделы, куда вносятся результаты обсуждения и решение учащегося по изучению тем
Самоанализ	Если проводился тест, опрос, предлагает проанализировать результаты и определить пробелы в знаниях и на какие вопросы в этой связи следует обратить внимание. Предлагает ответить на вопросы: Какие темы следует предварительно повторить за прошлый год? Какие темы особенно важны, полезны, интересны и почему? Какие темы особенно пригодятся в жизни? В профессии? Почему? И др.	Высказываются и фиксируют информацию в индивидуальной таблице (плане)
Самоопределение	Предлагает учащимся изучить, проанализировать записи, сделанные в ходе предыдущей работы, и определить для себя цель изучения предмета, какие образовательные результаты хотел бы получить обучающийся в итогам изучения предмета (чему научиться, какие умения, качества приобрести и т. п.)	Определяют и записывают в индивидуальном плане цель и задачи изучения предмета, обозначают результаты, уровень достижений
Самореализация	Предлагает с учетом поставленных целей, задач, обозначенных результатов	Заполняет разделы индивидуального плана, которые понятны на данный момент.

Этап	Действия	
	Педагога	Обучающегося
	определить уровень изучения тем (базовый или углубленный), свою роль при изучении темы (участник, помощник педагога или организатор занятия), по каким темам выполнить проекты, сделать сообщения. На первом занятии это может быть первый вариант (проект) плана, который дополняется, корректируется после обсуждения с родителями, консультаций с педагогом, после погружения в предмет	Задаёт вопросы, обсуждает с педагогом, одноклассниками свои намерения
Самооценка	Предлагает ответить на следующие вопросы: Для чего ты составлял индивидуальный план изучения предмета? Как я планирую использовать индивидуальный план при изучении предмета? Что у тебя получилось? Какие возникли проблемы и трудности? Почему? Что я доработаю в плане? К кому обращаюсь за помощью? И др.	Оценивает свою работу по составлению индивидуального плана, намечает дальнейшие действия
Самоутверждение	Предлагает продолжить фразы (устно или письменно): Сегодня на занятии я понял(а), что в дальнейшем при работе с индивидуальным планом, мне необходимо... Чтобы успешно реализовать план, я буду... И др.	Продолжает фразы

Отметим, что при сохранении общей логики составления индивидуального плана изучения предмета, в каждом конкретном случае педагог определяет набор вопросов, заданий, действий учащихся, вариант схемы индивидуального плана в зависимости от возраста учащихся, опыта их проектировочной деятельности, специфики предмета, возможностей и способностей обучающихся.

Субъектно-ориентированная технология может быть основой любой формы, которая при этом должна проектироваться самими детьми. Общая

субъектно-ориентированная технология реализуется в различных видах деятельности, при проведении мероприятий, в разных формах воспитания, сохраняя общий алгоритм и приобретая неповторимое наполнение особым содержанием и соответствующими приемами.

Таким образом, субъектно-ориентированная технология предусматривает:

- удовлетворение запросов, потребностей детей, их самореализацию, успешность их деятельности;
- осознание и принятие ребенком ценностно-смысловых ориентиров, индивидуальных целей в процессе совместной созидательной, преобразовательной деятельности детей;
- проявление и формирование субъектной позиции ребенка, осознанное целеполагание и принятие им самостоятельных решений на всех этапах индивидуальной и групповой деятельности;
- рефлекссию, самоанализ, самооценку, способствующие осознанной деятельности школьников;
- диалог, равноправный обмен информацией, партнерскую позицию участников деятельности, партнерский стиль взаимодействия педагогов и детей, формирующие коммуникативность, умение работать в команде;
- проявление и развитие творчества, креативности, гибкости, системности, критичности мышления.

### **Примеры практической реализации субъектно-ориентированной технологии**

Продемонстрируем примеры использования субъектно-ориентированной технологии в учебном процессе, на уроке в младшем классе (таблица 8).

Таблица 8

**Этапы урока в 4 классе, русский язык. Тема «Изменение личных местоимений 1 и 2 лица по падежам» (из опыта С. В. Марасановой)**

№	Этапы урока	Ход урока			Время
		Задачи этапа	Действия учителя	Действия ученика	
1	Актуализация знаний	Повторить теоретический материал, необходимый для работы на уроке	Назовите тему, над изучением которой мы сейчас работаем. Что такое местоимение? Назовите местоимения 1-го, 2-го, 3-го лица. Перечислите морфологические признаки местоимений	Высказываются, отвечают на вопросы, аргументируют свою точку зрения	3 мин.
2	Самодиагностика	Определить подготовленность и детей по изучаемой теме	Поднимите руки те ребята, которым было трудно на прошлом уроке? Вы подготовились к сегодняшнему уроку? Давайте проверим вашу готовность на самостоятельной работе. Организует самостоятельную работу и самопроверку	Отвечают на вопросы. Выполняют задания на листочках. Проводят самопроверку по ключу, определяют свой уровень знаний и умений по заданным критериям	3 мин.
3	Самоанализ	Выявить проблемы, определить достижения	Организует осмысление детьми уровня знаний. Уровни: - допускаю ошибки, нужна помощь учителя; - допускаю	Анализируют результаты работы, определяют уровень подготовленности и	3 мин.

№	Этапы урока	Ход урока			Время
		Задачи этапа	Действия учителя	Действия ученика	
			не более 2-3 ошибок, надо потренироваться ; - не допускаю ошибок, могу выполнить задания более сложного уровня		
4	Самоопределение	Определить индивидуальные и коллективные цели занятия	Организует работу с оценочными тетрадями: На основе анализа достижений запишите цель на урок и запишите ее в оценочную тетрадь	Формулируют свою цель на занятие	20 мин.
5	Самореализация	Организовать самостоятельную работу по реализации целей	Предлагает детям разноуровневые задания	Выбирают задания для ликвидации ошибок с учетом цели и результатов анализа	
6	Самооценка	Определить и оценить уровень достижения поставленных индивидуальных целей	Готовит образцы решений для организации самопроверки; консультирует, если есть вопросы и ошибки. Рефлексия, работа с оценочной тетрадью. Кто желает выставить свои отметки в журнал, подойдите с	Сравнивают свою работу с образцом, ставят оценку себе, определяют ошибки	7 мин.



№	Этапы урока	Ход урока			Время
		Задачи этапа	Действия учителя	Действия ученика	
			оценочной тетрадью ко мне в перемену		
7	Самоутверждение	Определить и обосновать выбор заданий для домашней работы	Предлагает установить целесообразность поставленных целей, выбора заданий для работы на уроке и определить задания для домашней работы	Делают вывод, о том, что получилось, что нет, определяют и обосновывают выбор домашнего задания и дальнейшие свои действия	3

Приобщение школьников к проектированию своей деятельности полезно начинать в начале года, когда они обсуждают изучение предмета [Байбородова, 2021], а затем конкретизируют свои планы при изучении конкретной темы, что схематично представлено в таблице 9.

Таблица 9

**Этапы урока в 11 классе по мировой художественной культуре  
Тема «Русская культура XIX в.» (проектирование изучения темы)  
(из опыта Н. В. Харитоновой)**

№	Этапы урока	Задачи этапа	Действия учителя	Действия учеников
1.	Организационный	Настроить детей на работу	Задаёт вопросы	Отвечают на вопросы, аргументируют свою точку зрения
2.	Самодиагностика	Определить уровень знаний детей по данной теме.	Задаёт вопросы. Предлагает тест для самопроверки	Решают тест
3.	Самоанализ	Определить достижения, выявить проблемы на основе результатов теста	Задаёт проблемные вопросы	Анализируют результаты тестирования
4.	Самоопределение	Определить коллективные и	Помогает детям сформулировать	Определяют для себя цели и темы

№	Этапы урока	Задачи этапа	Действия учителя	Действия учеников
		индивидуальные цели занятия	цели определиться с темами	для углубленного изучения
5.	Самореализация	Организовать самостоятельную работу по реализации целей.	Организация деятельности учащихся, по необходимости оказывает помощь, консультирует	Работают с картой индивидуального планирования, планирование своей дальнейшей деятельности, с источниками информации, работают в группах
6.	Самооценка	Оценить себя в соответствии с критериями. Определить уровень достижения поставленных индивидуальных целей	Предлагает детям представить свои наработки, поделиться идеями. Задает вопросы, консультирует, если есть ошибки	Представляют своих наработок по желанию. Ребята делятся своими идеями. Оформляют для учителя на листах информацию
7.	Самоутверждение	Определить и обосновать задачи для домашней работы.	Предлагает установить целесообразность поставленных целей и определить задачи для дальнейшей (домашней) работы	Делают выводы о том, что получилось, что нет. Определяют и обосновывают свои дальнейшие действия

Как организовать мероприятия, коллективные творческие дела, чтобы они стали значимым событием для ребенка, показано в таблице 10. Также можно познакомиться более подробно с использованием субъектно-ориентированной технологией при организации воспитательных дел в публикациях [Байбородова, 2011; Байбородова, 2021].

Для более глубокого осознания ребенком важного события целесообразно продолжать фразы и отвечать на вопросы письменно, предлагая желающим зачитать свои записи. На этапе самоопределения и самореализации при обоюдном желании детей может произойти формирование микрогрупп, если чьи-то замыслы совпадут.

Проектная деятельность широко используется в педагогической практике с раннего возраста, однако, непросто организовать ее на основе развития субъектности ребенка. Представим пример выполнения проекта по теме «Биография моей бабушки», подготовленного девятилетним ребенком (таблица 11).

Таблица 10

**Этапы субъектно-ориентированной технологии на примере  
организации Дня пожилого человека**

*(из опыта работы Дмитриевской школы Даниловского МР Ярославской области)*

<i>Этап</i>	<i>Деятельность педагога</i>	<i>Деятельность ребенка</i>
<i>Самодиагностика</i>	Предлагает ответить на вопросы: - Какое у нас ближайшее событие? (День пожилого человека) - Для кого проводится этот день? - Что он означает? Почему его отмечают?	Отвечает устно или письменно в зависимости от возраста, его особенностей, желания: устно, передавая любимый предмет по кругу, или записывая на листе бумаги и по желанию озвучивает свою запись
	Предлагает записать детям фразу: «Для меня День пожилого человека — это...». Затем предлагает прикрепить листки с записями на доску, а также зачитать желающим свой вариант. Все предложенные варианты фиксирует, обобщает. Обращает внимание на помощь пожилым одиноким людям	Продолжает фразу, записывая на листе бумаги. Зачитывает текст и прикрепляет на доску
<i>Самоанализ</i>	Предлагает ответить на вопросы: - Что каждый из нас сделал полезного в этот день в прошлом году? - Как вы отмечали этот день в прошлом году? - Что особенно оказалось полезным и интересным для каждого из вас? Фиксирует и обобщает высказывания детей	Участвует в обсуждении, высказывая свое мнение
<i>Самоопределение</i>	Предлагает ответить на вопросы:	Отвечает письменно на

<i>Этап</i>	<i>Деятельность педагога</i>	<i>Деятельность ребенка</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Что я хочу узнать о Дне пожилого человека?</li> <li>- Что я могу сделать важное и полезное?</li> <li>- Кому я хочу помочь, кому могу сделать приятное и полезное?</li> </ul> <p>Предлагает составить список людей, кому можно помочь</p> <p>Предлагает объединиться в пары, микрогруппы или работать индивидуально с учетом того, кто и кому хочет помочь</p> <p>Предлагает обсудить и самостоятельно принять решения по следующим вопросам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Кому и как я хочу помочь?</li> <li>- Нужна ли мне помощь? Какая и от кого?</li> <li>- Кому еще может быть это интересно?»</li> </ul> <p>Педагог регулирует процесс самоопределения</p>	<p>очередной вопрос, а затем озвучивает записи. (варианты ответов записывает на доске или плакате, присоединяя свой вариант к сходным мнениям)</p> <p>По желанию дети действуют индивидуально или объединяются в микрогруппы, пары с учетом того, кому хочет помочь</p> <p>Обсуждают в микрогруппах, парах, поочередно отвечая на вопросы, договариваясь или принимая индивидуальные решения для дальнейших действий (совместных и индивидуальных)</p>
<i>Самореализация</i>	<p>Способствует самостоятельному принятию решений детьми, помогает наводящими вопросам преодолеть возникающие трудности или противоречия в суждениях детей, найти дополнительные ресурсы (к кому можно обратиться? что можно придумать? А какие у вас есть еще варианты? и т. д.). Наблюдает, советует и отвечает на вопросы, по которым в данный момент учащиеся не имеют информации. Регулирует деятельность детей, чтобы каждый мог проявить себя, найти дело в общей работе</p>	<p>Выбирает для себя вид работы самостоятельно или в процессе обсуждения с товарищами, чтобы подготовиться к мероприятию. Согласует свои действия с другими. Выполняет индивидуально выбранный вид работы или во взаимодействии с другими. Представляет свой результат.</p>
<i>Самооценка</i>	<p>Предлагает продолжить фразы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сегодня мне удалось ...</li> <li>- Я понял (а), что я могу ...</li> <li>- У меня возникли трудности ...</li> <li>- Мне было трудно ... ,</li> </ul>	<p>Отвечает на вопрос(ы) по выбору в письменной форме или устно, озвучивает по желанию свое мнение</p>

<i>Этап</i>	<i>Деятельность педагога</i>	<i>Деятельность ребенка</i>
	потому что... - В следующий раз я бы хотел (а)...	
<i>Самоутверждение</i>	Предлагает ответить на вопросы: - Главное для меня сегодня было... - Самым интересным для меня оказалось... - Мне было полезно... - Я убедилась (убедился), что...	Отвечает на вопрос(ы) в письменной или устной форме, озвучивает по желанию свое мнение

Таблица 11

### Пример проектной деятельности ребенка

<i>Этап</i>	<i>Деятельность педагога</i>	<i>Деятельность ребенка</i>	<i>Помощь родителей</i>
Мотивационно-целевой	В преддверии 8 Марта педагог предлагает выполнить проект о семейных традициях, о родословной, генеалогическом древе, тем самым вызывая у учащихся желание узнать больше о своей семье, о своих предках. Активизирует интерес учеников к выполнению данного проекта, приводит яркие примеры. Обеспечивает ученика необходимыми средствами для выполнения проекта. Обсуждает возможные формы представления результатов поиска	Ребенок выбирает тему, ставит цели познавательной цели. Формулирует проблемный вопрос. Составляет план действий	Помощь в постановке цели; в планировании деятельности
Исследовательский	Наблюдает, при	Формулирует	Помощь в

<i>Этап</i>	<i>Деятельность педагога</i>	<i>Деятельность ребенка</i>	<i>Помощь родителей</i>
	<p>необходимости задает наводящие вопросы.</p> <p>Консультирует.</p> <p>Направляет процесс поиска информации учащимися (при необходимости помогает определить круг источников информации, рекомендует экспертов).</p> <p>Предлагает различные варианты и способы хранения и систематизации собранной информации.</p> <p>Обучает правильно брать интервью: составлять вопросы; отбирать необходимую информацию; работать с документами.</p> <p>Помогает составить план сбора информации о своей бабушке</p>	<p>вопросы для исследования.</p> <p>Определяет этапы работы над проектом.</p> <p>Изучает биографию бабушки: берет интервью, работает с фотоальбомом.</p> <p>определяет значимые этапы жизни бабушки</p>	<p>формулировании вопросов для интервью</p>
Проектировочный	<p>Помогает спланировать действия по оформлению собранных материалов.</p> <p>Обсуждает различные варианты оформления материалов, дает рекомендации по выполнению работ.</p> <p>Беседует с родителями о форме помощи ребенку</p>	<p>Сохраняет результаты в формате Word.</p> <p>Составляет план презентации.</p> <p>Определяет тему сочинения, составляет план сочинения</p>	<p>Обсуждение выполненной работы</p>
Практический	<p>Помогает в анализе собранных</p>	<p>Выполняет запланированные</p>	<p>Помощь при написании</p>

<i>Этап</i>	<i>Деятельность педагога</i>	<i>Деятельность ребенка</i>	<i>Помощь родителей</i>
	<p>материалов (по просьбе). Наблюдает, советует, косвенно руководит деятельностью, отвечает на вопросы учащегося. Контролирует временные рамки этапов деятельности. Помогает в создании презентации. Проверяет сочинение, исправляет речевые и орфографические ошибки. Мотивирует учащегося, создает ситуации успеха; подчеркивает социальную и личностную важность достигнутого</p>	<p>действия самостоятельно. При необходимости консультируется с педагогом. Осуществляет промежуточное оценивание полученных данных. Оформляет результаты исследований с помощью презентации. Пишет сочинение «Моя бабушка»</p>	<p>сочинения, в составлении презентации</p>
Контрольно-коррекционный	<p>Проверяет собранную учеником информацию, советует и направляет дальнейшую работу. Корректирует оформление презентации и сочинения. Обсуждает план выступления ребенка. Проверяет выступление</p>	<p>Проверяет работу, вносит исправления в сочинение и презентацию</p>	<p>Помощь в исправлении и коррекции выполненной работы</p>
Презентационный	<p>Нацеливает ребенка на успешное выступление. Помогает в подготовке экспертов из числа товарищей.</p>	<p>Защита проекта. Самооценивание презентации</p>	<p>Присутствие на защите, оценка деятельности ребенка</p>

<i>Этап</i>	<i>Деятельность педагога</i>	<i>Деятельность ребенка</i>	<i>Помощь родителей</i>
	Обсуждает выступление родителей. Участвует в анализе и оценке результатов проекта, подчеркивая достижения ребенка		
Аналитико-рефлексивный	Определяет вопросы для рефлексии. Задает вопросы для самоанализа достижений ученика, предлагает продолжить ряд незаконченных предложений. Советует подумать о дальнейших проектах	Заполняет лист «Успешность моей работы»	

В приложении 2 представлен проект ученика лицея № 2 г. Рыбинска, обучающегося в 10 и 11 классах, который в данный момент является студентом факультета физической культуры. Проект включает индивидуальный маршрут, индивидуальный план внеурочной деятельности, учебный план, план разработки и реализации проекта «Бизнес-план строительства баскетбольной площадки».

### **Резюме: обобщенный опыт**

Освоение и внедрение субъектно-ориентированной технологии в ряде школ в течение нескольких лет существенно позволили повысить качество образования. Убедительным подтверждением этого является опыт Великосельской средней школы Гаврилов-Ямского МР Ярославской области, где индивидуализация образовательного процесса, субъектно-ориентированная технология осваиваются значительной частью педагогов с 2008 г. Систематическое использование этой технологии во внеучебное время, подтверждают почти все школьники (87 %), на учебных занятиях



данную технологию в системе применяют 30% педагогов, отдельные элементы технологии использует около 50%. Об этом свидетельствуют результаты опроса учителей и детей школы. Так, в 2008 г. цели на уроке преимущественно ставили учителя, по мнению 66 % учеников цели вообще не ставились на уроке, план урока и все его этапы проведения определялись в основном учителями. К 2020 г. ситуация существенно изменилась. Так, школьники при опросе отметили следующее:

- цели на уроке ставит ученик — 68 %;
- план работы на уроке определяет ученик — 47%;
- ученик оценивает свою деятельность — 82%;
- ученик определяет сам домашнее задание — 72%.

Опыт работы школы представлен в многочисленных публикациях [Байбородова, 2011].

Реализация идей индивидуализации, применение субъектно-ориентированных технологий подтверждается результатами итоговой аттестации школьников. Так, последние годы средние данные обучающихся по баллам ЕГЭ выше, чем средние показатели по региону. Ученики школы ежегодно показывают высокие результаты ВПР и 100 % справляемость с проверочными работами. Существенно возросло число участников, победителей и призеров предметных олимпиад. Последние годы увеличилось число выпускников, завершающих обучение с медалями. Так, например, в 2020 г. 50 % выпускников Великосельской школы получили медали за особые успехи в обучении.

Тенденция повышения результатов образовательной деятельности наблюдается и в других школах, где реализуются идеи и средства индивидуализации, субъектно-ориентированные технологии, в частности в Вошажниковской средней школе Борисоглебского района [Индивидуализация, 2018], Дмитриевской средней школе Даниловского МР Ярославской области и др.

Примечательно, что молодые педагоги достаточно быстро осваивают и успешно применяют субъектно-ориентированную технологию, посетив серию занятий с использованием этой технологии. Приведем пример высказывания молодого учителя А.А. Колесниковой средней школы №3 г.Гаврилов-Яма: «Использование субъектно-ориентированной технологии в работе дает возможность взаимодействовать индивидуально с каждым ребенком. Мы узнаем об интересах, ценностях, ориентирах детей, когда даем им право выбирать и доверяем их выбору, стараемся его понять. Использование этой технологии помогло выявить оптимальные формы деятельности для каждого обучающегося, применение которых является важным стимулом, средством развития учебной мотивации. Кроме того, фокус ребят сместился с «учусь ради оценок» на «учусь, потому что интересно». Это я считаю главным достижением за первые три месяца работы с применением этой технологии. Некоторые ребята стали успешнее проходить контрольные испытания, а в целом, работать в классе стало комфортнее — отпал вопрос о дисциплине».

Успешность реализации субъектно-ориентированной технологии зависит от профессиональной позиции педагога, его личностных качеств, от того, насколько ценностно-целевая составляющая технологии совпадает с реально действующими аксиологическими установками педагога. Использование субъектно-ориентированных технологий предусматривает тьюторскую позицию педагога, что требует существенного изменения традиционного характера его взаимодействия с детьми, специальной психолого-педагогической подготовки.

### **Риск 3. Неэффективная образовательная среда. Управление средой: технология создания безопасной и комфортной образовательной среды**

#### **Обоснование необходимости управления риском неэффективности образовательной среды и предлагаемые подходы к решению проблемы**

В современной общественной ситуации вопросы создания безопасной и комфортной среды являются предметом нормативно-правового регулирования, теоретических исследований и практических разработок в сфере образования.

Так, в разделе «Требования к условиям реализации основной образовательной программы» ФГОС ООО указано, что «...требования к условиям реализации основной образовательной программы характеризуют кадровые, финансовые, материально-технические и иные условия реализации основной образовательной программы.

Результатом реализации указанных требований должно быть создание образовательной среды как совокупности условий:

- обеспечивающих достижение целей среднего общего образования, его высокое качество, доступность и открытость для обучающихся, их родителей (законных представителей) и всего общества, воспитание и социализацию обучающихся;
- гарантирующих сохранение и укрепление физического, психологического здоровья и социального благополучия обучающихся;
- преемственных по отношению к основному общему образованию и соответствующих специфике образовательной деятельности при получении среднего общего образования, а также возрастным психофизическим особенностям развития обучающихся» [Федеральный, 2011].

Исследования последних лет российских ученых об основных характеристиках образовательной среды [Мануйлов, 2000; Панов, 2007; Ясвин, 2019] свидетельствуют, что среда выступает неотъемлемой частью образовательного процесса, и от того, насколько целостно административно-управленческие команды образовательных организаций понимают ее сущность и содержание, а также реализуют меры по ее целенаправленному совершенствованию во многом зависит и эффективность образовательного процесса в целом.

Анализ имеющихся психолого-педагогических исследований позволяет зафиксировать следующие основные *критерии психологической комфортности и безопасности среды* [Байбородова, 2022]:

– *организационный критерий*: отражает предметно-пространственный компонент образования и обуславливает физическое благополучие субъектов среды, в которой они находятся и взаимодействуют в ходе образовательного процесса;

– *деятельностный критерий*: характеризует различные уровни взаимодействия как субъектов образовательного процесса, так и взаимодействие субъектов с внутренней и внешней средой организации; об эффективности среды в данной случае свидетельствует активность и инициативность каждого субъекта среды в различных видах деятельности и в каждом элементе целостного образовательного процесса;

– *коммуникативный критерий*: отражает степень идентификации обучающихся с педагогами в образовательной среде, эффективность различных каналов коммуникации, проявляющихся в ощущении социально-психологической комфортности всех субъектов образовательного процесса (детей, педагогов и родителей);

– *личностный критерий*: основными дескрипторами данного критерия выступает субъектность обучающихся и педагогов, их активное участие в

жизни образовательной организации, а также наличие возможностей самореализации всех участников образовательного процесса.

Таким образом, в определении психологической комфортности и безопасности образования можно зафиксировать две стороны феномена — объективную, связанную с имеющимися материально-техническими возможностями школы и особенностями социума, и субъективную, обусловленную характером взаимодействия субъектов, ценностно-смысловыми ориентирами деятельности и традициями образовательной организации.

В соответствии с данным подходом можно выделить совокупность факторов, определяющих *риски и угрозы безопасности среды*, ее защищенности и психологической комфортности:

- *макросоциальные условия* (системные кризисы в социуме, отсутствие общенациональной объединяющей идеи, деформация мировоззренческих стереотипов, дезориентация в ценностно-смысловой системе, социально-экономическая нестабильность и др.);

- *мезосоциальные условия* (отсутствие продуктивной коммуникации, пониженный уровень критичности к собственному позиционированию в группе, деформация моделей и нормативов возрастного поведения, нарушение регуляторов социального поведения и др.);

- *микросоциальные условия* (одиночество, неадекватность запросу социального окружения, некритичность по отношению к способам общения в группе, непродуктивность в реализации основных видов деятельности и т. д.) [Гаязова, 2013].

В современных теоретических и практических исследованиях существует и другой подход к выделению *факторов влияния* на создание безопасной и комфортной образовательной среды.

*Территориальный фактор* характеризуется месторасположением образовательной организации, а именно в городе или в сельской местности

расположена школа, каково социальное окружение образовательной организации, насколько доступны и разнообразны дополнительные образовательные услуги и возможности для самореализации обучающихся. Мы понимаем, что для каждой конкретной образовательной организации с точки зрения территориального контекста ее функционирования существуют преимущества и риски. Например, в городе или в районном центре, где, как правило, имеются культурные и спортивные учреждения, организации дополнительного образования, средние профессиональные организации, действуют предприятия, имеется больше возможностей для развития разнообразного взаимодействия и реализации субъектов, а значит их психологической защищенности и комфортности. Если поселение, село, деревня удалены от районных и культурных центров, школа является малочисленной и отсутствуют учреждения культуры, дополнительного образования, главным местом организации взаимодействия во всех видах деятельности становится школа. В этих условиях, с одной стороны, процесс создания комфортной образовательной среды становится более управляемым, так как все сосредоточено в школе; с другой стороны, возникают издержки и проблемы из-за ограниченности и однообразия контактов, излишнего влияния, а часто и давления на ребенка со стороны взрослых.

Территориальные условия максимально связаны и с *социальным фактором*, который помимо типа населенного пункта и места проживания семьи, отражает уровень образования родителей, состав семьи и др.

Семья является основным институтом социализации, формирующим личность. Культурный и образовательный капитал, имеющийся в семьях, влияет на отношение родителей и детей к образованию, школе. Культурный и образовательный уровень семьи оказывает значительное влияние на целевые ориентиры детей, их стремление к развитию. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, уровень

образованности сельских жителей ниже, чем в городе. Так, например, среди сельского населения значительной является доля лиц с образованием не выше начального: 13,3 % против 4,6 % в городских поселениях, что проявляется в поведении и образе жизни определенной части сельского населения. В ряде сельских территорий наблюдаются негативные тенденции в жизнедеятельности школы и ее социума, которые объясняются объективными причинами: отсутствием культурно-оздоровительных центров во многих поселениях, безработицей, оттоком наиболее образованной части населения и др. В то же время на селе сегодня можно часто встретить яркие проявления любви к своей земле, стране, селу, увлеченных специалистов, мастеров своего дела, которые являются убедительным примером созидания и творчества. В ряде сельских поселений создан «дух» дружного сообщества взрослых и детей, в котором сформированы отношения заботы, взаимоподдержки и взаимответственности, что отражается и на атмосфере в школе. При этом в городе более высокий культурный уровень, образовательный ценз и материальное состояние родителей обеспечивают расширение образовательных возможностей школы и детей, но, с другой, провоцируют и большую отчужденность, разрозненность родительской общественности.

*Институциональный фактор* отражает кадровые и материальные ресурсы образовательной организации: наличие квалифицированных и подготовленных кадров, участвующих в организации образовательного процесса, устойчивый состав педагогического коллектива, необходимое и достаточное материально-техническое оборудование, — все это также способствует созданию безопасной и комфортной образовательной среды.

*Педагогический фактор* характеризует целенаправленные усилия по организации педагогического процесса и также оказывает существенное влияние на формирование психологически комфортной образовательной среды. Особенность его влияния определяется тем, как педагогический

коллектив, учитывая внутренние и внешние ресурсы, организует и развивает совместную деятельность субъектов образовательных отношений, создает условия для реализации и саморазвития взрослых и детей. Для этого педагогический коллектив изучает условия организации образовательного процесса, выявляет проблемы, трудности, преимущества, благоприятные факторы среды, которые могут быть использованы для формирования психологически комфортной образовательной среды, используя при этом соответствующие стратегии социально-педагогической деятельности.

Таким образом, на формирование комфортной и безопасной образовательной среды оказывают влияние многие факторы, которые находят отражение в ее характеристиках и тех функциях, которые реализует среда образовательной организации.

Ориентируясь на положения субъектно-средового и деятельностного подходов, можно определить несколько *функций* психологически комфортной и безопасной образовательной среды по отношению к субъектам образования.

*Адаптивная функция среды* отражает наличие возможностей для достижения оптимального уровня физического, интеллектуального, творческого, эмоционального развития каждым ребенком в соответствии с его задатками и способностями. Важнейшим инструментом реализации данной функции выступает согласование самооценок и притязаний с возможностями ученика и с реальностью социальной среды. Таким образом, адаптивная функция отражает ориентированность среды на удовлетворение разнообразных познавательных потребностей и интересов и обеспечение условий для жизненного самоопределения и самореализации всех субъектов образовательного процесса.

*Корректирующая функция* демонстрирует возможности адаптации субъекта к изменяющимся условиям его существования посредством



коррекции его интересов, ценностей, установок, стратегий поведения и повседневных практик. Корректирующая функция должна быть применима ко всем субъектам образовательного процесса (детям, педагогам, родителям) и предоставлять возможности для согласования внешних факторов и внутренних установок личности.

*Развивающая функция* среды отражает нацеленность на целенаправленное влияние на развитие ребенка, его индивидуальную деятельность. Функция предполагает создание педагогами ситуаций развития, которые способствуют появлению новообразований в личностных качествах ребенка и раскрытию потенциалов, отражающих его индивидуальность,

*Интегративная функция* отражает ориентацию среды на межличностное и межгрупповое сплочение, которое происходит под воздействием общности взглядов, норм, правил, системы социальных ролей, адекватных нравственным нормам и правилам взаимодействия в обществе. Эта функция обосновывается возможностью побуждать чувство общности, товарищества, равенства личностей различных национальностей, этнических групп, социальных слоев. В результате субъекты приобретают необходимый социальный опыт, повышается их социальная мобильность, познаются новые образцы правильного социального поведения, открываются культурные представления о ценностях в обществе

*Формирующая функция* отражает возможности трансформации и развития личностных качеств субъектов социально-значимой деятельности, проявляется в наличии освоенных социальных понятий и отношений, развитых социальных умениях и навыках, успешно усвоенном социальном опыте и сформированной мотивации к самосовершенствованию.

Обобщая вышеизложенное, мы рассматриваем **формирование комфортной образовательной среды** как процесс предоставления

субъектам возможностей чувствовать себя безопасно, уверенно, защищенно, реализовать себя и добиваться успеха, удовлетворять потребности в самореализации и саморазвитии в процессе взаимодействия и совместной деятельности.

Согласно данным межрегиональной научно-исследовательской лаборатории «Педагогика сельской школы» при ФГБОУ ВО «Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского», более 70 % всех общеобразовательных организаций располагаются в сельской местности, и именно сельские школы составляют подавляющее большинство среди организаций с низкими образовательными результатами. Поэтому далее мы предлагаем описание *примера организации целеполагающей деятельности по формированию психологически комфортной и безопасной образовательной среды в сельской школе* [Гущина, 2021].

С помощью метода «Дерево целей» участники проблемной группы выстроили иерархию целей формирования психологически комфортной и безопасной среды в сельской школе, ориентируясь на особенности четырех ее активных субъектов — администрации школы, обучающихся, педагогов и родителей.

**Генеральная цель:** сформировать психологически комфортную и безопасную среду в сельской школе.

**Первый уровень целеполагания:** административно-управленческая команда образовательной организации.

**Ведущая цель 1:** создать необходимые организационно-педагогические условия для формирования у участников образовательного процесса умений и навыков по созданию психологически комфортной и безопасной образовательной среды.

**Подцель 1.1:** разработать механизмы привлечения социальных партнеров сельского социума к совершенствованию образовательной среды в сельской школе.

**Задача 1.1:** информировать широкую общественность о значимости формирования безопасной и психологически комфортной среды.

**Подцель 1.2:** организовать безопасную и комфортную пространственно-предметную среду в образовательной организации

**Задача 1.2:** создать в сельской школе зоны для неформального общения, активного и тихого отдыха, индивидуальной и коллективной работы детей во внеурочное время, оформить школьные помещения с использованием современных дизайнерских подходов.

**Подцель 1.3:** содействовать согласованности всех участников образовательного процесса по использованию технологий создания комфортной и безопасной среды.

**Задача 1.3:** участникам образовательного процесса разработать принципы бесконфликтного общения.

**Ведущая цель 2:** разработать систему мониторинга безопасной и комфортной образовательной среды.

**Подцель 1.4:** внести изменения в локальные нормативные акты, планы работы педагога-психолога, программу развития по системе входного и итогового мониторинга параметров безопасной и психологически комфортной образовательной среды.

**Задача 1.4:** отобрать и ввести в систему работы диагностический инструментарий по изучению психологического благополучия и здоровья субъектов образовательной среды.

**Второй уровень целеполагания:** обучающиеся сельских образовательных организаций.

**Ведущая цель 2.1:** содействовать личностному развитию обучающихся как участников образовательных отношений.

**Подцель 2.1:** способствовать активной включенности детей в формирование комфортной и безопасной среды.

**Задача 2.1.1:** формировать культуру безопасного общения обучающихся друг с другом.

**Задача 2.1.2:** создать в сельской школе службу примирения, помогающую в конструктивном разрешении конфликтов между участниками образовательного процесса.

**Ведущая цель 2.2:** организовать психолого-педагогическую поддержку обучающихся.

**Подцель 2.2:** внедрить новые формы работы детско-взрослых сообществ, основанные на принципах психологически комфортной и безопасной среды.

**Задача 2.2:** отслеживать динамику психологического развития каждого участника образовательного процесса.

**Третий уровень целеполагания:** педагоги сельских образовательных организаций.

**Ведущая цель 3:** способствовать формированию профессиональной культуры и компетентности педагогов по вопросам психологически комфортной и безопасной образовательной среды.

**Подцель 3.1:** создать условия в урочной и внеурочной деятельности для самореализации обучающихся в ситуациях интересной для них совместной деятельности.

**Задача 3.1:** способствовать обновлению содержания программ учебных дисциплин и педагогических технологий, способствующих психолого-педагогической поддержке обучающихся.

**Подцель 3.2:** создать систему комплексного сопровождения педагогов для развития профессиональной культуры и компетентности.

*Задача 3.2:* организовать в сельской школе работу профессиональных сообществ (формальное и неформальное общение и работа) по вопросам создания психологически комфортной и безопасной среды.

**Четвертый уровень целеполагания:** родители обучающихся сельских образовательных организаций.

**Ведущая цель 4:** обеспечить привлечение родителей к организации психологически комфортного и безопасного учебно-воспитательного процесса и пространственной среды в образовательной организации.

**Подцель 4.1:** вовлечь родителей в процесс соуправления и проектирования психологически комфортной и безопасной образовательной среды.

*Задача 4.1:* определить ответственных лиц среди родителей, входящих в родительских комитет, и план мероприятий, содействующих в поддержании психологически комфортной и безопасной образовательной среды сельской школы.

**Подцель 4.2:** организовать работу с родителями, направленную на овладение ими необходимыми педагогическими знаниями, повышение их культуры по вопросам психологической комфортности и безопасности.

*Задача 4.2.1:* использовать формы работы, обеспечивающие получение родителями системных знаний по вопросам семейного воспитания и развития («Родительский всеобуч», индивидуальные консультации).

*Задача 4.2.2:* в работе с родителями использовать формы, построенные на диалоге (дискуссии, «круглые столы» и т. д.), ориентированные на развитие практических умений (деловые игры, тренинги, КТД, конкурсы, проектная деятельность).

Выявление и обоснование представленных целевых ориентиров позволяет подобрать соответствующие средства и выстроить систему целенаправленной работы по формированию и развитию образовательной среды сельской школы, отвечающей характеристикам психологической

комфортности и безопасности. В процессе реализации данной технологии могут быть использованы различные инструменты сопровождения процесса.

Одним из таких инструментов, позволяющим осуществлять эффективное сопровождение процесса создания и обеспечения комфортной и безопасной среды, выступает актуальная характеристикам среды конкретной образовательной организации **стратегия социально-педагогической деятельности**. Данная стратегия максимально ориентирована на субъективную сторону среды и обеспечивает комфортность и безопасность субъектов образовательного процесса.

**Выбор оптимальной технологии (стратегии социально-педагогической деятельности)** — это определенная практическая деятельность (методика), направленная на выбор наиболее оптимальной для конкретного случая технологии социально-педагогической деятельности по реализации проблемы (проблем) клиента, выполнению социально-педагогического заказа [Алмазов, 2002].

Осуществляя выбор, необходимо учитывать следующие особенности:

- сущность социального заказа;
- потребности (социально-педагогические проблемы, индивидуальная предрасположенность объекта);
- подготовленность специалиста (специалистов);
- технологические и материальные возможности;
- условия среды реализации стратегии.

Реализация социально-педагогической технологии представляет собой процесс деятельности педагогических работников, направленный на отбор (выбор) оптимальной технологии.

Изучение опыта деятельности по выбору целевой технологии позволяет выделить в ней основные функциональные этапы, каждый из которых определяется многими факторами:

- уровень профессионализма специалиста;
- особенности объекта и его социально-педагогические проблемы, которые требуют решения с помощью специалистов;
- специфика самой социально-педагогической технологии и условий ее практической реализации;
- профессиональные компетенции педагогических работников, наличие опыта социально-педагогической работы с определенной категорией людей по решению соответствующих проблем;
- мотивация деятельности педагога и стиль его профессиональной деятельности.

Реализация социально-педагогической стратегии включает совокупность последовательно сменяющих друг друга этапов, реализация которых позволяет обеспечить достижения наиболее оптимального варианта решения существующих проблем и учесть особенности факторов влияния на среду.

### **Основные этапы социально-педагогической деятельности по выбору оптимальной стратегии [Рожков, 2013].**

1. Анализ исходных материалов, необходимых для выбора наиболее оптимальной технологии. Анализу подвергаются данные диагностико-прогностической деятельности, устанавливаются индивидуальные особенности, возможности объекта, осмысливаются его социально-педагогические проблемы.

2. Выводы по результатам анализа информации и определение цели, к которой следует стремиться в социально-педагогической работе в данной ситуации: развитие навыков социального общения; социальная адаптация; педагогическая коррекция, педагогическая реабилитация, адаптация и др. В соответствии с целью определяются задачи, которые необходимо решить, чтобы достигнуть намеченной (прогнозируемой) цели.

3. Социально-педагогическое моделирование — эмпирическое создание образа целенаправленной социально-педагогической деятельности, отражающей определенную социально-педагогическую технологию, которая обеспечивает достижения прогнозируемой цели с учетом возможностей среды. Главное назначение социально-педагогического моделирования — помочь педагогу выбрать наиболее оптимальный вариант социально-педагогической технологии, который позволит ему обеспечить в данной ситуации, с учетом его личного опыта, достижение оптимально прогнозируемого результата.

4. Выбор социально-педагогической (целевой) технологии. Для каждой социально-педагогической проблемы может быть подобрано несколько технологий. Каждая технология должна содержать характеристику особенностей объекта и социально-педагогической проблемы; описание варианта социально-педагогической деятельности по ее решению (технологии достижения цели); методические рекомендации к ее практической реализации.

5. Анализ соответствия результата моделирования и выбранной социально-педагогической технологии. Этап направлен на выявление соответствия построенной социально-педагогической модели выбранной технологии — объекту, условиям реализации и педагогическим возможностям специалиста. Одновременно анализ позволяет представить технические, организационные и методические возможности реализации проблемы, а полученные данные помогут предусмотреть сложности, трудности, недостатки и пр.

6. Принятие решения — этап, позволяющий на основе анализа сделать вывод: соответствует выбранная целевая технология ситуации или не соответствует. При соответствии варианта следует вывод о завершении выбора. В случае несоответствия варианта принимается решение провести корректировку выбранной целевой технологии (если это возможно), либо



разработать новую — индивидуальную, наиболее полно отвечающую данной ситуации.

7. Выбор оптимального варианта (способа) реализации социально-педагогической технологии — этап подготовки к практической деятельности.

Социально-педагогическая технология может быть одна, а вариантов ее реализации несколько. Они зависят от опыта исполнителя, его инициативности, творчества, гибкости в педагогической деятельности. Выбранный вариант свидетельствует о завершении выбора и о том, что в данных условиях специалист готов к реализации целевой технологии.

Еще одним инструментом, обеспечивающим создание комфортной и безопасной образовательной среды, является *коллективный анализ* актуальной ситуации развития образовательной организации, в котором принимают участие все субъекты образовательных отношений.

Общая логика коллективного анализа предполагает последовательную реализацию следующих *этапов*.

**Подготовительный этап** включает систематический, целенаправленный сбор информации и ее первичную обработку.

**Этап непосредственного анализа** (включает два такта деятельности).

*Первый такт* — *обсуждение состояния образовательного процесса и среды в целом*. Участники разбиваются на группы и поочередно вырабатывают мнение, а затем выносят его на обсуждение по следующим вопросам:

1. Чем отличается наша школа от других? Кем и чем наша школа может гордиться? Какое самое яркое (важное) событие года? Что в жизни школы особенно радует (особенно дорого)?

2. Какие положительные изменения произошли в этом году? В чем они проявились? Как закрепить эти достижения в будущем?

3. Что в жизни школы вас особенно огорчает, не устраивает, беспокоит? В чем мы сдали свои позиции по сравнению с прошлым годом? Почему?

4. С решения каких проблем необходимо начать следующий год? Какие недостатки в организации жизни школы необходимо преодолеть в первую очередь?

*Второй такт включает обсуждение отдельных элементов среды, конкретизацию выводов первого такта анализа.* Проводится обсуждение в группах, отвечающих за различные направления деятельности школы, при этом выясняется, что понравилось, что получилось, что удалось из задуманного в этом году; что сделано полезного и нужного для школы, ее образовательного пространства, обучающихся младших классов, для окружающих людей и т. п.; что не получилось, не удалось, не понравилось и почему; что необходимо для улучшения работы в следующем году; кого и за что отметить, поблагодарить по итогам работы за год.

**Завершающий этап анализа** предполагает оформление принятых решений, их коллективное обсуждение и составление предварительного плана на следующий период работы.

В приложении 3 представлен конкретный пример кейса по созданию комфортной и безопасной образовательной среды в одной из сельских школ с низкими образовательными результатами.

Таким образом, психологически комфортная и безопасная образовательная среда рассматривается нами, в первую очередь, как состояние (результат) взаимодействия субъектов образовательных отношений, которое достигается оптимальной, лично значимой для каждого субъекта, организацией образовательного процесса и характеризуется благоприятным морально-психологическим климатом в организации.

**Риск 4. Неэффективный контроль. Управление системой оценки:  
технология создания внутришкольной системы оценки качества  
образования**

**Обоснование необходимости управления риском неэффективности  
контроля и предлагаемые подходы  
к решению проблемы**

В майских указах 2018 г. Президента РФ перед образованием к 2024 г. поставлены задачи значительного повышения уровня качества образования, обеспечения его конкурентоспособности на мировом уровне, внедрения национальной системы профессионального роста педагогов и Россия должна занять место в десятке лучших стран мира по качеству общего образования. Качество образования — комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам (далее — ФГОС), образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы. (Пункт 29 ст. 2 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»).

Быстрое развитие технологий порождает вызовы современной системе российского образования. Появляется необходимость учитывать актуальные проблемы, определять приоритеты развития. И в данной ситуации даже традиционные вопросы решать способами, которые давали ранее положительный результат, не предоставляется возможным. Сегодня, участвуя в реализации национального проекта «Образование», мы реализуем обновленные федеральные государственные образовательные стандарты, работаем над формированием функционально грамотной

личности, организуем работу по непрерывному повышению педагогического мастерства педагогов, обеспечиваем равные условия доступности качественного образования.

Безусловно, важную роль играет то, как осуществляется управление образовательной организацией. Следует обратить внимание на соблюдение целостности управленческого цикла (присутствие всех его элементов), безопасную комфортную среду. Нельзя недооценивать влияние организационной культуры образовательной организации на показатели ее эффективности и процесс обучения в целом. Как показывает практика, западающими элементами в управлении являются целеполагание и контроль, использование принципа управления на основе данных при принятии управленческих решений. Не хватает глубины проработки вопросов организационной культуры и образовательной среды школы. Получаем противоречие между тем, что декларируется и имеет место быть в реальности.

Эффективность управления можно рассматривать через призму качества образования. В настоящее время в Российской Федерации сложилась система оценки качества образования на федеральном уровне, включающая целый комплекс процедур оценки качества образования и государственной итоговой аттестации, вводится мотивирующий мониторинг на региональном и муниципальном уровнях. Несколько лет проводятся национальные исследования качества образования (далее — НИКО), всероссийские проверочные работы (далее — ВПР). Но вместе с тем вопрос качественного анализа, использования материалов различных мониторингов, управления на основе данных только выходит на повестку дня. Итоги исследований показывают отсутствие равных возможностей получения качественного образования, например, у учеников сельских школ в сравнении с учениками городских школ. Волнует ситуация с математикой, естественнонаучными предметами, умением решать

практически задания. Фиксация этих проблем, с одной стороны, позволяет направить адресные усилия для их решения (что и предусматривается практически во всех мероприятиях национального проекта «Образование»), а с другой — позволяет организовать адресный мониторинг качества образования с целью оценки эффективности принимаемых мер.

В системе образования важно сегодня разработать механизмы, позволяющие направить усилия на решение выявленных проблем и проводить мониторинг эффективного использования ресурсов. Также ставится задача сориентировать ученика на достижение результата, построения его индивидуальной траектории развития, помочь ему найти себя. Мотивация каждого обучающегося на максимальную вовлеченность в образовательный процесс, на достижение результатов, важных именно для него, для его развития. А также внедрение технологий формирующего оценивания как способа продвижения к поставленным целям обучения с учетом целей и особенностей участников образовательных отношений

В данной ситуации обостряется вопрос о функционировании ВСОКО в каждой образовательной организации, как одном из важнейших условий управления качеством образования. При этом выделяются направления — качество деятельности, условий, результата, подчиненных единой цели.

*Оценка результатов освоения учащимися программного содержания*

- предметных результатов освоения детьми ООП, в том числе выпускниками 9, 11 классов;
- метапредметных достижений учащихся;
- показателей личностного роста учеников;
- динамики состояния здоровья школьников;
- учебных успехов, продемонстрированных на конкурсах, соревнованиях, олимпиадах, тематических праздниках;

– удовлетворенности родительской общественности качеством оказания учебно-воспитательных услуг.

Обязательным условием является применение критериальных инструментов, прописанных в структуре реализуемых программ

*Оценка образовательной деятельности:*

– содержания ООП на предмет соответствия нормативным требованиям;

– дополнительных образовательных программ (соответствуют ли познавательным потребностям школьников и ожиданиям родителей);

– особенностей реализации учебных планов и программ;

– качество ведения урочной и внеурочной деятельности, индивидуальной педагогической работы с детьми (в том числе в рамках классного руководства);

– показателей удовлетворенности детей и их родителями занятиями и пребыванием в школе в целом.

*Оценка условий реализации образовательной деятельности:*

– Кадровая обеспеченность: укомплектованность ОО педагогическими, управленческими и вспомогательными работниками, соответствие их квалификационных характеристик характеру реализуемой деятельности, наличие системы непрерывного профессионального образования

– Финансирование: достаточно ли финансовых ресурсов, чтобы обеспечить выполнение требований ФГОС и ООП на должном уровне, проработана ли структура расходов

– Материально-технические условия: соответствие санитарно-гигиеническим нормам, доступность образовательной среды для всех учащихся без исключения

– Психолого-педагогические условия: преемственности образования, учет психовозрастных особенностей развития детей при подготовке

рабочих программ и планов учебной деятельности, наличие возможностей для повышения психолого-педагогического потенциала участников учебно-воспитательного процесса и уровень реализации профессиональной поддержки (работа школьной психологической службы).

– Информационно-методические: методические и программные разработки, дидактические материалы, учебное оборудование, необходимые для результативного обучения по утвержденным программам, в том числе в рамках дистанционного образования, укомплектованность школы учебниками, методической литературой для педагогов и определение уровня сформированности информационной поддержки учебно-воспитательного процесса.

**Дидактическое (технологическое) решение: технология создания эффективной внутришкольной системы оценки качества образования**

В качестве дидактического решения предлагается технология создания эффективной внутришкольной системы оценки качества образования (далее ВСОКО).

Приведем общий алгоритм технологии и затем подробнее остановимся на конкретных управленческих действиях на каждом этапе.

Алгоритм технологии:

- 1. Постановка проблемы.* Определение ресурсов
- 2. Постановка целей.* На этом этапе определяются наиболее приоритетные аспекты образовательной деятельности, на управление изменений которыми следует сосредоточить больше внимания.
- 3. Мониторинг.* На этапе мониторинга производится непосредственное оценивание основных параметров в соответствии с поставленными целями.

*iv. Принятие решений.* Этот этап состоит в обсуждении предложенных путей усовершенствования членами Педагогического совета и принятие решений о преобразованиях

*v. Преобразования.* На данном этапе осуществляется внедрение принятых решений.

Опишем каждый этап алгоритма.

До начала работы в каждой школе ведется определенная деятельность по вопросам обеспечения качества образования. Задача административной команды — выстроить систему управления качеством образования, где все подчинено повышению образовательных результатов. Помимо этого, в каждом регионе реализуются механизмы управления качеством по восьми направлениям. Управленческий цикл включает следующие составляющие: цель, показатели, методы сбора и обработки информации, мониторинг показателей, анализ результатов мониторинга, адресные рекомендации по результатам анализа, меры / мероприятия, управленческие решения, анализ эффективности принятых мер.

На региональном уровне определены цель, направления (треки) и показатели. Разработаны и утверждены соответствующие концептуальные документы, где закреплено кто управляет, как управляет и чем управляет. Согласно процессуальным документам проводятся мониторинг по показателям, анализ результатов мониторинга, адресные рекомендации.

Далее на уровне образовательной организации следует выстраивать работу с педагогическим коллективом.

Как это сделать?

## **I. Постановка проблемы**

Рекомендуем провести педагогический совет. Содержание данного мероприятия может выглядеть следующим образом.



## 1. Установочная часть. Карта ресурсов



Рис. 3. Согласованность целей

Описание техники «Карта ресурсов».

### Что такое ресурсная карта?

Это некая визуализация ваших возможностей.

**Ресурсы — ваша сила, которую вы можете использовать. Поэтому важно визуализировать и составлять ресурсную карту.**

*«У меня есть...» (те ресурсы, которые человек черпает извне — люди, опыт отношений)*

Внешние источники:

- люди в жизни человека, которым он доверяют;
- люди, которые дают представление о правилах и границах (чтобы человек понимал, что для него может быть опасным);
- люди, которые помогут, если человек окажется в беде, заболеет или попросит помощи;
- люди, которые хотят, чтобы человек научился быть самостоятельным и независимым;
- люди, которые могут быть для человека положительным примером.

*«Я есть...» (внутренние источники личности человека, включающие убеждения, установки, отношения, чувства — Я-концепция)*

Источники:

- он вызывает симпатию, он обаятелен;

- ему нравится делать что-то хорошее для других, умеет проявлять заботу по отношению к другим людям;
- он берет ответственность за большинство своих поступков на себя;
- он оптимистичен и надеется на лучшее;
- уважительно относится и к себе, и к другим.

*«Я могу, я способен...» (это навыки, приобретенные в процессе социализации, коммуникации — «оспособленность» человека)*

Источники:

- они могут говорить с другими о своих чувствах и переживаниях;
- они способны разрешать некоторые проблемы самостоятельно;
- они способны находить и «запрашивать» помощь, когда она необходима;
- они способны сами выбирать: обсудить проблему с другими или решать ее самому;
- они способны контролировать и «сдерживать» себя, когда им хочется сделать что-то «неправильное».

*«Я принадлежу...» (Принадлежность к организации)*

- культурные традиции, которые человек воспринимает и на основе, которых воспитывается;
- установки, доминирующие в обществе;
- другие влияния макросреды (например, СМИ, субкультуры и др.).

Определение ресурсов предполагает индивидуальную, парную и/или групповую работу.

*Задание:*

Определите самостоятельно свои ресурсы по созданию внутришкольной оценке качества образования (1 минута).

Для этого заполните ресурсную карту:

«У меня есть...»	«Я есть...»
«Я могу, я способен...»	«Я принадлежу...»

*Рис. 4. Карта ресурсов*

Обсудите с партнером полученные результаты (2 минуты). Работу следует организовать следующим образом. Сначала необходимо договориться в паре, кто начинает озвучивать свои ресурсы. При этом другой партнер, внимательно слушая, задает вопросы на понимание того, о чем говорит первый человек. Суждения «верно-неверно» отсутствуют. Есть только уточняющие вопросы с целью помочь первому правильно определить ресурсы. Закончив работу с первым, партнеры меняются ролями.

## *2. Выявление проблемы*

Организуется работа в малых группах: качество условий, качество процесса, качество результата. При формировании групп учесть наличие в ее составе члена управленческой команды.

*Задание:*

- проанализировать результаты прошлого учебного года;
- изобразить образ будущего учебного года (включая конкретные мероприятия);
- указать ресурсы по группам.

Время работы в группа — 20 минут.

Затем группы по очереди представляют результаты работы.

3. В итоге формируется состояние «настоящее», которое определяет ситуацию со ВСОКО на данный момент и образ желаемого по каждому направлению. Принимается решение педагогического совета.

## **II. Постановка целей**

С учетом степени подготовленности коллектива по данной теме возможно организовать внутрифирменное обучение, используя модель смешанного обучения «Ротация станций» (движение групп по тематическим станциям «Операционализируемая цель», ДИЗКО (SMART), Таксономия целей, «Тренажерный зал»).

Опишем модель «Ротация станций».

Предназначение: формирование конкретных умений участников коллектива при передвижении между станциями по индивидуальным маршрутам, разработанным и предложенным руководителем.

Педагогический коллектив делится на 4 группы. Каждая группа работает на одной из станций в своей части кабинета в соответствии с маршрутным листом.

Станция 1: групповая работа по формулированию операционализируемой цели с использованием конструктора целей (онлайн работа). Цель станции — дать возможность участникам применить знания и умения в новой практической ситуации, развивать коммуникативные и ИКТ-компетенции.

Станция 2: работа с руководителем 1 в интерактивной форме по формулированию цели в технологии ДИЗКО. Цель станции — дать новые знания по формулированию цели в данной технологии, предоставив каждому участнику эффективную обратную связь.

Станция 3: работа с руководителем 2 в интерактивной форме по формулированию цели по таксономии Б. Блума. Цель станции — показать

в активной форме, как как правильно определить цель обучения, с учетом особенностей группы участников.

Станция 4: индивидуальной онлайн-работы за компьютером «Тренажерный зал». Цель станции — дать каждому участнику возможность развивать навыки самостоятельной работы, личную ответственность.

При реализации модели рекомендуется выполнение следующих требований: наличие в классе компьютеров с доступом в интернет (станция 1 — 1 компьютер, станция 4 — 3-5 компьютеров в соответствии с количеством человек в группе).

Маршрутный лист может выглядеть следующим образом.

### **Маршрутный лист 1**

#### **Станция 1. Операционализируемая цель**

Роберт Магер (1978): «**Учебная цель** — это утверждение, которое описывает в измеряемых понятиях то, что ученики смогут сделать по завершении обучения, используя новые знания».

*Операционализация* учебной цели — это ее конкретизация с ориентацией на «измеряемость».

Формула для создания учебных целей по Магеру:  
**УЦ = Д + У + К**

Пример цели: *«Аргументировать свою точку зрения на вегетарианство членам группы, используя информацию из прочитанного текста».*

**Сконструируйте с помощью конструктора целей операционализируемую учебную цель.**

Конструктор: <https://ode2.susu.ru/target/>

**Исходная цель учителя:** *«Приобретение опыта прочтения авторского текста и осмысление способов его создания с помощью средств*

литературы». На уроке создают аккаунты (по шаблону) литературных персонажей из сказки М. Е. Салтыкова-Щедрина «Как один мужик двух генералов прокормил».

**Ваша формулировка:**

---

## Станция 2. SMART

**Критерии эффективности учебной цели**



Рис. 5. SMART-цель

## Станция 3. Таксономия целей

**Бенджамин Блум (1956):**

Знание — Понимание — Применение — Анализ — Синтез — Оценка

## Станция 4. «Тренажерный зал»

– Перейдите по ссылке <https://learningapps.org/19648533> и выполните упражнения.

- Информационные материалы к занятию.
- Интерактивная таксономия учебных целей и задач:
- <http://didaktor.ru/interaktivnaya-taksonomiya-uchebnyx-celej-i-zadach/>

*Задание*

1. Пройдите этапы «Ротации станций».
2. Сформулируйте в соответствии с ДИЗКО самостоятельно операционализируемую цель (1 мин.). Обсудите с партнером полученные результаты. (2 минуты). Организуется работа в группах по 4 человека (5 минут). Используя технику «Карта согласия», определите общую цель.

### ***Техника «Карта согласия»***

Предназначение: принятие согласованного командного решения с учетом мнения каждого участника.

#### *Порядок работы:*

1. Участники записывают максимальное количество идей в своем квадрате по заданной теме.
2. Затем по очереди обмениваются своими идеями.
3. Если вся команда приходит к согласию (большой палец вверх), то мысль записывается в центральном квадрате.
4. Продолжается все до тех пор, пока каждый не поделится своими идеями.
5. Ведущий предлагает командам зачитать итоговую согласованную идею.

В результате такой работы участники научатся формулировать цель.

### **III. Мониторинг**

Проводится на региональном уровне по утвержденным единым показателям. На данном этапе производится непосредственное оценивание основных показателей, полученных / соответствующих данной образовательной организации, в соответствии с поставленными целями. Анализ результатов проводится на уровне педагога, методического объединения, администрации школы.

Рекомендуется организовать внутрифирменное обучение, направленное на принятие понятий «качество условий», «качество процесса», «качество результата» всеми участниками коллектива.

Можно организовать групповую работу следующим образом. Задается вопрос для обсуждения. Каждый участник группы в течении одной минуты думает самостоятельно над ответом на вопрос. Затем обсуждают в

группе, формулируя ответы на вопросы (5 минут). Ведущий организует общее обсуждение групп (10 минут). Показывает верные ответы.

### ***Рекомендуемые вопросы и ответы на них***

*Вопрос 1. Что подразумевается под качеством условий, какие критерии можно включить для оценивания?*

*Ответы:*

- качество преподавательского состава;
- качество структуры и содержания основных образовательных программ;
- качество структуры и содержания обучения;
- нормативно-правовая база, обеспечивающая реализацию образовательных программ;
- качество библиотечного обеспечения;
- качество материально-технической базы;
- инфраструктура;
- физическая безопасность пребывания педагогических работников и обучающихся.

*Вопрос 2. По каким критериям можно оценить качество процесса?*

*Ответы:*

- качество процесса обучения;
- качество процесса воспитания;
- социальная безопасность обучающихся;
- качество системы социального партнерства;
- внеучебные достижения обучающихся.



*Вопрос 3. Если говорить о качестве результата, то какие критерии с Вашей точки зрения, можно выделить для его оценивания?*

*Ответы:*

- гарантированность образования;
- мотивация и ценностные ориентации учащихся;
- сформированность учебной деятельности;
- качество предметных знаний учащихся;
- развитие эмоционально-волевой сферы учащихся;
- развитие творческих способностей учащихся;
- уровень учебных и интеллектуальных достижений учащихся.

#### **IV. Принятие решений**

Этот этап состоит в обсуждении предложенных путей усовершенствования членами Педагогического совета и принятие решений о преобразованиях.

Рекомендуется организовать работу в малых группах — «качество условий», «качество процесса», «качество результатов». Каждая группа в соответствии с выбранными критериями определяет перечень мероприятий, который будет способствовать повышению качества образовательных результатов. На основе полученных материалов администрация школы формирует дорожную карту по реализации внутришкольной оценки качества образования на текущий год или период 2-3 лет. Как вариант, это может быть программа по улучшению образовательных результатов, программа перехода школы в эффективный режим работы, программа создания ВСОКО. Документ рассматривается на педагогическом совете и утверждается директором школы.

#### **V. Преобразования**

На данном этапе осуществляется внедрение принятых решений. Следует отметить важность проведения мониторинговых и диагностических

процедур согласно дорожной карты для определения эффективности принятых управленческих решений.

По завершении управленческого цикла, принимаются корректирующие действия.

Подводя итоги вышесказанного, стоит отметить, что вопрос качества образования сегодня является приоритетным в российской системе образования. Создание внутришкольной системы оценки качества образования, организация ее функционирования ведущее направление в данной деятельности — одна из ведущих задач в деятельности управленческой команды каждой образовательной организации.

Качество образования — «комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы» (п. 29 ст. 2 ФЗ-273 «Об образовании в Российской Федерации» (далее — ФЗ- 273) «Что оцениваем?» — содержательная сторона, определяется ФЗ-273, ФГОС общего образования, приказами Минобрнауки в части самообследования, политикой Рособнадзора, а вот процессуальная сторона — «Как оцениваем?» — формально ничем не регламентируется. В соответствии со ст. 28 ФЗ-273 компетенция «обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества общего образования (ВСОКО)» означает, что процессуальную сторону контроля проектирует сама образовательная организация. Пункт 13 статьи вышеуказанного закона устанавливает компетенцию «обеспечения функционирования внутренней системы оценки качества общего образования (ВСОКО) для всех типов образовательных организаций».

Без сомнения, профессионализм директора школы и его заместителей, всего педагогического коллектива играет важнейшую роль в организации данной работы. Сегодня, в условиях непрерывного образования педагогов все направления — формальное, неформальное, информальное становятся равноправными участниками процесса обучения. Идеи трансформирующего обучения, принципа гуманизации, индивидуализации и преемственности в педагогическом образовании занимают прочные позиции в отечественной и зарубежной практике ДПО. Большое значение приобретают самообразование и взаимообучение. Успешные практики школ, которые используют все формы — тому подтверждение.

При определении педагогическим коллективом в качестве приоритета повышения образовательных результатов обучающихся за счет профессионального роста педагогов, организации методического сопровождения реализации программ улучшения образовательных результатов, изменении подходов в организации дополнительного профессионального образования членов коллектива, результативность повышается. Выстроенная система профессионального роста в соответствии с выявленными дефицитами, работают на их компенсацию.

Роль грамотного управления велика. Важно не просто создать ВСОКО, важно организовать работу коллектива в соответствии с заложенными принципами, подходами, нормативными положениями. Функция контроля при правильной организации и систематично выстроенной деятельности поможет добиться хороших результатов.

**Риск 5. Неэффективный руководитель. Профессиональное развитие и саморазвитие управленческих кадров: программа подготовки**  
***Обоснование необходимости управления риском неэффективности руководителя и предлагаемые подходы к решению проблемы***

Различные источники говорят о том, что эффективной принято называть школу, которая может обеспечивать «повышение жизненных шансов» всем своим ученикам, в которой все дети, вне зависимости от того, каковы их способности и проблемы (включая проблемы семьи), получают возможности для максимальных достижений и благополучного развития [Пинская, 2011]. К основным характеристикам школ, которые можно назвать эффективными, относятся: общее видение и коллективное планирование; демократические ценности; высокие ожидания от учащихся; стратегии вовлечения в учебный процесс учащихся и их родителей [Я — эффективный ... , 2018]. Выделяются следующие факторы эффективной школы: содержательные и реализуемые образовательные программы, высокие цели и эффективная обратная связь, включенность родителей и сообществ, безопасная и упорядоченная среда, коллегиальность и профессионализм. В исследованиях приводится описание того, что делает эффективно руководящий директор для улучшения качества образовательных результатов: устанавливает ценности; распределяет руководство; фокусирует свое внимание на ученике; инвестирует в развитие персонала; вовлекает родителей [Я — эффективный ... , 2018]. В таблице 12 приведены возможные последствия неэффективного управления.

**Эффективные и неэффективные управленческие действия при организации работы школы над улучшением качества образовательных результатов**

<i>Управленческие действия</i>	<i>Содержание действия</i>	<i>Последствия бездействия и/или неэффективного действия</i>
Устанавливает ценности	Обеспечить ясное понимание ценностей и целей, которое будет разделяться всеми сотрудниками. Транслируемые ценности должны иметь моральный, а не экономически обусловленный характер. Ценностным ориентиром руководства являются поддержка уважения к личности, справедливость, возможности развития для учеников и сотрудников, общность и искренность. Усиление общих ключевых ценностей	Потеря общей цели и направления движения неизбежно ведет к потерям в результатах. Исключительно материальные меры стимулирования несут риск потребительского и безответственного отношения сотрудников. Выделение приоритетным покрытие хозяйственно-материальных нужд снижает мотивацию сотрудников профессионально развиваться («Я лучше разведальку отремонтирую, чем оплачивать вам обучение»). Отсутствие общих ценностей влечет разобщенность коллектива, подавляет базовую потребность в связности
Распределяет руководство	Распределить задачи управления и ответственность между членами коллектива, но ни в коем случае не возлагать их на одного человека или группу, побуждать к лидерству всех остальных сотрудников, выделяя их сильные стороны в каком-либо виде деятельности	Стремление руководителя «взвалить все на себя» может привести к его профессиональному выгоранию, утрате смыслов («Что ни делай, все равно ничего не исправишь, все бесполезно...»). С другой стороны, тяготение руководителя к контролю всех процессов влечет безынициативность сотрудников («Никому, кроме меня ничего не надо...»), подавляет базовую их потребность в компетентности
Фокусирует внимание на ученике	Создать условия для повышения учебных достижений, устанавливать высокие ожидания по отношению к ученикам, поддерживать улучшение качества преподавания и обучения. Показать себя как педагогический лидер, стать примером в освоении новых технологий, ведущим преподавателем	Заниженные ожидания руководителя по отношению к образовательным результатам учеников («Пусть хотя бы не на двойки напишут полугодовую работу...») снижает мотивацию и учителей и, как следствие, учебную мотивацию. Отсутствие заинтересованности руководителя в улучшении своего преподавания обесценивает этот процесс в глазах педагогов

<i>Управленческие действия</i>	<i>Содержание действия</i>	<i>Последствия бездействия и/или неэффективного действия</i>
Инвестирует в развитие персонала	Поддерживать развитие сотрудников. Подчеркивать важность профессионального роста учителей, стимулировать индивидуальные программы профессионального развития. Создавать условия для улучшения отношений между сотрудниками. Обеспечивать деятельность профессиональных обучающихся сообществ, поскольку облегчает взаимодействие и обмен идеями, предоставлять учителям время для профессионального развития и общения. Использовать любую возможность повысить качество преподавания в классе. Строить сотрудничество между учителями, учениками и родителями	Стремление не замечать плохое преподавание и попустительствовать ему из-за кадровых проблем «закрывает круг» неуспешности школы. Игнорирование факта неэффективного преподавания даже одного учителя — это тупик для школы. «Сильные» учителя, стремящиеся к поддержанию своего профессионального статуса неизбежно будут уходить из школы, поскольку не будут видеть усилий и заинтересованности руководства в создании высококвалифицированного коллектива, который мог бы быть средой для саморазвития и самореализации педагогов
Вовлекает родителей	Регулярно общаться с родителями и добиваться их доверия, проявляя реальную заботу о детях. Прислушиваться к мнениям родителей, создавать внутришкольную и внутриклассную общность, понимать, какие силы внутри сообщества способствуют успеху обучения. Осознавать и снижать влияние негативной субкультуры	Непризнание или игнорирование факта, что семья, как и школа непосредственно влияют на результаты ученика, дистанцирует педагогический коллектив и семьи обучающихся, и в следствие этого порождает недоверие родителей (законных представителей) к школе, равнодушие к обучению ребенка, провоцирует затяжные конфликты. С другой стороны — перекладывание ответственности за низкие образовательные результаты детей исключительно на неблагоприятную социальную ситуацию семьи, окружения и проч., является косвенным признанием управленческой и педагогической беспомощности школы, завуалированная «защита» от признания собственной некомпетентности коллектива, что так же ведет школу в тупик неуспешности

В качестве возможного решения в работе над устранением риска неэффективного управления предлагается программа дополнительного профессионального образования «Управление сельской школой с низкими образовательными результатами», представленная в приложении 5. Ключевыми направлениями программы являются содержательные линии, ориентированные на устранение описанных в предыдущих разделах рисков. В программе использованы материалы учебных модулей программы «Актуальные направления профессионального развития педагогических работников сельских школ», авторами которых являются Л. В. Байбородова, О. В. Тихомирова, Ю. В. Сальникова [Актуальные направления ... , 2022].

### ***Резюме: обобщенный опыт***

Обобщенный опыт эффективных руководителей школ с низкими образовательными результатами приводится в исследованиях Института образования НИУ ВШЭ. По результатам многочисленных исследований были сформированы общие принципы и стиль жизни эффективных школ:

1. У школы есть четко сформулированная миссия, разделяемая всеми. Приоритетными являются образовательные задачи. Хорошо учиться — высшая доблесть для учеников.

2. Позитивный, поддерживающий климат внутри школы. Упор на качество преподавания и учебные результаты. Безопасная доброжелательная среда для учеников и учителей.

3. Высокие ожидания от учеников и четкие учебные задачи.

4. Стройная система внутришкольного мониторинга учебных достижений. Налаженная обратная связь «ученик — учитель», «учитель — руководитель», регулярно измеряемый прогресс.

5. Постоянное профессиональное развитие учителей.

6. Включенность родителей в школьную жизнь и сотрудничество с ними.

7. Поддержка органов управления и сотрудничество с ними, другими образовательными организациями и местным сообществом.

8. «Живое» управление, не механическое, а подвижное и гибкое.

9. Общая система ценностей педагогического коллектива: консенсус по поводу высоких ожиданий, заявленных целей, четких правил, поддержки каждого ученика

10. Активное взаимодействие и сотрудничество: сочетание поддержки и требовательности как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне.

11. Совместное планирование и анализ действий с участием педагогов и партнеров школы. [Я — эффективный ... , 2018].



**Риск 6. Неэффективная управленческая стратегия. Стратегическое проектирование механизмов управления рисками неэффективности**  
***Обоснование необходимости управления риском неэффективности управленческих стратегий и предлагаемые подходы к решению проблемы***

Данные национальных и международных исследований качества образования и образовательного процесса, проводимых в России под эгидой Рособнадзора и Министерства просвещения Российской Федерации, позволяют выявить факторы риска низких результатов. Данные исследований позволяют также оценить степень взаимосвязи образовательных результатов с системой управления образовательной организацией. Среди обобщенных факторов риска низких результатов образовательной организации можно выделить один из основополагающих, системных факторов, который, на наш взгляд определяет появление и других рисков низких образовательных результатов в школе — неэффективные стратегии управления.

***Что мешает директору школы добиваться высокой эффективной организационной деятельности? Какие препятствия, барьеры и проблемы стоят перед директором школы?***

Самые распространенные препятствия, с которыми может столкнуться каждая школа, можно условно разделить на три группы:

- препятствия, порожденные внешней средой;
- препятствия, порожденные собственной организацией;
- препятствия, порожденные людьми;
- ошибки, мнения, поведение, которые не позволяют директору школы добиться повышения эффективности.

Все три группы, разумеется, условны. На самом деле многие из них относятся сразу к двум группам, а то и ко всем — двум, трем.

***Стремление общественности видеть результаты и пренебрежение скромными постепенными результатами.*** Организационные изменения, направленные на повышение эффективности деятельности образовательного учреждения, часто связаны с новой стратегией, результаты которой можно увидеть лишь через годы.

***Желание сохранить заведенный порядок.*** Происходящие изменения в образовательном учреждении неизбежно влияют на социально-психологический климат коллектива. Как и в любой школе, обязательно имеются группы людей, которые удовлетворены своей работой в условиях стабильности и не видят особого смысла в переменах. Они едва ли пожелают экспериментировать и внедрять новые подходы, которые изменили бы положение дел в образовательном учреждении.

***Недопонимание сути и значения эффективности.*** Нередко в образовательном учреждении возникает конфликт между сторонниками повышения эффективности деятельности школы и приверженцами традиционных целей функционирования. Отдельные члены педагогического коллектива считают повышение эффективности второстепенной, а то и вовсе не имеющей никакого значения задачей по сравнению со всем прочим.

***Законодательные ограничения.*** Существуют законодательные ограничения, которые вынуждают руководителей создавать свои локальные акты, регулирующие учебно-воспитательный процесс, которые по своему содержанию далеки от совершенства.

***Существующая процедура принятия решений в области финансирования.*** Когда вышестоящие органы управления образованием требуют выполнения той или иной задачи от образовательного учреждения. На выполнение поставленных задач необходимы финансовые ресурсы, но известно, что не каждый руководитель имеет достаточно средств для реализации поставленных задач.

Препятствия, порожденные *организацией* и встречающиеся во многих школах, но отличающиеся по форме и масштабам.

**Бюрократизация.** Образовательному учреждению, утратившему стимул к завоеванию превосходства, очень трудно выбиваться из этой наезженной колеи. Влияние на новичков педагогов, незаинтересованных в переменах, порождает новых бюрократов

**Дефицит ответственности.** Учитель, не наделенный ответственностью за порученное большое или малое дело, не проявляет интереса к участию в повышении эффективности, так как последнее не является лично значимым для него.

**Несовершенная поощрительная система.** С одной стороны, руководители школ в большинстве случаев имеют незначительные возможности для материального стимулирования педагогов в повышении эффективности результатов обучения, с другой стороны, слабо используют существующие возможности нематериального стимулирования. Редко используются такие мотиваторы, как переживание успеха, признания, ощущения профессионального саморазвития, делегирование полномочий, привлечение для разработки наиболее важных проблем.

**Сопrotивление отдельных педагогов.** Как правило, всегда найдутся в школе учителя, которые воспринимают перемены и изменения критически, а иногда скептически, заявляя, что намеченные меры ничего не стоят и практически не осуществимы.

**Неопределенность целей.** Нередко, желая утвердиться в образовательном пространстве, руководители образовательных учреждений направляют свои усилия на разработку инновационных проектов, при этом до конца не осознают или не умеют определить адекватные состоянию школы цели развития. Кроме того, если учителя не включены в процесс разработки программы развития, то цели, поставленные руководителями, — это не их цели, следовательно, не будет

заинтересованности в реализации даже самых гуманных и объективных целей развития. Не менее важным при постановке целей развития является отбор критериев эффективности их достижения.

***Неспособность отказаться от не оправдавших ожиданий или исчерпавших себя проектов.*** Случается, что программа полностью реализована, цели достигнуты, проблема, которой разрабатывалась программа, решена, новшество устарело. Но бывает и так, что созданная с самыми благими намерениями программа терпит полный провал, нисколько не продвинувшись к цели. В обоих случаях всегда есть момент, когда можно от такой программы отказаться и перераспределить ресурсы на разработку новой, которую надо опробовать, или на продолжение перспективной работы с учетом необходимых коррективов.

***Низкий уровень аналитической культуры.*** Недостаточно развитая аналитическая культура не позволяет руководителю образовательного учреждения выделить показатели эффективности работы школы, дать адекватную оценку положительных и отрицательных результатов, определить насущную проблему и причины, ее породившие. Бывает так, что проблемно-ориентированный анализ результатов работы школы больше напоминает анализ достижений, за которым следует надуманная, необоснованная проблема.

***Неадекватная информация о проводившихся изменениях и нежелание использовать имеющуюся информацию.*** Работу любой школы можно существенно улучшить, если наладить внутри нее оперативный обмен информацией о внедряемых инновациях. Хорошая осведомленность членов педагогического коллектива может подтолкнуть их к более решительным действиям.

***Завышенная самооценка*** является следствием неразвитой аналитической культуры, на которой основывается самоанализ, рефлексия. Руководитель с завышенной самооценкой не занимается личностным

саморазвитием, обладает излишней самоуверенностью. На справедливую критику реагирует болезненно, что не приводит к положительным результатам, сдерживает развитие организации и даже вызывает конфликты.

***Завышенные ожидания.*** Некоторые руководители ни перед чем не останавливаются, проталкивая свои идеи и инициативы, которые дают неплохие, но не дотягивающие до обещанного результаты, вызывают разочарование коллег.

Не все препятствия порождены внешней средой, в которой существуют и работают школы, или особенностями конкретной школы. Некоторые из них имеют *личностную* основу. Учитель приходит на работу со своими привычками, склонностями и убеждениями. От этого зависит его реакция на воздействия внешней и организационной среды. От этого также зависит, захочет ли руководитель решать ту или иную проблему и сможет ли он ее решить. Трудности, которые одному кажутся несущественными, для другого вырастают в непреодолимые препятствия.

***Дефицит времени.*** Постоянная нехватка времени, постоянный выбор между требующими внимания — все это сильно затрудняет решение проблемы эффективности. У многих руководителей имеется солидный реальный список и прогрессивных идей, которые надо обдумать в свободную минуту, но таких минут выдается слишком мало. Для одних дефицит времени — серьезнейшая проблема, для других, кто способен умно распределять его, верно расставляя приоритеты и обладая искусством делегировать подчиненным свои полномочия, он не так уж страшен.

***Ложные представления.*** непонимание смысла и многогранности понятия эффективности затрудняет обмен информацией внутри организации, мешает аналитической и плановой работе, не позволяет добиться успеха. Те, кто трактует эффективность узко, примитивно, постоянно упускают возможность повысить ее и теряют шансы на успех.

Лозунги типа «одним выстрелом двух зайцев» или «работать меньше, но лучше» только сбивают с толку, так как их часто принимают за призывы работать быстрыми темпами или меньшими силами.

***Стремление избежать риска.*** Надежда получить существенный результат по внедрению современных педагогических технологий или других новшеств заставляет идти на определенный риск. При внедрении нововведений в деятельность школы всегда приходится рисковать. Существует заблуждение, что высокая вероятность получить отрицательный эффект при производимых в школе изменениях и отсутствие вероятности получить высокий прогнозируемый результат существенно снижает порог риска многих руководителей. Другие видят более серьезную причину, считая, что, если учителя школы смертельно боятся рисковать, это подрывает инновационный процесс.

***Необоснованный отказ.*** Руководителям, озабоченным повышением эффективности школы, приходится преодолевать уйму препятствий и сопротивлений. Многим они кажутся столь трудными, что любая попытка прорыва обречена на неудачу. Они заявляют, что их действия ограничены законом, правилами и инструкциями, что усилия по внедрению нововведений в образовательном учреждении никто не одобрит.

Таким образом, чтобы преодолеть все препятствия, руководитель должен знать о всех возможных трудностях, оценить их, разработать подходящую стратегию, которая позволит добиться желаемого. Однако стратегический план — это еще не все. Хороший руководитель должен найти необходимые ресурсы, заручиться поддержкой педагогического коллектива. В организации почти ничего не сделаешь, не столкнувшись с препятствиями. Руководители, которые быстро разочаровываются и опускают руки, не создадут никогда модель эффективной школы. Решительных вдохновляет сознание, что множество таких же, как и они,

руководителей сталкивались с теми же проблемами, порожденными средой, организацией и человеком, но боролись и победили.

**Стратегии управления рисками.** Рассмотрим вопрос о том, что такое стратегическое управление с позиции классического менеджмента. Стратегическое управление заключается не только в текущих корректировках, но и в прогнозировании действий организации в будущем. Оно тесно связывает внутреннюю среду организации (персонал, процессы, ресурсы, информация) с внешней средой (социум, партнеры, родители, управленческие структуры, сопровождающие методические структуры и др.). Представляется важным предусмотреть, как может организация расширить свои перспективы в будущем, используя свои внутренние ресурсы и возможности окружения. Сам стратегический процесс обычно проходит в 3 этапа: анализ среды, в которой действует образовательная организация, планирование (определяется цель и миссия, план действий и возможные альтернативы выбранной стратегии) внедрение стратегии и ее корректировка (на этом этапе разрабатывается новая организационная структура, оцениваются результаты работы и корректируются следующие шаги на пути к цели).

В научной среде выделяют 3 подхода к определению стратегического менеджмента. Все они могут легко комбинироваться при разработке стратегии развития.

1. Подход «Анализ окружения». Согласно этому подходу, стратегия должна объединять возможности образовательной организации с рисками и перспективами внешней среды.

2. Подход «Цели и средства». Стратегический менеджмент направлен на достижение собственных целей образовательной организации. А сама стратегия — ничто иное, как план управления образовательной организацией, стремящейся к определенным позициям выхода из

кризисного состояния. Такой подход охватывает долгосрочные цели организации и пути их достижения.

3. Деятельный подход. Включает пошаговые действия образовательной организации, связанные с реализацией стратегии. К таким действиям относятся: анализ текущего положения дел и внешней среде, разработку и реализацию плана развития.

На практике обычно применяется 2 подхода к стратегическому менеджменту. Либо образовательная организация используют свои сильные стороны и возможности для стратегического прорыва в повышении результативности, либо управляет внешним контуром и сама создает необходимое внешнее окружение, в котором может развиваться.

Чаще всего руководители образовательных организаций с низкими образовательными результатами используют первый подход и ищут возможности для выхода из кризисной ситуации во внутренней среде: в эффективности педагогов, в насыщенности образовательной среды, во взаимодействии с субъектами образовательного деятельности. В то же время не обращают должного внимание на важность изменений в системе управления, в том числе в управлении внешним контуром — взаимодействием с внешней средой. Школа не сможет самостоятельно решить возникающие проблемы без коллективной поддержки представителей социума, различных организационных и властных структур, представителей общественных организаций. В этом случае мы говорим о «педагогизации» окружающей среды. Сочетание двух подходов при стратегическом управлении является наиболее уместным в случае со школами с низкими образовательными результатами.



## **Примеры различных подходов в управлении образовательной организаций из реальной практики**

### ***Кейс 1. «Стратегия управления: комбинированный подход — поиск внутренних ресурсов и внешних ресурсов»***

Обычная сельская школа, которая, в силу объективных причин, несколько ограничена в возможности удовлетворения образовательных интересов каждого ученика, возможности успешной самореализации всех участников образовательных отношений. На сегодняшний день существует ряд проблем, обусловленных внешней средой: замкнутость сельского социума, удаленность от крупных городов и культурных центров, неоднородный контингент обучающихся; низкий образовательный уровень родительской общественности; большинство семей с низким социальным статусом и другие. Школа, работающая в таких условиях социального риска, должна иметь ресурсы и внутренний потенциал, которые позволят ей справиться с вызовами внешней среды. Чтобы оценить ситуацию, педагогический коллектив провел глубокий анализ всех направлений деятельности образовательной организации, в результате, которого были выявлены болевые точки качества образовательных услуг, системы воспитательной работы, взаимоотношений с социальными партнерами и родительской общественностью. Ключевым мероприятием в школе стал расширенный педагогический совет с привлечением специалистов отдела образования, учащихся, родителей, представителей школ района — участников данного проекта, социальных партнеров. На педсовете был представлен анализ существующей ситуации, обозначены проблемы, приоритеты развития школы, организована работа микрогрупп по анализу того, что есть, что сделано и нужно сделать в рамках каждого приоритета. Каждая микрогруппа планировала те действия, которые необходимо предпринять, чтоб добиться определенного результата. Таким образом,

общими усилиями была выстроен образ новой школы, ставший основой для проекта «Эффективная школа — основа успеха ученика»

**Кейс 2 «Стратегия управления:  
первый подход — поиск собственных ресурсов»**

Школой выявлена проблема — недостаточного научно-методического сопровождения процесса обучения; организации обучения слабоуспевающих детей. Качество учебной деятельности слабоуспевающего ученика. Самое главное для успеха этой деятельности — установка, принятие ее смысла, иными словами — мотивация. Основное условие повышения школьной мотивации, а значит, предупреждения и преодоления неуспеваемости — это высокое качество урока. А качество урока, его результаты, зависят от мастерства учителя. С целью организации работы по повышению профессиональной компетентности педагогов, в школе были созданы проблемные группы педагогов, заинтересованных в освоении, развитии компетенций, которые помогут достичь лучших результатов через решение конкретной проблемы, связанной с низкими результатами обучения:

Группа методической поддержки педагогических работников школы с низкими результатами обучения.

Группа по организации работы со слабоуспевающими учащимися.

Творческая группа по подготовке и проведению педагогических советов, семинаров, практикумов, круглых столов, организуемых в учреждении в связи с проблемой повышения качества образования.

Работа всех групп осуществлялась планомерно и систематически посредством

- проведения еженедельного методического дня (круглые столы, семинары, практикумы, мастер-классы и др.);
- просвещения педагогического состава посредством просмотра видеолекций;

- создания электронной методической копилки «Повышаем качество образования»;
- участия педагогов в конкурсах профессионального мастерства различного уровня;
- создания перспективного плана повышения квалификации руководящих и педагогических кадров. Но этого оказалось недостаточно, ведь важным условием качественного образования, с точки зрения психологии, является учет индивидуально-психических особенностей учащихся.

Организуя работу со слабоуспевающими учащимися педагогам необходимо было понять, что не все они одинаковы, об этом говорят результаты работы педагога-психолога, которая условно разделила учащихся «группы риска» на три группы: «Не могу», «Не хочу», «Не могу и не хочу». С целью оказания помощи педагогам по работе со слабоуспевающими учащимися педагогом-психологом был проведен семинар-практикум «Организация работы со слабоуспевающими учащимися — путь к повышению качества образования». В ходе семинара были определены внешние и внутренние причины неуспеваемости, предложены формы организации работы с учащимися разных групп. Представлены виды упражнений и заданий при индивидуализации и дифференциации обучения, которые впоследствии были использованы педагогами в учебном процессе.

### ***Кейс 3. «Стратегия управления:***

#### ***подход второй — управление внешним контуром»***

Проблема обеспечения равного доступа к качественному образованию для всех детей вне зависимости от социального, экономического и культурного уровня их семей — одна из ключевых для современного образования. Школа вошла в региональную программу поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в

неблагоприятных социальных условиях. В настоящее время за школой закреплены территории шести достаточно удаленно расположенных от школы сел. Подвоз 72 % учащихся к образовательному учреждению осуществляется тремя автобусами. Проблемно-ориентированный анализ, проведенный в школе, выявил ряд ключевых проблем, которые предстоит решить при переводе школы в эффективный режим функционирования: — проблема транспортной доступности между территориями, закрепленными за образовательным учреждением (большая часть учащихся школы охвачена подвозом);

– режим работы школы ступенчатый в связи с превышением проектной наполняемости и организацией подвоза (для значительной части учащихся затруднена организация индивидуальных консультаций, внеурочной деятельности);

– проблемный контингент: наличие учащихся имеющих низкую мотивацию к обучению, низкий показатель родителей с высшим образованием (16 %), наличие детей из неполных семей (13 %), низкий социально-экономический статус родителей, низкая педагогическая грамотность родителей.

Программы «Успешная школа», обеспечивающей переход школы в эффективный режим работы, данные факторы были учтены, более того, влияние неблагоприятных факторов не только минимизировано, но и извлечена определенная выгода. Близость населенного пункта к районному центру и наличие школьного транспорта (3 автобуса) была учтен образовательный потенциал других территорий, расположенных в транспортной доступности: досуговые центры «Оздоровительно-образовательный центр (плавательный бассейн), «Центр творчества», «Станция юных натуралистов, «Детско-юношеская спортивная школа», «Детская школа искусств». Имея возможность использовать дистанционные технологии, школой заключены партнерские соглашения о

сотрудничестве со школой, имеющей более высокие результаты, которая является базовой школой по сетевому взаимодействию со школами с низкими результатами обучения и со школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях. С целью расширения образовательного пространства школы заключены договора о сетевом взаимодействии. Организовано сопровождение учеников школы, заочно обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий в Центре поддержки одаренных детей. Сотрудничество со станцией юных натуралистов и центром творчества позволило привлечь педагогов дополнительного образования для проведения занятий внеурочной деятельности, кружковой работы. Проблему отсутствия узких специалистов решили путем заключения соглашений с образовательными учреждениями района, вследствие чего школа имеет возможность пользоваться услугами психолога и дефектолога. Таким образом, удалось не только выйти за рамки своего образовательного учреждения, но и решить некоторые кадровые проблемы. Учителя становятся участниками вебинаров школы-партнера. Все это позволяет расширять образовательное пространство школы, развивать сетевое взаимодействие и межшкольное партнерство по различным направлениям, совершенствовать кадровый потенциал. Возможность тесного взаимодействия с культурными учреждениями позволило в достаточной степени удовлетворить интеллектуальные, эстетические, спортивные потребности детей.

В школе разработана и проходит апробацию программа «Школа — территория инициативы», которой определены актуальные формы взаимодействия с родителями (законными представителями):

- проведение родительских всеобучей, лекториев;
- организация взаимодействия с социальными партнерами (центр социальной защиты населения, центр занятости населения, психолог и др.) по различным вопросам поддержки семей;

- проведение открытых уроков;
- разработка и распространение памяток и буклетов;
- презентация программ внеурочной деятельности, кружков и спортивных секций на родительских собраниях;
- включение родителей в процесс подготовки и проведения внеурочных и внеклассных мероприятий.

Примеры кейсов из реальной практики управления образовательной организацией наглядно доказывают, что выбор подходов к стратегическому управлению школой с низкими образовательными результатами напрямую зависит от правильного определения ключевой проблемы, решение которой потребует изменений в системе управления качеством образования в школе.

Система управления — это совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации.

*Основными элементами системы управления являются следующие:*

- Цели организации — идеальный образ желаемого, возможного, необходимого для образовательной организации.
- Кадры управления — работники, в том числе: руководители, специалисты и вспомогательный персонал, чья профессиональная деятельность состоит в процессе принятия и реализации решений.
- Структура управления — совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления организации, реализованных в конкретных организационных формах: организационные отношения, организационные структуры и систему обучения или повышения квалификации педагогических работников.
- Функции управления — это виды деятельности, с помощью которых субъект управления воздействует на управляемый объект.
- Механизм управления — это совокупность методов управления.

– Технология управления — это приемы, способы и порядок выполнения процесса управления в целом и составляющих его функций.

– Информационное и технологическое обеспечение функционально включает в себя получение, передачу, обработку (преобразование), хранение и использование информации, необходимой для функционирования системы управления образовательной организацией.

В рамках данных методических рекомендаций по повышению эффективности управления образовательной организацией рассматривается не вся структура управления, а ее важный структурный компонент — управление качеством образования в школе с низкими образовательными результатами.

Управление качеством образования входит в общую структуру управления образовательной организацией.

Управление качеством образования в школе — процесс проектирования, то есть постановки целей образования и определения путей их достижения; это организация образовательного процесса и мотивация его участников на качественный труд; контроль как процесс выявления отклонений от целей и мониторинг–система отслеживания изменений в развитии; регулирование и анализ результатов.

### ***Технология проектного управления в образовательных организациях***

Мы много и часто употребляем в своем лексиконе слова «проект», «проектирование», «проектное управление», но не всегда понимаем до конца значение этих слов. Наглядный и простой пример проекта и проектного управления из жизненной практики. «Что мы делаем, когда нужно заплатить за телефон? Просто идем, оплачиваем. И делаем это почти автоматически. А как мы ведем себя, когда хотим совершить крупную покупку — машину, например, или квартиру? Правильно. Готовимся. Собираем информацию, консультируемся, оцениваем ресурсы,

находим продавца и т. д. Обе ситуации схожи тем, что мы идем на траты для удовлетворения своих потребностей. Но они имеют и принципиальные отличия — в одном случае мы автоматически платим деньги, во втором — проводим большую работу прежде, чем тратить деньги. И это естественно и объяснимо. В первом случае мы выполняем привычную, повторяющуюся, чуть ли не рутинную операцию — оплата услуг телефонной компании. Во втором — имеем дело с редким, возможно для кого-то уникальным, случаем траты значительной суммы денег за крупное приобретение. Если эти ситуации рассмотреть с точки зрения управленческой деятельности, то первый случай следует отнести к операционной деятельности, а второй — к проектной. Очевидно, что второе мероприятие имеет оригинальную цель, для достижения которой требуется нестандартная деятельность в пределах определенного периода времени. Подобные мероприятия обычно называют проектами. А действия по реализации проекта, то есть по достижению целей проекта, в большинстве случаев называют проектной деятельностью».

В целях успешного решения задач такой деятельности в настоящее время сформировалась новая концепция (технология) — «проектное управление».

Управление проектами отличается от менеджмента в классическом понимании этого слова. Обычно менеджмент понимается как координация действий, ориентированных на достижение определенных целей при одновременно экономном расходовании средств. Это процесс планирования, организации, руководства и контроля работы членов организации и использование всех имеющихся организационных ресурсов для достижения определенных организацией целей. Менеджмент имеет циклический, повторяющийся характер, что и позволяет совершенствовать управленческие воздействия и добиваться роста эффективности функционирования организации. Проект же — уникальное предприятие,



характеризующееся динамичным развитием и ограниченностью по времени и ресурсам. Следовательно, управление проектами использует уникальные методы и инструменты для повышения эффективности реализации проектов. Как самостоятельная дисциплина управление проектами сформировалось относительно недавно.

Проблемы проектного управления образовательными учреждениями рассматриваются в исследованиях таких ученых, как А. Н. Дахин, В. С. Лазарев, О. Е. Лебедев, П. И. Третьяков и многих других. Авторы говорят о том, что проектное управление — это тип управления образовательной организацией в режиме развития, при котором осваиваются новшества и наращивается образовательный потенциал организации, и, как следствие, улучшается качество его работы.

Эксперты в области проектного управления утверждают, что в России проектное управление в том виде, в котором его рассматривают в научных работах, существует только в строительстве и в сфере информационных технологий. В сфере образования проектное управление как технология только пробивает себе дорогу и чаще всего применяется в управлении инновациями. Проблема заключается в том, что в практически не готовят специалистов по данной технологии, да и к специалисту предъявляются особые требования — наличие практического опыта значительно важнее, чем теоретического. Именно поэтому в сфере образования проектами называют всю деятельность, направленную на достижение поставленных задач. Верно ли это? Попробуем разобраться в этом вопросе. Давайте сначала определимся с понятием проект.

Проект (от лат. *projectus* — ‘брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперед, торчащий’) — это уникальная (в отличие от операций) деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение заранее определенного результата/цели, создание определенного, уникального продукта или услуги, при заданных

ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска.

Это наиболее распространенное в литературе определение.

В то же время существует и другое определение: Проект — интеграционная деятельность по достижению заданной оригинальной цели, осуществляемая под единым управлением. (Целью может быть и реализация идеи, так что вместо выражения «достижения цели» мы можем смело употребить выражение «материализация идеи»).

Ключевые слова «уникальный продукт», «ограниченные ресурсы», «интеграционная деятельность» наиболее точно определяют различия между проектной деятельностью и текущей.

Примерами проекта могут служить многие виды деятельности. При этом то, что считается проектом в одних случаях, не будет проектом в остальных, то, что является проектом для одних, не будет проектом для других и т. п.

Рассмотрим данное высказывание на примерах. Организация и проведение педагогического совета — это что? Понятно, что простая процедура проведения педагогического совета вряд ли станет проектом, а будет рутинной технологической операцией. Проведение педагогического марафона с целью определения проблем организации и стратегических направлений ее развития, несомненно, будет проектом. Это проект, тем более проект другого уровня, масштаба и объема, требующий больших ресурсов, большей команды и большего срока реализации. Однако для опытного менеджера проведение обычного педагогического совета и педагогического марафона есть обычная повторяющаяся деятельность, но не проект.

Когда возникла проектная деятельность? Является ли проектное управление в образовании инновацией. Очевидно, что проектное управление, рассматриваемое как технология, на сегодняшний день — это

инновация. Одновременно если рассматривать проектную деятельность как определенный накопленный человеком опыт деятельности, то это традиция. Инновационность проектного управления проявляется в растущем стремлении к ее изучению как прикладной области управления и к ее применению как современной технологии управления для решения практических задач.

Сегодня успех любого проекта достигается, прежде всего, в результате деятельности профессиональных руководителей и команд проектов.

Как сформировать профессиональную команду проекта? Что должен знать руководитель и набором, каких компетенций должен обладать? С какими проблемами сталкиваются руководители образовательных организаций при планировании и реализации проектов?

На поставленные вопросы мы попытались ответить совместно со слушателями программы переподготовки руководителей образовательных организаций. Проблемы, которые озвучили руководители, условно разделили на три группы: проблемы дефицита ресурсов (кадровых, временных, финансовых), проблемы, связанные с психологической готовностью работать в условиях повышенного риска, проблемы, связанные с недостаточными знаниями технологии проектного управления. Если две первые группы проблем точно характеризуют понятие «проект» (цель достигается в короткие сроки при ограниченных ресурсах в условиях повышенного риска), то третья группа проблем свидетельствует о несформированности у многих руководителей проектной компетенции.

Механизмы реализации концепции управления проектами весьма скудно освещены в отечественных публикациях. Пионерными в этой области, вероятно, следует считать работы А. Хохлова, Р. Стронгина и А. Груздинского.

Решение проблемы видится в обязательном включении в программы повышения квалификации и переподготовки и подготовки руководителей школ с низкими образовательными результатами модуля по проектному управлению. Принципиально важно, чтобы изучение проектного управления как технологии осуществлялось на примерах собственных проектов обучающихся, которые найдут свое воплощение в образовательных организациях. Так называемое практико-ориентированное обучение, результатом которого становится проект «под ключ». Отзывы руководителей образовательных организаций, прошедших обучение в формате проектного интенсива на базе ФГБОУ ВО «Башкирский государственный педагогический университет им. М. Акмуллы» свидетельствуют о том, что при изучении технологии проектного управления и выступая в различных «ролях»: эксперта, организатора, руководителя, коммуникатора, специалиста и др., позволило им правильно фиксировать ключевые проблемы своей организации, осуществлять поиск проектных гипотез, исходя из этого, определять цели и задачи, находить эффективные инструменты управления. Вступая во взаимодействие с другими участниками проектного интенсива и выступая в различных ролевых позициях в группах при проведении взаимообогащающей экспертизы уже существующих проектов, при проектировании новых идей, оценке рисков и разработке планов-графиков реализации проектов, обучающиеся приобретают практические навыки и умения, учатся видеть отличия проектной деятельности от текущей, рутинной.

В чем же преимущества проектного управления? В процессе проектной деятельности люди объединяют (интегрируют) усилия, ресурсы, знания из различных областей, опыт практической деятельности, методы и инструменты управления, и многое другое, необходимое для достижения определенных целей. И такая интеграция осуществляется и может

эффективно осуществляться только под объединенным, целостным, то есть интегральным управлением.

Таким образом, проектное управление рассматривается как объединенное (интегральное) управление интеграционной деятельностью, направленной на достижение заданных результатов — целей.

Переход на проектное управление просто жизненно необходимо организации, которые проходят определенные кризисные этапы, в том числе для школ с низкими образовательными результатами. Почему школа оказалась в кризисной ситуации? На этот вопрос пытаются найти ответ эксперты, руководители органов управления, сами руководители школ. Существует определенная гипотеза, что на каком-то промежутке времени руководитель не смог вовремя распознать приближение организационного кризиса, то могут произойти серьезные изменения как в организационной культуре самой организации (снижение управляемости, разобщенность коллектива) так и потере имиджа организации, снижения качества предоставляемых образовательных услуг. В таких случаях требуется кардинальное изменения в организации за короткий промежуток времени и при ограниченных ресурсах (образование всегда живет в условиях ограниченных ресурсов), которые сделают определенный прорыв, рывок из прошлого в будущее. Серьезный инновационный проект станет для коллектива свежим глотком воздуха, позволит реформировать отношения, как внутри организации, так и за ее пределами.

Но для осуществления в организации эффективного проектного управления нужно проанализировать несколько факторов. Одним из них является готовность образовательной организации к подобным переменам и внедрениям, то есть потребность в проектном управлении должна быть сформирована на всех уровнях управления. Педагогический коллектив и руководитель должны отчетливо понимать, зачем все это нужно. Иначе при непосредственном переходе к системе проектного управления могут

возникнуть трудности и дополнительные препятствия со стороны коллектива.

Вторым важным фактором является нацеленность на изменения, то есть при возникновении трудностей и дополнительных проблем руководство не должно «умывать» руки. Оно должно понимать, что любые изменения связаны с рядом рисков, преодоление которых требует сил и некоторых ресурсов.

Третьим фактором является понимание руководством, что переход должен осуществляться строго по этапам, получить сразу совершенную систему проектного управления невозможно.

Переход может происходить постепенно, в соответствии с планом-графиком. Как показал опыт реализации проектов, составление, а особо управление планом-графиком реализации проекта является одной из самых серьезных проблем. Степень проработанности проекта, основные его этапы и затраты является залогом его успеха.

Перечисленные выше факторы очевидны, но многие руководители их почему-то пропускают и не учитывают, а это ведет к отрицательному результату. Главное руководители должны понять, что ничего не дает мгновенных результатов и поверить в проектное управление.

Многие западные аналитики называют проектное управление едва ли не панацеей от всех бед. В России, однако, проектный метод управления предприятием только начинает завоевывать популярность, поэтому пока точно рассчитать можно лишь расходы на этот вид менеджмента.

### ***Командообразование и распределенное лидерство***

Движущая сила проекта — команда. Найти лидера — самое сложное, его можно назначить, выбрать или привлечь со стороны. В Японии, например, существует практика наблюдения за сотрудниками, по итогам которого менеджеры и подбирают команду.

И одним из важных факторов развития организации, по мнению экспертов, является распределенное лидерство.

В последние годы внимание обращают на формирование школьных команд. Эффективная школьная команда может являться существенным ресурсом выхода образовательной организации из кризисной ситуации в части низкого качества образования. При командообразовании широкое распространение приобрела идея так называемого «распределенного» или «разделяемого» лидерства. Ее суть заключается том, что в группе или команде, реализующей проект, может не находиться один постоянный лидер, например, директор школы. Проект обычно делится на несколько составляющих, на каждой из которых требуется человек компетентный в определенной области, тут необходимы люди узкого профиля. Согласно данной теории, носитель данной компетенции и становится временным лидером. После завершения определенного этапа проекта этот временный лидер уступает свое место другому члену группы, компетенция которого наиболее существенна для следующего этапа. Этот процесс «эстафетной» передачи лидерства продолжается до полной реализации проекта.

По мнению Томаса У. Малоуна, распределенное лидерство — это то, что в организации можно осуществить в любом месте наверху, внизу или где-нибудь посередине организационной структуры. Для рассредоточенного лидерства основными качествами являются:

- умение предвидеть;
- осмысливать ситуацию;
- изобретательность;
- умение устанавливать отношения временным лидером, в том числе координирующим работу группы.

Таковыми временными лидерами при реализации проекта, направленного на повышение качества результатов в образовательной организации, могут

стать инициативные педагоги, представители родительской общественности, представители внешнего окружения школы.

Временный лидер, владеющий связующим лидерством, может создать «горячую группу» и либо руководить ею, либо быть ее членом, возможно, реализуя идеологию «распределенного» лидерства. «Горячая группа» — это группа проекта, которая решает определенную проблему-причину, выделенную в рамках анализа проблемы с использованием технологии «5 почему», где к проблеме задается вопрос «Почему возникла данная проблема?», устанавливаются проблемы-причины первого порядка. На следующем этапе задается снова данный вопрос уже к проблемам-причинам первого порядка, и формируются проблемы-причины второго порядка и т. д. «Горячая группа» берет одну из причин для проработки в качестве мини-проекта в рамках комплексного проекта. «Дерево проблем» при использовании инструмента перевода проблем и причин в положительные действия практически определяет каркас основного проекта.

Существует также определенный подход «Лидерство как управление парадоксами», в рамках которого парадокс понимается как некая проблема, не имеющая однозначного (статического) решения, а требующая постоянного внимания и изменения поведения. Иначе говоря, парадокс имеет лишь постоянно регулируемое (динамическое) решение. Актуальность такого подхода подчеркивается тем обстоятельством, что к идее об управлении парадоксами пришли сразу несколько авторов. Применительно к лидерству этот вопрос наиболее полно рассмотрен в книге Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера, в которой авторы выделяют следующие пары «полюсов», между которыми лидеру приходится балансировать при осуществлении своей деятельности:

- универсализм -специфичность;
- индивидуализм -групповая ориентация;



- предпочтение жестких стандартов -предпочтение «мягких» процессов;
- подавление эмоций -выражение эмоций;
- приобретенный статус -предписанный статус;
- внутренний локус контроля -внешний локус контроля;
- линейное отношение ко времени -циклическое отношение ко времени.

Для руководителя образовательной организации важно уметь делиться своим лидерством с инициативными участниками на всех стадиях проекта.

### ***Ограничивающие факторы для выхода образовательной организации из «зоны рисков»***

Основные ограничивающие факторы, которые должен учитывать руководитель образовательной организации с низкими образовательными результатами являются:

*1. Отсутствие понимания, что школа находится в «зоне риска», и признание данного факта*

Руководителю образовательной организации достаточно сложно признать тот факт, что школа, которой он руководит длительный период оказалась в «зоне с низкими образовательными результатами». Происходит неосознанно поиск фактов, оправдывающих данную ситуацию, что может свидетельствовать о недостаточном уровне сформированности критического мышления у руководителя и членов управленческой команды, аналитической составляющей в управлении.

#### ***Кейс для диагностики дефицитов «Признание наличия проблемы»***

На пути вашей организации возник этот барьер, если вы замечаете, хотя бы один из перечисленных признаков:

- часто слышим от руководителя следующие утверждения: «У нас очень сильный педагогический коллектив», «Мы достаточно крупная

школа, находимся на территории с развитой инфраструктурой», «У нас опытная управленческая команда»;

- руководитель называет ограничивающие факторы, не зависящие от деятельности образовательной организации как основополагающие (финансовая обеспеченность, территориальная удаленность, разнородность социума и др.);

- руководитель «ведет поиск виновных», в том числе неспособные дети, не активные родители, «закрытые» партнеры

## *2. Неэффективные стили управления*

Есть два неэффективных стиля управления: иерархический подход, препятствующий достаточно глубокой вовлеченности членов управленческой команды, и попустительский, антиконфронтационный стиль. Оба указанных подхода обусловлены личной нетерпимостью руководителя к конфликтам или отсутствием четкого процесса конструктивных споров и их ведения до выработки решения (другими словами, процесса принятия решений).

### ***Кейс для диагностики дефицитов «Стиль управления организацией»***

На пути вашей организации возник этот барьер, если вы замечаете, хотя бы один из перечисленных признаков:

- руководитель не ориентируется в практических вопросах и не сотрудничает ни с кем, кроме своих непосредственных подчиненных;

- руководитель относительно мало времени уделяет освещению общей стратегии развития организации или направления, в котором она движется, и редко привлекает подчиненных к конструктивному обсуждению разногласий для поиска компромисса между различными точками зрения;

- руководитель не встречается с проблемами или людьми лицом к лицу, чтобы разрешить даже самые серьезные конфликты, то следует изменить стиль управления.

### *3. Плохая координация деятельности*

Координировать деятельность различных подразделений как функциональных, так и находящихся не в прямом подчинении руководителя, необходимым для эффективного исполнения стратегии развития, всегда сложно. Когда есть противоречия, это означает, что межфункциональная структура для интеграции значимых направлений работы отсутствует или нарушена. Отсутствие честного, коллективного, публичного обсуждения этих искажений не дает организации осознать и устранить их.

#### ***Кейс для диагностики дефицитов «Координация деятельности»***

На пути вашей организации возник этот барьер, если вы замечаете хотя бы один из признаков, приведенных ниже:

- мероприятия с участием различных представителей функциональных подразделений, заинтересованных лиц вызывают большие сложности — часто вопреки хорошим личным отношениям;
- работа в горизонтальных межфункциональных командах понимается как второстепенная в сравнении с достижением собственных целей;
- не ясно, какие у каждого в команде роли, обязанности и полномочия в принятии решений.

### *4. Отсутствие адекватного обучения и развития педагогических работников и управленческого состава*

Исследования показывают, что развитие руководителей происходит не через тренинги, а через выполнение сложных новых задач. Необходимо создать систему управления развитием педагогов посредством привлечение их к задачам смежных и межфункциональных направлений для повышения общего уровня управленческого ресурса.

#### ***Кейс по определению дефицитов «Адекватное обучение»***

На пути вашей организации возник этот барьер, если вы замечаете хотя бы один из перечисленных признаков:

- в организации не сформирован постоянно действующий институт внутрифирменного обучения как реакция на возникающие проблемы;
- обучение проводится в традиционных форматах;
- в организации не проводится обучение педагогов управленческим технологиям, не включаются в управление организацией.

#### *5. Неэффективная вертикальная коммуникация*

Отсутствие адекватной системы вертикальных коммуникаций превращает общение руководства с подчиненными в игру «испорченный телефон». Необходимые сведения о стратегии развития организации, и ее ценностях не доходят от высшего звена до нижних уровней иерархии, а информация о том, что мешает их реализации, не доходит от нижних уровней иерархии до высшего звена. Вместо продуктивных переговоров получается недоразумение.

#### ***Кейс на диагностику дефицитов «Вертикальные коммуникации»***

На пути вашей организации возник этот барьер, если вы замечаете хотя бы один из перечисленных признаков:

- в образовательной организации мало каналов для восходящей коммуникации, позволяющих открыто и публично общаться с высшим руководством в безопасной обстановке;
- открытое, публичное обсуждение сложных проблем не вписывается в организационную культуру;
- администрация редко спрашивает у сотрудников, о проблемах, препятствующих эффективности развития школы, и способах решения этих проблем или не делает этого никогда.

Для выявления дефицитов в управлении начните с оценки. Если вы узнали вашу организацию в описании всех или большинства скрытых барьеров, она, возможно, испытывает трудности с какой-то важной трансформацией. Если для нее справедлива большая часть признаков, перечисленных для какого-то из скрытых барьеров, именно этот

конкретный барьер особенно сильно препятствует эффективности и маневренности вашей образовательной организации.

### ***Стратегии взаимодействия***

Одним из выделенных дефицитов руководителей образовательных организаций является недостаточно сформированные умения в ведении делового общения, выстраивания стратегии взаимодействия.

В каких ситуациях делового общения наиболее целесообразны те или иные стратегии взаимодействия в зависимости от ситуации.

### ***Кейс «Стратегии делового общения»***

– **приспособление («медвежонок»):**

- наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;

- предмет разногласий более существенен для оппонента, чем для вас;

- открывается возможность более сложных проблемных ситуаций по сравнению с той, которая рассматривается сейчас, а пока необходимо упрочить взаимное доверие;

- существует возможность позволить подчиненным действовать по собственному усмотрению, с тем, чтобы они приобрели умения и навыки, извлекая уроки из собственных ошибок;

- необходимо признать собственную неправоту;

- отстаивание своей точки зрения требует много времени и значительных интеллектуальных усилий;

- вас не особенно волнует случившееся;

- вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;

- Вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;

- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас.

– **компромисс («лиса»):**

- у сторон одинаково убедительные аргументы;
- необходимо время для урегулирования сложных проблем;
- требуется принять срочное решение при дефиците времени;
- сотрудничество и директивное утверждение своей точки зрения не приводят к успеху;

- вас может устроить временное решение;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволит вам сохранить нормальные взаимоотношения, и вы предпочитаете хоть что-то получить, чем все потерять.

– **сотрудничество («сова»):**

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме слишком важен и не допускает компромиссных вариантов;

- основной целью обсуждения является приобретение совместного опыта работы, получение широкой информации;

- необходима интеграция точек зрения и сближение мнений сотрудников;

- представляется важным усиление личной вовлеченности в деятельность и групповой сплоченности;

- у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;

- у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на основе перспективных планов);

- вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения.

– **игнорирование, избегание («черепаха»):**

- источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с более важными задачами;

- необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;

- изучение ситуации и поиск дополнительной информации о природе конфликта представляется более предпочтительным, чем немедленное принятие какого-либо решения;

- предмет спора не имеет отношения к делу, уводит в сторону и при этом является симптомом других, более серьезных проблем;

- подчиненные или коллеги могут сами успешно урегулировать конфликт;

- напряженность слишком велика, вы чувствуете необходимость ее ослабления;

- вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;

- у вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для вас способом;

- пытаться немедленно решить проблему опасно, поскольку открытое ее обсуждение может только ухудшить ситуацию.

– **соперничество, конкуренция («акула»):**

- требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных и опасных ситуаций;

- целесообразно при решении глобальных проблем, связанных с эффективностью деятельности (при уверенности руководителя в своей работе);

- идет взаимодействие с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль;

- исход очень важен для вас, и вы делаете ставку на свое решение возникшей проблемы;

- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения, представляется очевидным, что предполагаемое вами решение — наилучшее;

- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять.

Умение лавировать в различных нестандартных ситуациях необходимо для осуществления эффективного управления.

### ***Критерии готовности образовательной организации к изменениям***

Следует обратить внимание еще на один дефицит в области компетенций руководителей образовательных организаций с низкими образовательными результатами — это неготовность его и организации к изменениям.

Чаще всего данный дефицит проявляется в *нетерпимости к состоянию неопределенности* и воспринимается внедрение новой технологии, методики не как непрерывный процесс, требующий постоянного внимания — он рассматривает перемену как *нечто имеющее начало и конец*: «Проект по повышению качества образования закончен, так как реализованы все планируемые мероприятия», «Педагоги прошли обучение по использованию технологии проектной деятельности школьников».

Руководители правильно и гибко воспринимающие изменения, понимают, что изменение — это процесс, растянутый во времени.

Модель, впервые разработанная социальным психологом К. Левиным в 1958 г., разделяет процесс перемен на три стадии:

- *настоящее* (начальное) состояние;
- *состояние перехода* (трансформации) и
- *желаемое* (конечное) состояние.

Настоящее состояние — устойчивое состояние равновесия, неизменное до тех пор, пока некая сила не разрушит его.



Состояние перехода — это фаза, в которой происходит отклонение от устойчивого состояния. В течение этого периода вырабатываются новые точки зрения, образцы поведения, которые приводят к желаемому (конечному) состоянию. Чтобы достичь конечного состояния, необходимо пройти через период неопределенности, дискомфорта переходного состояния.

Руководителю образовательной организации и его команде необходимо вывести педагогический коллектив из определенной зоны комфорта, вовлекая их в проектную деятельность.

В рамках проектной деятельности, как показывает практика, выход из зоны комфорта происходит на этапе анализа существующей ситуации и определения проблемного поля.

Анализ ситуации проводится поэтапно с выходом на проблемы:

***Кейс «Алгоритм действий по определению проблемы»***

1. Формируется кейс с описанием существующей ситуации. Кейс формируется с учетом мнения членов педагогического, ученического, родительского, партнерского сообществ, независимых экспертов.

Кейс включает реальное описание ситуации в части низких образовательных результатов.

2. Проводится коллективный анализ внешней среды с указанием возможностей и угрозы и анализа внутренней среды с указанием сильных и слабых стороны.

3. Фиксируются зоны «знаний» и «незнаний» в данной ситуации. Определяем то, о чем мы точно знаем и то, где нам потребуется мнение специалиста, эксперта.

4. Выделяется проблемное поле. Выделенные проблемы идентифицируются на предмет их совместимости. Выделяется ключевая проблема, решение которой сможет повлиять на закрытие другие проблем.

5. Проводится разбор ключевой проблемы посредством причинно-следственного анализа.

Следует учесть следующий факт, что *неопределенности и хаотичности переходной фазы* люди часто пытаются вернуть себе чувство равновесия путем возвращения в начальное состояние. Многие проекты не завершены из-за того, что люди, вовлеченные в эти проекты, не смогли выдержать чувства неопределенности и недостаток контроля, характерные для переходной фазы. Однако, несмотря на порой пугающий дискомфорт неопределенности, существуют обстоятельства, при которых коллектив будет готов ринуться в неизведанное. Нельзя недооценивать страх перед потерей контроля над ситуацией. Для большинства неизвестное так устрашающе, что мы продолжаем держаться за прошлое до тех пор, пока становится очевидным, что без изменений обойтись невозможно. Именно определение последствий не решенной проблемы позволяет педагогическому коллективу принять осознанное решение о вхождении в проектную деятельность. Большие перемены можно начинать только при условии, что образовательная организация будет готова к неудаче их проведения.

Две предпосылки больших и успешных организационных перемен:

- «боль» — критическая масса информации, которая оправдывает разрушение перехода на новый уровень;
- «лекарство» — возможные действия, которые помогут решить проблему или извлечь выгоду из возможности, которую предлагает текущая ситуация.

«Боль» создает мотивацию для отхода от существующего положения вещей; «лекарство» переводит мотивацию в желаемом направлении. Любое успешное перемещение из существующего состояния в желаемое предполагает наличие этих двух предпосылок. При длительных переменах обе предпосылки должны действовать одновременно.

Внимание к «болевым» симптомам — это первый шаг к подготовке организационных изменений. Цель «болевого» менеджмента — это мотивация педагогического коллектива к отходу от существующей ситуации и к развитию решимости для осуществления перемен. Чтобы достичь этого, надо *управлять информацией* таким образом, чтобы необходимость изменений становилась очевидной для всех.

Одним из этапов проектирования является писк гипотезы решения проблемы. Педагогический коллектив, представители социума, партнеры, должны быть включены в поиск уникальной проектной идеи. Существует множество различных инструментов включенности заинтересованных сторон в решение проблемы:

- Метод поиска новых решений «Корабельный совет».
- Метод номинальных групп.
- Диаграмма сродства.
- Карточки Кроуфорда.
- Основные методы и техники — ТРИЗ.
- Мозговой штурм.
- Методика ассоциативного мышления (МAM).
- Метод свободных ассоциаций.
- Метод Эдварда де Боно «Шесть шляп».
- Стратегия Диснея.

Метод подбирается с учетом особенностей организации, сформированности организационной культуры, профессионального уровня руководителей. Например:

1. *Карточки Кроуфорда* — метод идентификации риска — письменный вариант мозгового штурма — позволяет добиться анонимности участников мероприятия. Карточки Кроуфорда используются в случае, если есть конфликты в группе, выдвигающей идеи. Конфликты не дают проявиться творческому, созидательному характеру штурма. Идеи записываются на

маленьких карточках и циркулируют среди участников так, чтобы можно было добавить сопутствующие идеи или расширить ранее высказанную идею, добавляя новые элементы.

## *2. Метод номинальных групп (МНГ)*

Один из способов коллективного принятия решений:

– по форме МНГ — это тщательно спланированный структурированный групповой процесс, а по сути — это стратегия;

– полезен в тех случаях, когда необходимо выявить и сопоставить индивидуальные суждения, с тем чтобы получить решения, к которым один человек прийти не может.

Во время работы МНГ участники получают друг от друга информацию, которая во время обычных совещаний остается не услышанной. Это могут быть свежие идеи, новый взгляд на проблему, неожиданно верное решение.

Метод разработан Андре Л. Дельбеком и Эндрю Ван де Веном на основе социально-психологических исследований совещаний по принятию решений и согласования групповых суждений.

## *3. Метод «Уолта Диснея»*

1. Формируются три группы «Мечтатели», «Реалисты», «Эксперты».

2. Вопросы участника группы «Мечтатели»: «Как бы выглядело самое наилучшее решение этой задачи?», «Как эту цель достигали бы лучшие эксперты». Все предложения записываются без обсуждений.

3. Вопросы участникам группы «Реалисты»: «Как конкретные шаги можно предпринять для решения этих идей?», «Какие необходимы ресурсы?». Формируется перечень конкретных действий.

4. Вопросы участникам группы «Критики»: «Что может помешать реализации?», «Кто и как сможет помочь в реализации идеи?». Выявляются риски, проблемные зоны, дополнительные ресурсы.

5. Группа «Презентаторов» формирует пан действий, отвечая на вопросы «Что делаем?», «Кто делает?», «Когда?», «Какие ресурсы?».

6. Определяются три смелых шага, которые необходимо сделать, чтобы запустить в образовательной организации процесс изменений.

Подводя итоги, хочется отметить, что эффективное управление зависит от многих составляющих, в том числе и от того как руководитель относится к переменам

- как к понятному процессу, разделенному на фазы, результаты которых можно предвидеть и ими управлять;

- как к цепи событий, которые спокойно воспринимает их неопределенность; они планируют движение от изначального состояния через переходную фазу в желаемое состояние и активно руководят этим движением; их планы включают в себя и «болевым» менеджмент, помогающий людям безболезненно пройти переходную фазу.

Правильное отношение руководителя к «болевым» симптомам — первый шаг в процессе подготовки перемен. Цель «болевого» менеджмента — подготовить людей к переменам. Необходимо собрать критическую массу информации, которая обеспечит достаточную мотивацию для отхода от первичной ситуации неуспеха и начала движения вперед.

***Кейс «Шесть ключевых принципов управления переменами: советы руководителю»***

1. Относитесь к переменам как к разворачивающемуся во времени процессу, а не как к событию, которое может случиться, а может и не случиться.

2. Понимайте, что перемены стоят дорого, что рано или поздно вам придется платить или за то, чтобы получить, или за то, чтобы не получить желаемое.

3. Будьте уверены в том, что сохранение существующей ситуации дороже, чем переход в новое, желаемое состояние.

4. Осознайте, что дискомфорт неопределенности есть естественная и неизбежная реакция на перемены.

5. Помните необходимые «лекарства», помогающие преодолеть «боль» переходного периода.

6. Рассматривайте перемены с точки зрения разных участников этого процесса, с учетом их жизненных установок.

*Помните, что люди реагируют на перемены, исходя из своего эмоционального и интеллектуального уровня.*

Проводя организационные преобразования, люди обычно следуют такой схеме:

- изучают произошедшую или возможную переменную;
- формируют свое отношение к перемене;
- принимают решение о поддержке или о сопротивлении;
- действуют согласно принятому решению.

При разработке плана реализации изменения руководитель должен учитывать различия между интеллектуальным и эмоциональным циклами готовности.

Основные выводы:

1. Стратегическое управление школой с низкими образовательными результатами заключается не только в текущих корректировках, но и в прогнозировании действий организации в будущем. Важно правильно определить подход к стратегическому управлению школой, который напрямую зависит от правильного определения ключевой проблемы, решение которой потребует изменений в системе управления качеством образования в школе.

2. Управление качеством образования в школе — это процесс проектирования, то есть постановки целей образования и определения путей их достижения.

3. В целях достижения нового качества образования в образовательной организации необходимо осуществить переход от управления функционированием организации к управлению проектами. Освоить инструменты проектного управления в образовательных организациях.

4. Для осуществления проектного управления необходимо сформировать профессиональную команду, освоить управленческую технологию «распределенного лидерства». Для руководителя образовательной организации важно уметь делиться своим лидерством с инициативными участниками на всех стадиях проекта.

5. Для успешного перехода образовательной организации в режим развития необходимо диагностировать основные ограничивающие факторы.

6. Одним из важных компонентов неэффективного управления является недостаточно сформированные умения у руководителей по ведению делового общения, выстраивания стратегии взаимодействия. От выбора стратегии взаимодействия зависит успешность реализации проектов, программ, имидж образовательной организации, дополнительное ресурсное обеспечение, мотивация субъектов образовательной деятельности.

7. Следует обратить внимание готовность руководителя и образовательной организации к изменениям. Эффективное управление зависит от многих составляющих, в том числе и от того как руководитель сам относится к переменам, воспринимает новые технологии в управлении, насколько готов сам профессионально и личностно развиваться.

### Список использованных источников

1. Актуальные направления профессионального развития педагогических работников сельских школ: программа дополнительного профессионального образования / О. В. Тихомирова и др. Ярославль; Небрежные Челны; Уфа, 2022. URL: <https://dppo.apkpro.ru/bank/detail/6969> (дата обращения: 18.12.2022).
2. Александрова, Е.А. Модернизация классической модели тьюторов в России, странах Европейского союза и Ближнего Востока / Е.А. Александрова, Е.А. Андреева. – Москва-Тверь: «СФК-Офис», 2013. – 156 с. – ISBN: 978-5-91504-020-4.
3. Алмазов Б. Н. Методика и технология работы социального педагога: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Б. Н. Алмазов, М. А. Беляева, Н. Н. Бессонова и др.; под ред. М. А. Галагузовой, Л. В. Мардахаева. Москва: Издательский центр «Академия», 2002. 124 с.
4. Байбородова Л. В. Воспитательная деятельность: учебник Л. В. Байбородова, М. И. Рожков. Москва: КНОРУС, 2022. 402 с.
5. Байбородова Л. В. Проектная деятельность в разновозрастных группах / Л. В. Байбородова, Л. Н. Серебренников. Москва : Просвещение, 2014. 167с.
6. Байбородова Л. В. Индивидуализация образовательного процесса в школе: монография. Ярославль : Изд-во ЯГПУ им. К. Д. Ушинского, 2011. 281 с.
7. Байбородова Л. В. Использование субъектно-ориентированной технологии воспитания в проектной деятельности // Воспитание школьников. 2017. № 4. С. 3-10.
8. Байбородова Л. В. Развитие индивидуальности сельских школьников: монография / Л. В. Байбородова, С. В. Фадеева, Н. В. Харитоновна. Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. 236 с.



9. Байбородова Л. В. Формирование психологически комфортной образовательной среды в сельской школе: монография / Л. В. Байбородова, В. В. Белкина, О. В. Коршунова. Ярославль: РИО ЯГПУ, 2022. 215 с.
10. Битянова М. Как найти подход к каждому ребенку и повысить качество образовательных результатов // Справочник заместителя директора школы. 2019. № 3. С. 34-40.
11. Бысик Н. В. Проектирование модели профессионального развития педагогов школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, работающих с учащимися с риском образовательной неуспешности: Эмпирическая основа и ключевые составляющие / Н. В. Бысик, М. А. Пинская, С. Г. Косарецкий // Психологическая наука и образование. 2018. Т. 23. № 5. С. 87-101.
12. Гаязова Л. А. Построение модели безопасности школьной среды в социально психологических исследованиях // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2013. № 158. С. 48-55.
13. Голуб Г.Б., Чуракова О.В. Технология портфолио в системе педагогической диагностики: Методические рекомендации для учителя по работе с портфолио проектной деятельности учащихся. – Самара: Изд-во «Профи», 2004. – 62 с. <https://pandia.ru/text/78/275/21953.php>
14. Гущина Т. Н. Целевые ориентиры формирования психологически комфортной и безопасной среды в сельской школе / Т. Н. Гущина, Ю. Н. Сальникова // Педагогика сельской школы. 2021. № 2 (8). С. 5-18.
15. Диагностика учебно-предметных компетенций / П. Г. Нежнов, С. Ф. Горбов, О. В. Соколова. - [2-е изд.]. - Москва : Author's club, 2018. - 110 с. ISBN 978-5-906778-69-7
16. Индивидуализация образовательного процесса в старшей школе: опыт работы Великосельской средней школы Гаврилов-Ямского МР

Ярославской области ; под ред. Л. В. Байбородовой, М. С. Ежиковой. Ярославль : Канцлер, 2017. 143 с.

17. Индивидуализация образовательного процесса: из опыта работы учителей Вошажниковской средней общеобразовательной школы / под ред. Л. В. Байбородовой. Ярославль: Канцлер, 2018. 106 с.

18. Ковалёва Т.М. Материалы курса «Основы тьюторского сопровождения в общем образовании»: лекции 1–4 / Т.М. Ковалёва. – М.: Педагогический университет «Первое сентября», 2010. – 56 с.

19. Ковалёва Т.М. Материалы курса «Основы тьюторского сопровождения в общем образовании»: лекции 5–8 / Т.М. Ковалёва. – М.: Педагогический университет «Первое сентября», 2010. – 64 с.

20. Ковалёва Т.М. Тьютор – школе / Т.М. Ковалёва // Директор школы. – 2011. - № 6. – URL: <http://direktor.ru/interview.htm?id=16> (дата обращения 01.02.2021).

21. Ковалёва, Т.М. Профессия «тьютор» / Т.М. Ковалёва, Е.И. Кобыща, С.Ю. Попова (Смолик), А.А. Теров, М.Ю. Чередилина. – М.-Тверь: «СФК-офис», 2012. – 246 с. - ISBN 978-5-91504-016-8.

22. Компетенции «4К»: формирование и оценка на уроке: Практические рекомендации / авт.-сост. М.А. Пинская, А.М. Михайлова. - ООО «Корпорация «Российский учебник», 2019. - 76 с. – URL: [https://ioe.hse.ru/data/2020/02/19/1575185125/4К\\_компетенции\\_учебник.pdf](https://ioe.hse.ru/data/2020/02/19/1575185125/4К_компетенции_учебник.pdf) (дата обращения 25.01.2021).

23. Лебединцев, В.Б. Обучение на основе индивидуальных маршрутов и программ в общеобразовательной школе / В.Б. Лебединцев, Н.М. Горленко, О.В. Запятая, Г.В. Клепец.— М.: Сентябрь, 2013. — 240 с. - ISBN 978-5-88753-144-3.

24. Мануйлов Ю. С. Средовой подход в воспитании // Педагогика. 2000. № 7. С. 36-41.

25. Метапредметные компетентности педагога : коллективная монография / под науч. ред. А. В. Золотаревой. Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2018. 168 с. (Федеральные государственные образовательные стандарты).
26. Методические рекомендации по созданию и обеспечению функционирования центров оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов, центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников в рамках реализации федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование». Утверждены распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 17 декабря 2019 г. № Р-140. URL: <https://legalacts.ru/doc/rasporjazhenie-minprosveshchenija-rossii-ot-17122019-n-r-140-ob-utverzhdanii/> (дата обращения: 15.12.2022).
27. Методические рекомендации по управлению качеством образования в образовательной организации / авт.-сост. О. А. Притужалова, О. В. Созонтова, Е. А. Хадакова. Липецк : ГАУДПО ЛО «ИРО», 2019. 132 с.
28. Непрерывное педагогическое образование : коллективная монография / под науч. ред. Л. В. Байбородовой, Т. Н. Гущиной, А. М. Ходырева. Ярославль : ЯГПУ им. К. Д. Ушинского, 2018. 165 с.
29. Панов В. И. Психодидактика образовательных систем. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 352 с.
30. Певзнер М. Н. Территориальное образовательное сообщество на пути к многообразию / М. Н. Певзнер, П. А. Петряков, О. Грауманн // Известия Смоленского государственного университета. 2015. № 2 (30). С. 370-380.
31. Педагогика дополнительного образования. Психолого-педагогическое сопровождение детей: учебник для вузов ; под ред. Л. В. Байбородовой. 2 изд., испр. и доп. Москва : Юрайт, 2020. 363 с.

32. Пинская М. А. Поверх барьеров: исследуем резильентные школы / М. А. Пинская и др. // Вопросы образования. 2018. № 2. С. 198-227.
33. Пинская М. А. Школы, работающие в сложных социальных контекстах / М. А. Пинская, С. Г. Косарецкий, И. Д. Фрумин // Выравнивание шансов детей на качественное образование: сб. материалов. Москва: Изд. дом ВШЭ, 2012. 208 с.
34. Пинская М. А. Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах / М. А. Пинская, С. Г. Косарецкий, И. Д. Фрумин // Вопросы образования. 2011. № 4. С. 148-177.
35. Пинская М. А. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов. Москва : Институт образования НИУ ВШЭ, 2013. 80 с.
36. Поверх барьеров: истории школ, работающих в сложных социальных условиях. Книга для школьных администраторов и для тех, кто управляет школами на муниципальном и региональном уровнях» / сост. М. А. Пинская и др. Москва : ИД НИУ ВШЭ, 2019. 250 с.
37. Рожков М. И. Социальная педагогика : учебник для вузов / М. И. Рожков, Т. В. Макеева. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2013. 287 с.
38. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2003. 408 с.
39. Серафимович И. В. Горизонтальное обучение педагогов в профессиональных обучающихся сообществах : учебно-методическое пособие / И. В. Серафимович, О. В. Тихомирова. Ярославль: ГАУ ДПО Ярославской области «Институт развития образования», 2022. 140 с.
40. Слободчиков В. И. Со-бытийная образовательная общность — источник развития и субъект образования // Ученые записки. 2010. Т. 3. Серия: Психология. Педагогика. № 2 (10). С. 3-8.

41. Смешанное обучение в России : официальный сайт. Модель ротация станций. URL: [https://blendedlearning.pro/blended\\_learning\\_models/station-rotation/](https://blendedlearning.pro/blended_learning_models/station-rotation/) (дата обращения: 15.12.2022)
42. Стресс-тест стратегии или как действовать в ситуации кризиса. URL: <https://finacademy.net/materials/article/stress-test-strategii> (дата обращения: 14.09.2022).
43. Тихомирова О. В. Учимся проектировать урок на основе технологии таксономии учебных задач : учебное пособие / О. В. Тихомирова, Н. В. Бородкина. Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2021. 80 с.
44. Тихомирова О. В. Методика оценивания профессиональной компетентности педагога общего образования // Ярославский педагогический вестник. 2020а. № 1 (112). С. 77-84.
45. Тихомирова О. В. Организация тьюторского сопровождения профессионального развития педагогов школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2020б. 178 с.
46. Тихомирова О. В. Профессиональные обучающиеся сообщества учителей как среда улучшения качества преподавания в сельской школе // Педагогика сельской школы. 2022. № 3 (13). С. 129-151.
47. Тихомирова О. В. Улучшение качества преподавания в школах с неблагоприятными социальными условиями средствами профессиональных обучающихся сообществ учителей // Ярославский педагогический вестник. 2018. № 1. С. 28-34.
48. Эффективность стиля управления. URL: <https://studfile.net/preview/2957292/page:60/> (дата обращения: 14.09.2022).
49. Я — эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы : учебно-методическое пособие / сост. Н. В. Бысик и др. Москва : Университетская книга, 2018. 112 с.

50. Ясвин В. А. Школьная среда как предмет измерения: экспертиза, проектирование, управление. Москва : Народное образование, 2019. 448 с.
51. Ясвин В. А. Школьное средоведение и педагогическое средотворение. Экспертно-проектный практикум. 142 с.
52. Fullan, Michael [1982]. «Enter change». The NEW meaning of educational change (5th ed.). New York: Teachers College Press. 2016. pp. 107-120.

### **Нормативно-правовые акты**

1. Примерная основная образовательная программа начального общего образования <https://fgosreestr.ru/poop/primernaia-osnovnaia-obrazovatelnaia-programma-nachalnogo-obshchego-obrazovaniia-1>
2. Примерная основная образовательная программа основного общего образования <https://fgosreestr.ru/uploads/files/48f0c657a155e6e9b9ce99ac9d5b2604.pdf>
3. Распоряжение МИНПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИИ от 27.08.2021 № Р-201 Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана. Москва, 2021. 22 с.
4. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования: [утвержден приказом Минобрнауки России от 17 декабря 2010 г. № 1897] / М-во образования и науки Рос. Федерации. Москва : Просвещение, 2011. 48 с.

### **Электронные ресурсы**

1. Реестр образовательных программ <https://fgosreestr.ru/>
2. Единое содержание общего образования <https://edsoo.ru/>
3. Директория. Формирующее оценивание <https://direktoria.org/evolution/formiruyushchee-otsenivanie-v-shkole-strategii-i-opyt/>

### Кейс «Дневник ПОС»

В качестве примера реализации технологии сопровождения ПОС приведем фрагмент дневника ПОС, который вели педагоги определенной образовательной организации в процессе работы над профессиональными дефицитами и своего горизонтального обучения. Отметим, что данная школа в 2019 г по результатам мониторинга попала в перечень школ с низкими образовательными результатами, определяющим фактором которых стали неблагоприятные социальные условия функционирования образовательной организации. В качестве стратегического решения улучшения качества образовательной результативности коллективом была выбрана педагогическая стратегия смыслового чтения. Для поддержки школ в муниципальном районе была создана муниципальная тьюторская команда.

#### *Кейс «Дневник ПОС»*

Профессиональное обучающееся сообщество «Смысловое чтение»

#### *Состав ПОС*

1. Елена Вячеславовна, учитель математики.
2. Татьяна Юрьевна, учитель начальных классов.
3. Елена Ивановна, учитель биологии, физики.
4. Ольга Валентиновна, учитель начальных классов.
5. Ольга Викторовна, учитель русского языка и литературы.

#### *План работы ПСО*

Пояснение (актуальность). Направление профессионального развития «Смысловое чтение» как способ повышения метапредметных результатов обучение связано со способностью педагога обучать чтению и пониманию прочитанного текста, давать оценку информации и откликаться на содержание. Проявляется это в умении педагога создавать на уроке развивающую образовательную среду, использовать деятельностный

подход, применять различные инструменты стратегии смыслового чтения. Владение педагогом стратегией смыслового чтения позволяет фасилитировать учебную деятельность детей, обеспечивает возможность формирования и развития у детей метапредметных навыков, что расширяет возможности улучшения образовательных результатов учеников.

*Анализ и прогноз.* **На данный момент** мы не владеем способом мотивации обучающихся, технологиями формулирования задачи и предвидения результата, адаптации учебных материалов в соответствии с индивидуальными потребностями обучающихся, техниками смыслового чтения. **В результате будем уметь** мотивировать обучающихся, формулировать задачи, предвидя результат, разрабатывать разноуровневые задания, направленные на повышение метапредметных результатов, освоим инструменты стратегии смыслового чтения, обладать навыками применения стратегии смыслового чтения.

### План работы ПОС

<i>Задачи</i>	<i>Тематики встреч</i>	<i>Формы работы</i>	<i>Результат</i>	<i>Методический продукт</i>
Сформировать внутреннюю мотивацию на улучшение качества преподаваемого предмета	Требования к современному уроку	Дискуссия	Повышение внутренней мотивации	Таблица требований анализ уроков
Актуализировать знания о стратегии смыслового чтения	Стратегия смысловое чтение: что я знаю, что меня заинтересовало.	Мастер-класс	Повышение мотивации к творческому подходу при создании заданий с использованием стратегии смыслового чтения	Презентации из опыта использования стратегии смыслового чтения
Отработать практические умения	Освоение технологии Lesson Study	Педагогическая лаборатория: оставление	Расширение профессиональных компетенций	Технологические карты уроков



<i>Задачи</i>	<i>Тематики встреч</i>	<i>Формы работы</i>	<i>Результат</i>	<i>Методический продукт</i>
использования инструментов стратегии смыслового чтения.	(LS). Приемы использования стратегии смыслового чтения в соответствии с типом, этапом урока	технологический карты урока. Посещение уроков	педагогов	
Оценить эффективность работы по применению стратегии смыслового чтения как способа повышения метапредметных результатов	Самоанализ, оценка дидактической ценности урока	Круглый стол	Удовлетворенность результатами работы в ПОС	Фиксирование достижений деятельности в ПОС

## Встречи ПСО

### Встреча 1. Мотивация и Соглашение

#### *Заключение соглашения*

ПОС — это общность интересов, целей, ценностных установок. Очень важно в одну из первых встреч заключить в своем ПОС соглашение о том, как вы будете взаимодействовать. Соглашение — это договоренность о том, как вы будете общаться друг с другом, чего вы хотели бы избегать, а что будет хорошо и приятно. Оно дает возможность участникам совместно создавать комфортный для всех и каждого климат встреч, поддерживать коллегиальность и индивидуальность, совместность и личную ответственность.

#### Соглашение ПОС

<i>Мы хотим, чтобы каждый из нас, работая в нашем ПОС, испытывал</i>	<i>Для этого каждый из нас будет делать</i>
удовлетворение	работать творчески
вдохновение	изучать опыт коллег
удовлетворение	активно сотрудничать с другими ПОС
взаимопонимание	делиться опытом
взаимоподдержку	поддерживать друг друга

<i>Мы хотим, чтобы никто, работая в нашем ПОС, никогда не испытывал</i>	<i>Для этого каждый из нас будет делать</i>
разочарования	прилагать старание
стресса	настраиваться на позитив
давления	адекватно реагировать на замечания
непонимания	уважительно относиться друг к другу
неудовлетворенности	помогать друг другу

*Обсуждение индивидуальных планов профессионального развития (ИППР). Обсудили, какие задачи каждый из нас поставил в своем ИППР, какие мероприятия наметил. Договорились и распределились, кто из членов нашего ПОС в каких внешних мероприятиях может участвовать для того, чтобы потом принести добытые знания и умения в сообщество, и составили план горизонтального обучения ПОС.*

### **Планирование горизонтального обучения ПОС**

<i>ФИО</i>	<i>Актуальная для ПОС тема</i>	<i>Дата и место проведения мероприятия, на которое делегируется участник ПОС</i>	<i>Дата и форма «доклада» на встрече ПОС</i>
Елена Вячеславовна	«Инструменты смыслового чтения в рамках преподавания математики»	Изучение методических материалов из опыта работы педагогов в интернете, просмотр вебинаров на сайте Тьюторского центра	Выступление на встрече ПОС, составление карты понятия «Смысловое чтение на уроке математики»
Татьяна Юрьевна	«Смысловое чтение на уроках гуманитарного цикла в начальной школе»	Просмотр обучающих вебинаров на сайте Тьюторского центра. Учебная прогулка в СШ № 1 Борисоглебска	Выступление на встрече ПОС «Технологическая карта урока в начальной школе»
Елена Ивановна	«Смысловое чтение», технология Lesson Study.	Просмотр вебинаров на сайте Тьюторского центра. Изучение методических материалов из опыта работы педагогов из СШ № 4 г. Тутаева	Выступление на встрече ПОС, моделирование ситуации наблюдения
Ольга Валентиновна	«Смысловое чтение»	Просмотр обучающих вебинаров на сайте кафедры начального образования ИРО	Выступление на встрече ПОС. презентация «Техники смыслового чтения»

<i>ФИО</i>	<i>Актуальная для ПОС тема</i>	<i>Дата и место проведения мероприятия, на которое делегируется участник ПОС</i>	<i>Дата и форма «доклада» на встрече ПОС</i>
		г. Ярославль.	
Ольга Викторовна	«Смысловое чтение» технология Lesson Study.	Просмотр вебинаров на сайте Тьюторского центра. Изучение методических материалов из опыта работы педагогов, размещенных в интернете	Выступление на ПОС, анализ протоколов Lesson Study из опыта работы педагогов в Интернете

## **Встреча 2. Взаимообмен добытыми знаниями, умениями, опытом**

Обсудили, что каждому из нас удалось узнать, какой опыт получить в результате самообразования, учебной прогулки, семинаров. Зафиксировали результаты обсуждения в таблице «Достижения горизонтального обучения нашего ПОС».

### **Достижения горизонтального обучения нашего ПОС**

<i>Тема</i>	<i>Что мы узнали, поняли, осознали...</i>	<i>Где и как мы будем использовать (или не будем)</i>	<i>Носитель добытого знания, умения, опыта</i>	<i>Источник добытого знания, (куда можно обратиться снова)</i>
«Инструменты смыслового чтения в рамках преподавания математики»	Мы узнали различные инструменты смыслового чтения, которые целесообразно использовать на уроках математики, поняли особенности формулировки заданий, осознали преимущества использования ИСЧ в качестве стимулирования познавательной деятельности, повышения мотива, активизации деятельности на этапе целеполагания и планирования, выполнения действий.	При разработке учебных занятий, при постановке учебных задач	Елена Вячеславовна	<a href="https://vyskbor.edu.yar.ru/shnor.html">https://vyskbor.edu.yar.ru/shnor.html</a>
«Смысловое	Мы узнали различные	При	Елена	<a 480="" 516="" 938="" 955"="" data-label="Page-Footer" href="https://vysk-&lt;/a&gt;&lt;/td&gt; &lt;/tr&gt; &lt;/tbody&gt; &lt;/table&gt; &lt;/div&gt; &lt;div data-bbox="> <p>155</p> </a>

<p>чение» : преимущество использования технологии в рамках преподавания предметов биологии и физики.</p>	<p>инструменты смыслового чтения, которые целесообразно использовать на уроках биологии и физики, поняли особенности формулировки заданий, постановки вопросов, осознали преимущества использования ИСЧ в качестве стимулирования познавательной деятельности, повышения мотива, активизации деятельности на этапе целеполагания и планирования, выполнения действий</p>	<p>разработке учебных занятий, при постановке учебных задач</p>	<p>Ивановна</p>	<p><a href="https://bor.edu.yar.ru/shnor.html">bor.edu.yar.ru/shnor.html</a></p>
<p>«Смысловое чтение»: преимущество использования технологии в рамках преподавания русского языка и литературы.</p>	<p>Мы узнали различные инструменты смыслового чтения, которые целесообразно использовать на уроках гуманитарного цикла, поняли особенности формулировки заданий, осознали преимущества использования ИСЧ в качестве стимулирования познавательной деятельности, повышения мотива, активизации деятельности на этапе целеполагания и планирования, выполнения действий</p>	<p>При разработке учебных занятий, при постановке учебных задач</p>	<p>Ольга Викторов на</p>	<p><a href="https://vyskbor.edu.yar.ru/shnor.html">https://vyskbor.edu.yar.ru/shnor.html</a></p>

## **Встреча 5. Совершенствование практических умений**

### ***Совместное проектирование урока № 2***

Составили технологическую карту урока «Причастие как часть речи» и оценили дидактическую ценность урока по технологии таксономии учебных задач Д. Толлингеровой.

## Лист оценивания дидактической ценности урока № 2

### Шаг 1. Таксация учебных задач (заданий) и вычисление индекса варибельности

#### Таксация задач

№ уч. задачи	Наименование задачи	Код задачи
1.	Прочитайте стихотворение. Что помогает автору создать образ осени? <i>Пожелтел наш старый сад. Листья желтые летят. Пожелтевших кленов ряд... Это осени наряд. Я в желтеющем саду лета больше не найду.</i>	2.2
2	Определите части речи однокоренных слов.	2.5
3	Все ли слова удалось определить? Почему?	2.5
4	Назовите слова, отвечающие на один и тот же вопрос?	2.5
5	Определите их морфологические признаки.	2.6
6	Какая это часть речи?	2.5
7	Сформулируйте тему урока	2.7
8	<i>Прием «Верные и неверные утверждения»</i> Задача учеников — определить, верное или ложное суждение содержится в высказывании. Задача учеников — определить, верное или ложное суждение содержится в высказывании. Верите ли вы, что причастия своим «внешним видом» похожи на прилагательные? Верите ли вы, что причастия не связаны с глаголами? Верите ли вы, что причастия могут быть настоящего и прошедшего времени? Верите ли вы, что причастие бывает возвратным? Верите ли вы, что причастия не изменяются по родам, падежам и числам? Верите ли вы, что есть только действительные причастия? Верите ли вы, что причастный оборот на письме всегда выделяется запятыми	3.1
9	Скажите, легко ли вам было отвечать на эти вопросы? Почему?	3.6
10	Сформулируйте цель нашего урока. ( <i>познакомиться с новой для нас частью речи, ее грамматическими признаками</i> )	2.7
11	Чтобы разрешить все сомнения, найдите ответы в учебном тексте. Прием ИНСЕРТ. Во время чтения текста делать на полях пометки в виде значков.	2.8
12	Прочитав параграф 12 учебника, составьте кластер «Причастие как часть речи»	4.1
13	Какая информация была вам знакома?	1.1
14	Почему М. В. Ломоносов говорит, что в нем «имени и глагола сила»?	3.2
15	Какие формальные признаки причастия надо знать, чтобы найти причастия в предложении?	2.9
16	Какие синтаксические функции выполняет причастие?	3.1
17	Найдите и выпишите словосочетание «существительное + причастие». Стареющий дуб. Чернеющая даль. Поседевшие волосы. Свежие овощи. Покинутый дом. Желтеющий лист Горячая печь Спелый крыжовник. Колосистая рожь. Стоящий кран. Горящее полотно. Светящийся	3.3

№ уч. задачи	Наименование задачи	Код задачи
	камень. Мокрый снег. Шумный говор	
18	Давайте докажем справедливость слов М. А. Ломоносова о том, что «причастия» служат к сокращению человеческого слова. Для этого замените глаголы в предложениях причастием. <i>Птицы, которых испугал внезапный шум, поднялись ввысь. (Испуганные внезапным шумом птицы поднялись ввысь.) Я глядел на кудрявый лес, который дышал прохладой. (Я глядел на кудрявый лес, дышащий прохладой.)</i> Определите время причастий	3,5
19	«Хорошо выраженная мысль звучит умно на всех языках». Д. Драйден (английский писатель, поэт, драматург, критик XVII в.). <b>Автобиография причастия</b> выраженная <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p>Я, причастие <b>ВЫРАЖЕННАЯ</b>, происхожу из семьи _____ . Мой отец оставил мне значение _____ .  Мать оставила в наследство вопрос _____ , свою синтаксическую роль _____ . Она научила изменяться по _____ . Вот сейчас я стою в форме _____ .</p> </div> Автобиография причастия: укажите все морфологические признаки причастия.	2.6
20	Самостоятельная работа с самопроверкой по эталону А 1. Какое слово является причастием? - Детальный - Тонуший - Могучий - Зеленый А 2. Укажите причастие совершенного вида - Вертевший - Помогавшая - Влиявший - Созревшая В 1. Из данного предложения выпишите причастия <i>Коллеблющийся полет бабочки над свежей зеленеющей полянкой — одно из прелестнейших зрелищ.</i>	1.2
21	Представьте себе, что русский язык — это толстая-толстая книга. Вы учитесь в 7 классе, поэтому учебник открыт в середине. Сегодня на уроке мы успели прочитать еще одну страничку этой книги. Понятна ли она вам страничка? Захотелось ли читать эту книгу дальше?	3.6
22	Ребята, мы достигли своей цели? А как мы все это узнали, что мы для этого делали?	3.6 2.2
23	Оцени СВОЮ РАБОТУ на уроке. Ответь на вопросы Сегодня на уроке я узнал(а) (что?) Сегодня на уроке я научился(лась) (чему?) Сегодня на уроке научился(лась) лучше делать (что?) Самым неожиданным для меня сегодня стало (что?)	3.6

№ уч. задачи	Наименование задачи	Код задачи
	Сегодня на уроке я мог(ла) бы сделать лучше (что сделать?) Осталось непонятным (что?)	
24 25 26	Выберите вариант заданий по сложности: 1. Подготовить устный рассказ на тему «Причастие как часть речи», опираясь на структурно — логические схему-кластер. 2. Выполнить упражнение 76. 3. Всем желающим сочинить сказку или рассказ «Рождение причастия», «В гостях у причастия», «Спор двух частей речи»	3.2 2.3 5.5

Вычисление индекса варибельности  $ИВ = 17 : 26 = 0,7$

### Шаг 3. Определение дидактической ценности урока

#### Таксация результатов

Образовательные результаты	Код результата	Номер/код задачи	Наличие совпадений
<b>Предметные</b>	a	4/1.2	+
- повторяют грамматические признаки прилагательного и глагола;			
- определяют грамматические признаки причастий;	b	19/2.6	+
- применяют новые знания, находят причастия в предложениях;	c	12/4.1 17/3.3 20/2.6	+
- отличают причастие от других частей речи, указывают их признаки, определяют синтаксическую функцию.	b	15/2.9 19/2.6 20/1.2	+
<b>Метапредметные</b>	b	22/2.2	+
- составляют, принимают и сохраняют цель и план урока;			
- планируют последовательность действий в сотрудничестве со сверстниками	d	11 2/8	-
- структурируют и выделяют необходимую информацию	d	143/2	+
- анализируют текст учебника, предлагают итоги анализа на обсуждение;	b	12 4/1	-
<b>Личностные:</b>	d	24/3.2 25/2.3 26/5.5	+
- соотносят свои действия с планируемым результатом, корректируют их.			
- осознают (оценивают) эстетическую ценность русского языка	e	21/3.6	+
- Доля совпадений (отношение количества совпадений к общему количеству зафиксированных результатов)	8:10=0.8		8

### Шаг 4. Что надо сделать для улучшения урока

Параметр анализа урока	Что надо сделать для улучшения урока
ИВ = 0.7	высокий уровень

ОЦ 2-3	задания находятся в соседних группах, следует стремиться к разработке заданий 4 уровня
ДЦ 80 %	задания направлены на достижение обучающимися высокого результата

Занесли результаты оценивания проекта урока № 2 в общую таблицу «Оценка дидактической ценности уроков нашего ПОС». По результатам оценивания внесли в разработку коррективы. Оформили технологическую карту урока.

### **Технологическая карта урока № 2**

Программная тема урока: «Причастие как часть речи»

Тема учебной деятельности: урок открытия новых знаний

Предмет: Русский язык

Класс: 7

Авторы-разработчики: Ольга Викторовна Иванова, Елена Ивановна Долинина, Елена Вячеславовна Бухалова

### **Образовательные результаты**

*Предметные:*

- повторяют грамматические признаки прилагательного и глагола;
- определяют грамматические признаки причастий;
- применяют новые знания, находят причастия в предложениях;
- отличают причастие от других частей речи, указывают их признаки, определяют синтаксическую функцию.

*Метапредметные:*

- понимают учебную задачу урока, стремятся ее выполнить;
- составляют, принимают и сохраняют цель и план урока;
- структурируют и выделяют необходимую информацию;
- планируют последовательность действий, осуществляют самопроверку
- планируют сотрудничество со сверстниками;



- осознают качество и уровень усвоения пройденного материала;
- полно и точно излагают свои мысли.

*Личностные:*

- осознают и оценивают ценности русского языка, стремятся к речевому самосовершенствованию.

Цель: знакомство с новой частью речи - причастием, его грамматическими и морфологическими признаками.

### Содержание учебной деятельности

<i>Этап деятельности</i>	<i>Методы (способы) организации деятельности</i>	<i>Учебные задачи</i>	<i>Дидактика</i>
Формирование потребности	Беседа с учителем. Постановка проблемы	Проблемный вопрос: «Почему не удалось определить части речи у всех однокоренных слов?»	Текст стихотворения
Формирование образа желаемого результата	Самостоятельная работа с учебником, дидактическим материалом	Для решения этой проблемы обратимся к учебнику, чтобы узнать «биографию» причастия и оформим ее в виде кластера.	учебник, дидактические материалы
Мотивация	Беседа с учителем. Дискуссия	Отвечают на вопрос: «Чем отличаются причастия от прилагательных и глаголов?»	-
Целеполагание	Эвристическая беседа.	Отвечают на вопрос: «Что необходимо узнать о причастии, чтобы отличать его от других частей речи?»	-
Планирование	Диалог по определению последовательности действий, их направленности, возможных источников информации. Составление кластера	Отвечают на вопрос: «Что нам сегодня надо сделать, чтобы решить проблему?». Обсуждают план действия	Рабочая тетрадь
Выполнение действий	Коллективная мыслительная деятельность. Самостоятельная работа с дидактическим	Составить кластер. Подобрать критерии оценивания кластера. Выбрать причастия из предложений. Заполнить схему	Учебник, схема характеристики причастия, рабочая тетрадь

<i>Этап деятельности</i>	<i>Методы (способы) организации деятельности</i>	<i>Учебные задачи</i>	<i>Дидактика</i>
	материалом. Исследовательский метод		
Анализ результата	Составление формально — логической модели — словесно — схематического изображения прочитанного. Презентация работы групп. Оценка и самооценка. Выбирают домашнее задание по степени сложности	Представьте свои работы. Расскажите по схеме о причастии. Оцените свою работу на уроке. Удалось ли нам ответить на проблемный вопрос «Что такое причастие?»	Тест, эталон для сравнения

### Наблюдение урока

#### Роли членов ПОС для этого урока

<i>Функция</i>	<i>ФИО</i>	<i>Задача</i>
Наблюдатель «сильного» ученика	Елена Ивановна	Зафиксировать достижение результатов в протоколе
Наблюдатель «среднего» ученика	Елена Вячеславовна	Зафиксировать достижение результатов в протоколе
Наблюдатель «слабого» ученика	Наталья Юрьевна	Зафиксировать достижение результатов в протоколе
Учитель	Ольга Викторовна	Проводит урок согласно разработанного проекта
Оператор	Ольга Валентиновна	Ведет видеосъемку урока с акцентом на исследуемых учеников

### Сводный протокол наблюдений Lesson Study урока № 2

Дата: 26.11.2029. Класс: 7. Предмет: русский язык. Тема урока: «Причастие как часть речи»

Проблема: умение работать с текстом, понимать, извлекать, адекватно оценивать информацию из текста.

Возможное решение проблемы: использование различных инструментов стратегии смыслового чтения с целью формирования и развития у детей метапредметных навыков

<i>Этапы урока/ деятельности</i>	<i>Учебные задачи</i>	<i>Исследуемый «сильный» ученик</i>		<i>Исследуемый «средний» ученик</i>		<i>Исследуемый «слабый» ученик</i>	
		<i>Ожидаемое состояние</i>	<i>Наличное состояние</i>	<i>Ожидаемое состояние</i>	<i>Наличное состояние</i>	<i>Ожидаемое состояние</i>	<i>Наличное состояние</i>
Формирование потребности	<i>Проблемный вопрос: «Почему не удалось определить части речи у всех однокоренных слов?»</i>	Отвечает на заданный вопрос. Демонстрирует эмоциональную включенность, заинтересованность, выявляет сходство причастия с известными частями речи	Пытается дать ответ на вопрос. Перечисляет большинство морфологических признаков прилагательного и глагола.	Отвечает на заданный вопрос. Демонстрирует эмоциональную включенность, заинтересованность, выявляет частичные признаки сходства причастия с известными частями речи	Включается в беседу. Перечисляет самые явные признаки прилагательного и глагола.	Демонстрирует эмоциональную включенность, заинтересованность, соглашается с ответами обучающихся, но сам не называет, перечисляет самые явные признаки сходства	Включается в беседу, заинтересован, соглашается с ответами, но сам ничего не называет
Формирование образа желаемого результата	Для решения этой проблемы обратимся к учебнику, чтобы узнать «биографию» причастия и оформим ее в виде кластера	Демонстрирует заинтересованность, называет, что такое кластер, критерии оценивания	Заинтересован. Называет, что такое кластер, пытается сформулировать критерии оценки	Демонстрирует заинтересованность, называет, что такое кластер	Заинтересован. Называет, что такое кластер.	Демонстрирует заинтересованность	Заинтересован.

<i>Этапы урока/ деятельности</i>	<i>Учебные задачи</i>	<i>Исследуемый «сильный» ученик</i>		<i>Исследуемый «средний» ученик</i>		<i>Исследуемый «слабый» ученик</i>	
		<i>Ожидаемое состояние</i>	<i>Наличное состояние</i>	<i>Ожидаемое состояние</i>	<i>Наличное состояние</i>	<i>Ожидаемое состояние</i>	<i>Наличное состояние</i>
Формирование мотивации	Отвечают на вопрос: «Чем отличаются причастия от прилагательных и глаголов?»	Проявляет заинтересованность, предлагает свои варианты ответа	Проявляет заинтересованность, дает ответ, близкий к ожидаемому.	Проявляет заинтересованность, дает частично правильный ответ.	Проявляет заинтересованность, слушает одноклассников	Проявляет заинтересованность.	Слушает одноклассников, низкая заинтересованность.
Целеполагание	Отвечают на вопрос: «Что необходимо узнать о причастии, чтобы отличать его от других частей речи?»	Предлагает свой вариант, близкий к правильному демонстрирует заинтересованность	Заинтересован, формулирует цель урока.	Проявляет среднюю заинтересованность, предлагает свой вариант.	Заинтересован, участвует в формулировке цели урока.	Проявляет среднюю заинтересованность,	Отвлекается, играет ручкой. Соглашается с ответами других обучающихся, слушает невнимательно.
Планирование	Отвечают на вопрос: «Что нам сегодня надо сделать, чтобы решить проблему?».	Составляет план работы, называет правила составления кластера.	Называет некоторые позиции составления плана работы, но не все	Предлагает некоторые пункты плана работы, называет некоторые правила составления	Частично называет позиции плана работы.	Слабо вовлечен в деятельность, соглашается с мнением одноклассников	Отвлекается, соглашается с мнением одноклассников

<i>Этапы урока/ деятельности</i>	<i>Учебные задачи</i>	<i>Исследуемый «сильный» ученик</i>		<i>Исследуемый «средний» ученик</i>		<i>Исследуемый «слабый» ученик</i>	
		<i>Ожидаемое состояние</i>	<i>Наличное состояние</i>	<i>Ожидаемое состояние</i>	<i>Наличное состояние</i>	<i>Ожидаемое состояние</i>	<i>Наличное состояние</i>
	Обсуждают план действия			кластера			
Выполнение действий	Составить кластер. Подобрать критерии оценивания кластера. Выбрать причастия из предложений. Заполнить схему	Активно заполняет кластер, активно работает с учебником, схемой. Не нуждается в помощи	Активно работает с учебником, заполняет кластер, иногда обращается к учителю с уточняющими вопросами	Активно заполняет кластер, работает с учебником, схемой, частично нуждается в помощи учителя	Работает с учебником, заполняет кластер, обращается к учителю с уточняющими вопросами	Заполняет кластер, работает с учебником, схемой, нуждается в помощи учителя	Обращается к учителю за помощью, слушает товарищей, следит за работой
Анализ результата	Представьте свои работы. Расскажите по схеме о причастии. Оцените свою работу на уроке. Удалось ли нам ответить на проблемный	Презентует итог работы группы и обосновывает свою оценку. Подводит итог работы. Адекватно оценит себя и других	Презентует работу группы, адекватно оценивает себя и других.	Презентует итог работы группы и обосновывает свою оценку. Подводит итог работы. Оценит себя и других	Презентует работу группы, адекватно оценивает себя и других	Не проявляет заинтересованности, пассивен	Слушает, наблюдает. Соглашается с мнением других обучающихся

Этапы урока/ деятельности	Учебные задачи	Исследуемый «сильный» ученик		Исследуемый «средний» ученик		Исследуемый «слабый» ученик	
		Ожидаемое состояние	Наличное состояние	Ожидаемое состояние	Наличное состояние	Ожидаемое состояние	Наличное состояние
	вопрос «Что такое причастие?»						

## Шаг 2. Определение операционной ценности задач

### Операционная ценность задач

Категория задач	Порядковый номер задачи																									Число повторений	%		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			26	
1.0				+									+							+								3	12
2.0	+	+	+		+	+	+				+	+			+					+			+			+		12	46
3.0									+					+		+	+	+			+		+	+				9	37
4.0													+															1	4
5.0																											+	1	4

### Анализ образовательных результатов урока, полученных при использовании техник смыслового чтения

<i>Выявленная тенденция</i>	<i>Рекомендуемые действия по улучшению применения использованной техники</i>
В отношении слабого ученика Низкая мотивация и заинтересованность обучающегося, не включается в планирование деятельности, с остальными заданиями справляется частично	Использовать дифференцированные задания, направленные на развитие мотивации и достижение результата каждым учеником. Применять деятельностный подход в обучении
В отношении среднего ученика Обучающийся работает на протяжении всего урока, достигает запланированный результат урока в значительной степени	Применять деятельностный подход в обучении, продумать вариативность заданий, способствующих развитию способностей среднего ученика. Мотивировать на самостоятельную работу
В отношении сильного ученика На протяжении всего урока работает целеустремленно, по большинству параметров результат достигнут	Применять деятельностный подход в обучении

### Оценка дидактической ценности уроков нашего ПОС

<i>Параметры</i>	<i>Значения по параметрам</i>				
	<i>урок 1/ дата 24.11.2020</i>	<i>урок 2/ дата 26.11.2020</i>	<i>урок 3/ дата 2.12.2020</i>	<i>урок 4/ дата 4.12.2020</i>	<i>урок 5/ дата 11.12.2020</i>
ИВ (число разного типа задач / общее число задач в наборе)	0,3	0,7	0,6	0,6	0,6
Операционная ценность (среднее значение превалирующих категорий)	3-4	2-3	2-3	2-3	2-3
ДЦ (доля совпадений категорий ОР и УЗ)	0,5 (50 %)	0,8 (80 %)	0,7 (70 %)	0,9 (88 %)	0,9 (94 %)



## Приложение 2

### *Проект ученика лицея №2 г.Рыбинск*

Проект ученика лицея №2 г.Рыбинск, обучающегося в 10 и 11 классах, который в данный момент является студентом факультета физической культуры. Проект включает: индивидуальный маршрут, индивидуальный план внеурочной деятельности, учебный план, план разработки и реализации проекта «Бизнес-план строительства баскетбольной площадки».

### **Индивидуальная образовательная программа обучающегося**

***Цель составления индивидуальной образовательной программы:***  
подготовиться к поступлению в университет педагогической направленности

#### ***Задачи на период обучения в 10-11 классе:***

- спроектировать образовательный маршрут на 2 года обучения в соответствии с поставленной целью;
- посещать дополнительные занятия по предметам для успешной сдачи ЕГЭ: по русскому языку, биологии, математике, обществознанию;
- подготовиться и принять участие во Всероссийской олимпиаде школьников по выбранным предметам, в Российской психолого-педагогической олимпиаде школьников им. К. Д. Ушинского;
- заниматься самообразованием для успешной сдачи ЕГЭ и личностного развития.

### **Индивидуальная образовательная программа обучающегося**

***Цель составления индивидуальной образовательной программы:***  
подготовиться к поступлению в университет педагогической направленности

#### ***Задачи на период обучения в 10-11 классе:***

- спроектировать образовательный маршрут на 2 года обучения в соответствии с поставленной целью;
  - посещать дополнительные занятия по предметам для успешной сдачи ЕГЭ: по русскому языку, биологии, математике, обществознанию;
  - подготовиться и принять участие во Всероссийской олимпиаде школьников по выбранным предметам, в Российской психолого-педагогической олимпиаде школьников им. К. Д. Ушинского;
- заниматься самообразованием для успешной сдачи ЕГЭ и личностного развития.

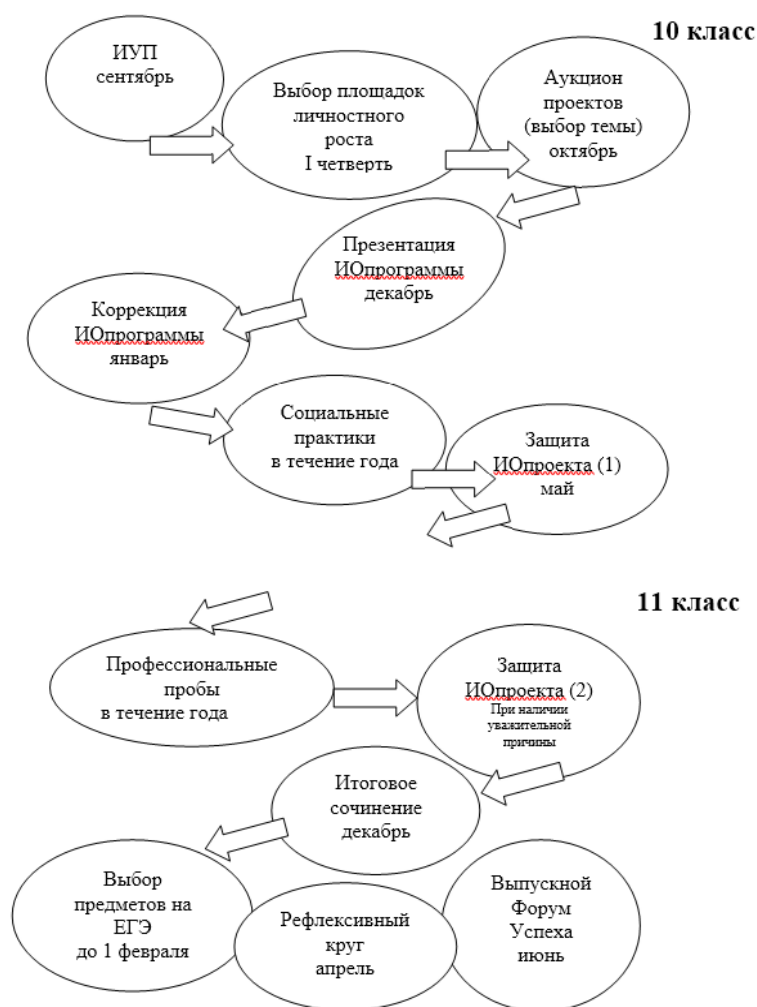


Рис 1. Индивидуальный образовательный маршрут

Таблица 1

**План внеурочной деятельности**

<i>Виды внеурочной деятельности</i>	<i>Количество часов в неделю</i>	<i>Программы внеурочной деятельности (ресурсы лицезя)</i>
Жизнь ученических сообществ	1 ч.	«Футбол»
	1 ч.	«Юнармия»
	1 ч.	«Баскетбол»
	1 ч.	«Вокально-инструментальный ансамбль»
	2 ч.	«Легкая атлетика»
Внеурочная деятельность по предметам	1 ч.	«Русское правописание и орфография»
	1 ч.	«Финансовая математика»
	1 ч.	«Задачи с параметрами»
	1 ч.	«Математика: подготовка к ЕГЭ»
	1 ч.	«Физика в исследованиях»
	1 ч.	«Математика в приложениях»
	1 ч.	«Трудные вопросы в заданиях по биологии»
Общешкольные мероприятия	2 ч.	Мастерская творческих проектов
	2 ч.	Лицейский сбор «Времен связующие нити»
	2 ч.	Образовательное событие: «Новый год в лицее»
	4 ч.	Военно-спортивная игра «А, ну-ка, парни!»
	2 ч.	Торжественный праздник
	4 ч.	«За честь лицезя»
Организация обеспечения учебного благополучия	1 ч.	«Школа медиации»
	1 ч.	«Территория РДШ»
	1 ч.	«История русской литературы»
	1 ч.	Индивидуальный итоговый проект
	1 ч.	Тьюториалы
	1 ч.	Каникулярная образовательная сессия
	1 ч.	Волонтерское объединение «Мириэль»

Таблица 2

**Бизнес-план строительства баскетбольной площадки**

<i>Этапы проектной деятельности</i>	<i>Планируемое время</i>	<i>Дата выполнения</i>	<i>Подпись тьютора</i>
Выбор и получение согласия тьютора	Сентябрь	23.09.2020	Е. К. Лебедева
Определение и формулирование темы проекта	Октябрь	25.09.2020	Е. К. Лебедева
Постановка цели и задач работы	До 15 ноября	25.09.2020	Е. К. Лебедева
Составление плана работы	До 30 ноября	06.10.2020	Е. К. Лебедева
Подбор и изучение источников информации по теме проекта	Декабрь	17.11.2020	Е. К. Лебедева
Внесение изменений в тему проекта	Декабрь	20.01.2021	Е. К. Лебедева
Подготовка итогового продукта	Январь, февраль	24.02.2021	Е. К. Лебедева
Заполнение паспорта проекта	Март	24.03.2021	Е. К. Лебедева

Допуск к защите (по решению совета тьюторов)	Апрель	06.04.2021	Е. К. Лебедева
--	--------	------------	----------------

Таблица 3

**Индивидуальный учебный план обучающегося 10 класса**

<i>Учебные предметы на базовом уровне</i>		
<i>Учебные предметы</i>	<i>Количество часов по учебному плану</i>	<i>Количество часов обучающегося</i>
Русский язык + родной язык	1	
Литература + родная литература	3	3
Английский язык	3	
Математика	4	4
История	2	
Обществознание	2	2
Химия	1	
Физика	2	
Биология	1	1
Физическая культура	3	3
Информатика	1	
Основы безопасности жизнедеятельности (ОБЖ)	1	1
География	1	1
<i>Учебные предметы (3-4) на углубленном уровне</i>		
Русский язык + родной язык	3	3
Английский язык	6	6
Математика	8 или 6	6
История	4	4
Право	2	2
Физика	5	
Химия	5	
Биология	3	
Информатика	4	
Индивидуальный образовательный проект	1	1
<i>Курсы по выбору</i>		
Культура речи		1
Современная русская литература		1
История русской культуры		1
Финансовая грамотность		1
Итоговая учебная нагрузка		35

Таблица 4

**Индивидуальный учебный план обучающегося 11 класса**

<i>Учебные предметы на базовом уровне</i>		
<i>Учебные предметы</i>	<i>Количество часов по учебному плану</i>	<i>Количество часов обучающегося</i>
Русский язык + родной язык	1	
Литература	3	3
Английский язык	3	
Математика	4	4
История	2	

<i>Учебные предметы на базовом уровне</i>		
<i>Учебные предметы</i>	<i>Количество часов по учебному плану</i>	<i>Количество часов обучающегося</i>
Обществознание	2	2
Химия	1	
Физика	2	
Биология	1	1
Физическая культура	3	3
Информатика	1	
Основы безопасности жизнедеятельности (ОБЖ)	1	1
География	1	1
Астрономия	1	1
<i>Учебные предметы (3-4) на углубленном уровне</i>		
Русский язык + родной язык	3	3
Английский язык	6	6
Математика	8 или 6	6
История	4	4
Право	2	2
Физика	5	
Химия	5	
Биология	3	
Информатика	4	
<i>Курсы по выбору</i>		
Культура речи		1
Современная русская литература		1
История русской культуры		1
Финансовая грамотность		1
Итоговая учебная нагрузка		35

Таблица 5

### План внеурочной деятельности

<i>Документы (дипломы, грамоты, свидетельства)</i>	<i>Творческие работы</i>	<i>Отзывы (рецензии, заключения, характеристики)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сертификат участника этнографического диктанта;</li> <li>- Диплом призера школьного этапа олимпиады по физической культуре;</li> <li>- Диплом призера школьного этапа олимпиады по биологии;</li> <li>- Диплом призера регионального этапа Российской психолого-педагогической олимпиады школьников им. К. Д. Ушинского</li> </ul>	Индивидуальный образовательный проект «Бизнес-план строительства баскетбольной площадки»	<p>25.12.2020</p> <p>Защита индивидуальной образовательной программы:</p> <p>Обучающийся продемонстрировал умение ставить цель, формулировать задачи для ее выполнения. Владеет навыками публичного выступления, видит практическую значимость проекта.</p> <p>подпись Н. А. Косилова</p> <p>15.04.2021</p> <p>Защита индивидуального</p>

<i>Документы (дипломы, грамоты, свидетельства)</i>	<i>Творческие работы</i>	<i>Отзывы (рецензии, заключения, характеристики)</i>
- Грамота за 1 место в командном чемпионате по волейболу		проекта Автор продемонстрировал личную заинтересованность в теме проекта, владеет материалом. Представлен анализ, сделаны выводы, намечены перспективы. Отмечена практическая значимость проекта. Количество набранных баллов 58. Оценка 5 (отлично) подпись И. В. Громова

Таблица 6

**План внеурочной деятельности в 10 классе**

	<i>Жизнь ученических сообществ</i>	<i>Внеурочная деятельность по предметам школьной программы</i>	<i>Воспитательные мероприятия</i>	<i>Организация обеспечения учебного благополучия</i>
<b>10-й класс</b>				
1-е полугодие	Сбор макулатуры (1 ч.) Решаем вместе (3 ч.) Школьный спортивный клуб (Баскетбол 32 ч.)	Математика: от простого к сложному (16 ч.)	Лицейский тур-слет (4 ч.)	Самосовершенствование личности (16 ч.) Индивидуальный проект (16 ч.)
Осенние каникулы			Образовательная сессия (10 ч.)	
2-е полугодие	Школьный спортивный клуб (Баскетбол 36 ч.)	Математика: от простого к сложному (18 ч.)		Самосовершенствование личности (18 ч.) Индивидуальный проект (18 ч.)
Летние каникулы	Работа вожатым в пришкольном лагере (16 ч.)			

Таблица 7

### План внеурочной деятельности в 11 классе

	<i>Жизнь ученических сообществ</i>	<i>Внеурочная деятельность по предметам школьной программы</i>	<i>Воспитательные мероприятия</i>	<i>Организация обеспечения учебного благополучия</i>
<b>11-й класс</b>				
1-е полугодие	Школьный спортивный клуб (Волейбол — 32 ч.)	Русское правописание и орфография (16 ч.)	Лицейский турслет (4 ч.) Лицейский сбор «Живем мы памятью лица...» (4 ч.)	Самосовершенствование личности (16 ч.). Путь к успеху (16 ч.)
Осенние каникулы			Образовательная сессия (10 ч.)	
2-е полугодие	Школьный спортивный клуб (Волейбол — 36 ч.)	Русское правописание и орфография (18 ч.)	Лицейский праздник «За честь лица» (10 ч.). Рефлексивный круг (4 ч.). Последний звонок в лицее (6 ч.)	Самосовершенствование личности (18 ч.). Путь к успеху (18 ч.)

### Приложение 3

#### Кейс «Создание комфортной образовательной среды в школе с неблагоприятными социальными условиями»

Приведем пример описания результатов коллективного анализа одной из школ Ярославской области с низкими образовательными результатами, *Павловской ОШ имени А. К. Васильева Тутаевского МР.*

Численность обучающихся школы за последние три года варьировалась от 46 до 54 человек. Средняя наполняемость классов — 7 человек. 33 % школьников проживают в деревнях на расстоянии более 10 км от школы. Организован подвоз детей школьным автобусом. Образовательная организация находится на территории ОАО «Колхоз «Колос» — бывшем передовом хозяйстве района. Однако в 2007 г. экономические проблемы привели к тому, что хозяйство перестало существовать. Уровень доходов населения низкий, что приводит к поиску работы за пределами села и района. Соответственно, родители уделяют недостаточное внимание воспитанию детей, которые активно участвуют в трудовой деятельности в личных подсобных хозяйствах. Порядка 20-30 % контингента обучающихся (в разные годы) составляли дети с задержкой психического развития, нуждающиеся в реализации коррекционных программ. Педагогический коллектив стабилен, однако 15 % педагогов являются «совместителями».

В ходе коллективного обсуждения итогов диагностики и анализа позитивных тенденций функционирования школы, проблем и ресурсов коллектива школы были сделаны следующие **выводы**, послужившие основой дальнейшего целеполагания и планирования совместной деятельности субъектов образовательных отношений.

*Позитивные тенденции функционирования школы.* Наличие группы мотивированных на развитие образовательной организации педагогов, чья деятельность стимулируется и поддерживается директором (результаты



коллективного обсуждения, а также результаты вспомогательных методов исследования позволили зафиксировать реализацию либерально-демократического стиля управления образовательной организацией), при этом, в целом, все участники признают факт равенства прав, обязанностей и ответственности субъектов ОП. В школе имеется реальный опыт привлечения обучающихся к решению общих проблем и поддержки детских инициатив; педагоги в качестве базового выделяют рефлексивно-деятельностный подход, как ориентир для организации взаимодействия с другими субъектами образовательных отношений. Малочисленный состав обучающихся позволяет учитывать особенности каждого ребенка в ОП, при этом большая часть педагогов старается осуществлять сопровождение детей, имеющих особенности развития, ориентируется на диалоговый, партнерский характер взаимодействия с ними. Дополнительными позитивными факторами в развитии школы можно считать наличие поддержки коллектива со стороны районной администрации, а также тот факт, что образовательный процесс осуществляется в благоустроенном современном здании, оборудованном техническими средствами.

*Проблемы, затрудняющие процесс создания комфортной среды.* Низкая включенность родителей в ОП, обусловленная трудностями в организации взаимодействия и нежеланием участвовать в жизни школы, а также слабое использование ресурсов социума не позволяют в полной мере реализовать потребность в расширении системы представлений детей об окружающем мире и своем месте в нем, а также ограничивает круг социальных контактов обучающихся. В педагогическом и ученическом коллективах существуют неясные представления о ценностно-смысловых основах совместной деятельности. В ходе коллективного анализа обучающиеся высказали недовольство ограниченными возможностями для самореализации, формальным характером взаимодействия между классами, низким уровнем развития самоуправления. Педагоги в своей

деятельности большое внимание уделяют детям, обучающимся по программам коррекционного обучения, занимаются с ними отдельно от остальных, при этом дети с условно нормальным развитием испытывают дефицит внимания, что свидетельствует о недостаточности персонализации при организации взаимодействия «педагог — обучающиеся».

*Потребности участников образовательных отношений:*

– *обучающиеся:* испытывают недостаток социальных контактов, в том числе с родителями, и ограничения с доступом к ресурсам Интернет для решения учебных и коммуникативных задач;

– *педагоги:* стремятся к освоению новых способов взаимодействия, но испытывают трудности с позиционной «переориентацией»;

– *родители:* хотят получать больше информации об особенностях, успехах и проблемах детей.

Таким образом, результаты коллективного анализа и предваряющего его мониторинга позволили сделать вывод, что *основными дефицитами, определяющими особенности образовательной среды* данной образовательной организации, являются проблемы недостаточности социальных контактов детей, отсутствия включенности родителей в ОП, а также ориентация педагогов на развитие внутришкольного взаимодействия в традиционных форматах.

В связи с этим основной задачей, обусловленной социально-стратификационными особенностями и запросами субъектов данной образовательной организации, стал поиск путей решения проблемы обеспечения безопасной и комфортной среды через развитие взаимодействия школы и социального окружения в процессе реализации следующих идей:

– развитие психолого-педагогической компетентности родителей, ознакомление с конструктивными способами решения конфликтов,

развитие умения отстаивать собственные права, повышение осведомленности об особенностях собственных детей;

- расширение связей ребенка с окружающим миром, обогащение опыта его социальных отношений в процессе взаимодействия школы и семьи;

- усиление практической направленности учебной и внеучебной деятельности детей, приобщение детей и родителей к обсуждению и решению социально значимых проблем;

- развитие системы общественного управления образовательной организацией.

Для реализации данных направлений был принято решение о коллективной разработке, обсуждении и утверждении Программы развития образовательной организации, включающей основополагающие ценности (общинность, традиции, равенство, свобода, ответственность), и предусматривающей следующие направления согласованных действий всех субъектов образовательных отношений.

1. Создание школьного музея «Русская изба».

2. Использование сельского социума как базы для проведения исследовательской и проектной работы.

3. Расширение связей обучающихся с окружающим миром через развитие взаимодействия с социальными партнерами:

- привлечение родителей и специалистов села к организации занятий с детьми;

- проведение занятий вне школы;

- разнообразные экскурсии.

4. Создание в школе Управляющего совета, как коллегиального органа управления образовательной организацией, реализующего принципы демократического, государственно-общественного характера управления образованием и выполняющим регулирующую и контролирующую

функцию в аспектах создания комфортной и безопасной образовательной среды.

Все принятые решения были реализованы, что привело, в первую очередь, к повышению удовлетворенности образовательным процессом со стороны обучающихся и родителей, а также развитию взаимодействия школы и окружающего социума.

### **Кейс «Проблема повышения качества образования: от анализа результатов к принятию управленческих решений»**

Рассмотрим решение кейса «Проблема повышения качества образования: от анализа результатов к принятию управленческих решений» на примере деятельности МОУ «Брейтовская СОШ», Ярославская область, с. Брейтово, ул. Республиканская, д. 54, Тел. (факс): 8(48545)21286, breytovoschool@mail.ru, <https://breytovo-school.edu.yar.ru/>

Работа школы в данном направлении стартовала с обучения управленческой команды на программу повышения квалификации «Управление образовательным процессом по результатам государственной итоговой аттестации». Особая значимость придавалась практико-ориентированности процесса обучения, использования всех имеющихся в Государственном автономном учреждении дополнительного профессионального образования Ярославской области «Институт развития образования» (Далее — ИРО) ресурсов, которые помогли бы коллективам образовательных организаций, стабильно имеющих низкие образовательные результаты (по итогам процедуры государственной итоговой аттестации (далее — ГИА) ОГЭ и ЕГЭ) преодолеть ситуацию непреодолимой «последней рейтинговой строки» в своем кластере.

В ходе всей курсовой подготовки создавался Паспорт программы улучшения образовательных результатов. Программа содержала такие направления работы как улучшение предметных, метапредметных и личностных результатов, совершенствование системы оценивания и учета результатов, индивидуальная поддержка учеников, поддержка профессионального развития учителей, работа в сотрудничестве с родителями, совершенствование условий. Были определены конкретные

показатели, которые планировали достичь по итогам ГИА в течении определенного срока (3 года).

Отправной точкой стал сравнительный анализ результатов ЕГЭ за три предыдущих года.

Таблица 1

### Сравнительный анализ результатов ЕГЭ

Год	Количество сдававших	Успешно справились с ГИА (в%)	Средний балл по школе	Средний балл по области
<b>Русский язык</b>				
2016	27	100	63,5	73,2
2017	27	100	70,9	71,3
2018	19	100	77,2	73,6
<b>Математика базовая</b>				
2016	25	100	4,0	4,4
2017	26	100	4,4	4,4
2018	19	100	4,0	4,4
<b>Математика профильная</b>				
2016	19	78,9	34,8	48,6
2017	15	96,3	43,0	46,2
2018	8	100	33,8	51,3

Таблица 2

### Паспорт Программы улучшения образовательных результатов

<i>Наименование Программы</i>	<i>Программа по повышению качества результатов государственной итоговой аттестации по русскому языку и математике</i>
Основание разработки — актуальность для школы	На протяжении последних трех лет результаты ГИА по математике характеризуются низким уровнем и не отвечают запросам участников образовательного процесса. При подготовке к ОГЭ и ЕГЭ педагогами школы используются не все ресурсы, способствующие повышению как образовательных результатов в целом, так и результатов ГИА в частности
Цели и задачи	Цель: создание в школе условий для обеспечения более высоких результатов ГИА по русскому языку и математике. Задачи: - Провести анализ внутренних факторов, влияющих на эффективность процесса подготовки учащихся к ГИА, результативность сдачи ОГЭ и ЕГЭ по математике и русскому языку. - Разработать и внедрить ВСОКО с целью обеспечения на единой концептуально-методологической основе оценку

<i>Наименование Программы</i>	<i>Программа по повышению качества результатов государственной итоговой аттестации по русскому языку и математике</i>
	образовательных достижений обучающихся, эффективность деятельности ОУ, качества образовательных программ. - Разработать план повышения качества результатов ГИА по русскому языку и математике. - Создать единую информационную базу для подготовки к ГИА и др.
Ожидаемые конечные результаты реализации	- Улучшение качества нормативно-правовой базы школы, регламентирующей образовательный процесс школы. - Построение и апробация модели управления качеством образования в школе на основе образовательного мониторинга. - Повышение среднего балла ЕГЭ по математике профильной на 5-10 %. - Достижение среднего балла ЕГЭ по русскому языку не ниже среднего по Ярославской области. - Сохранение среднего балла ОГЭ по математике и русскому языку. - Отсутствие обучающихся 9,11 классов, не получивших аттестат об образовании. - Сохранение численности обучающихся 9-ых классов, пожелавших продолжить обучение в школе, на уровне, не ниже показателя 2018 г. - Увеличение доли обучающихся, поступающих в ВУЗы, на 3-5 % и др.

### ***Основные составляющие Программы***

- SWOT-анализ.
- Карта приоритетов (по материалам М. А. Пинской).
- Положительные и отрицательные моменты в подготовке к ГИА.
- Детализированный план реализации по каждому из приоритетов.

### ***МАТРИЦА ПРИОРИТЕТОВ***

***как инструмент актуализации и визуализации***

ПРИОРИТЕТЫ* (целевые ориентиры) Изменения, желаемое будущее	1.	2.	3.
Каковы основные черты и характеристики каждого из трех приоритетов деятельности школы			
Пропишите ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ изменения после достижения	1 2		

приоритета (ЧТО ПРОИЗОЙДЕТ?)	...		
Пропишите СРОЧНЫЕ изменения, которые должны произойти			
Пропишите ЖЕЛАЕМЫЕ изменения			
Пропишите желаемые изменения, СИЛЬНО СВЯЗАННЫЕ С ДРУГИМИ ПРИОРИТЕТАМИ			
Назовите изменения, которые могут произойти, но они, СЛАБО или никак НЕ СВЯЗАНЫ С ДРУГИМИ ПРИОРИТЕТАМИ			

Цель должна быть (правило SMART) S — конкретная (понятна всем); M — измеримая (известно, когда будет достигнута); A — достижимая (определена по затратам и или наличию ресурсов); R — реалистичная (релевантная — достижимая в пределах имеющихся знаний и времени); T — определенная во времени (должны быть четко поставлены сроки)

Таблица 3

<i>Приоритет 1. НАЗВАНИЕ</i>		
	<i>Критерии успешного достижения цели — по каким признакам можно понять, что цель достигнута / задача выполнена / результат соответствует ожидаемому</i>	<i>Действия по решению задачи — перечислить по каждой задаче</i>
Цель 1		
Задача 1.1		
Задача 1.2.		
Задача 1.3...		
<i>Приоритет 2 НАЗВАНИЕ</i>		



## Приоритетные направления в рамках реализации Программы улучшения образовательных результатов

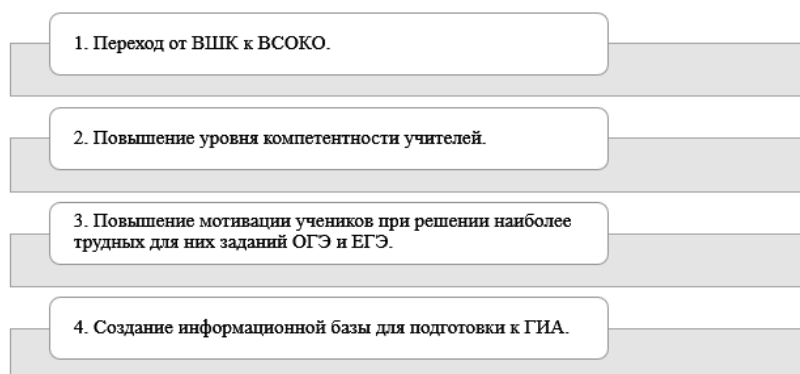


Рис. 1. Примерные направления Программы

В рамках приоритетных направлений оценивались качество, условий, качество процесса и качество результата. Рассмотрим, как организована была деятельность школы по каждому из направлений.

### 1. ПЕРЕХОД ОТ ВШК К ВСОКО



Рис. 2. Соотношение ВСОКО и ВШК

Управленческий цикл администрация школы видит, как следующую последовательность действий: планирование, организация, реализация,

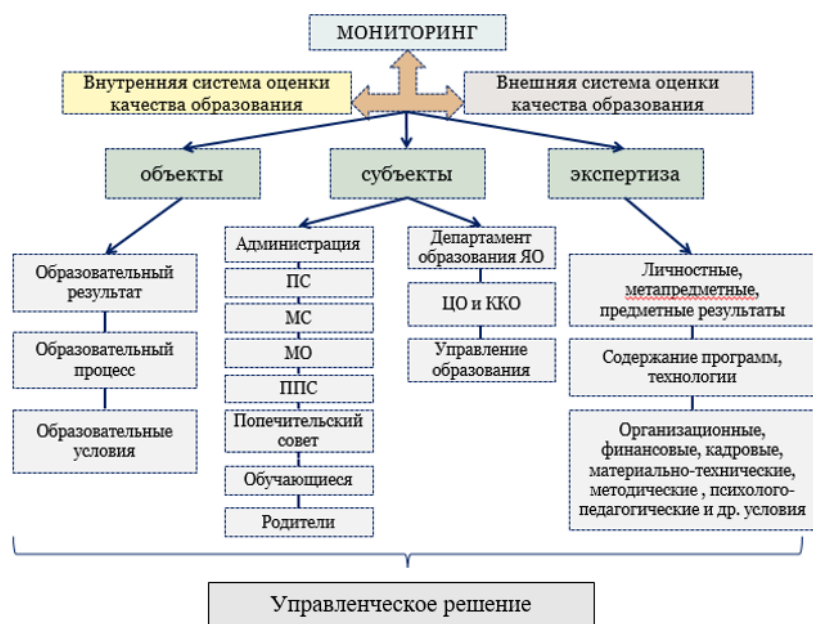


Рис. 3. Обеспечение качества образования

контроль, анализ. ВСОКО — выступает как инструмент контроля. Процесс обеспечения качества образования представлен на данной схеме.

Организация деятельности ВСОКО регламентируется пакетом локальных актов образовательной организации. Строго заданного перечня таких документов нет, каждая образовательная организация может вносить коррективы в данный список. В данной школе он выглядит так.

### Локальные акты ВСОКО

- Положение о ВСОКО.
- Положение о формах, порядке, периодичности текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации учащихся.
- Положение о рабочей программе учебных предметов, курсов, курсов внеурочной деятельности по ФГОС НОО, ФГОС ООО и ФГОС СОО.
- Положение о зачете результатов, полученных обучающимися в других организациях.
- Положение о проектной деятельности.

– Положение о критериях и нормах оценивания предметных результатов учащихся уровня начального общего образования.

– Положение о критериях и нормах оценивания предметных результатов учащихся уровней основного общего и среднего общего образования.

## **2. Новые подходы при подготовке и проведении образовательных событий в школе**

В школе появляются новые мероприятия, которые проходят в формате образовательных событий. Например — «День единого текста». Особое внимание было уделено — анализу проведенного мероприятия.

Совещание по итогам Дня единого текста. Анализ проходил по следующим направлениям:

– анализ используемых в параллели приемов, методов работы с текстом с точки зрения планируемого результата (поиск и понимание прочитанного, преобразование и интерпретация информации, оценка информации);

– анализ содержания, критериев оценки, результатов итоговой работы.

В ходе обсуждения были выработаны более четкие критерии оценки работ и рекомендации к их содержанию. Совещание прошло оживленно, по-деловому и завершилось весьма позитивно. Организаторы мероприятия предложили педагогам сформулировать дальнейшие перспективы своей деятельности в рамках развития навыков смыслового чтения. Для этого был использован метод ассоциаций. Отзывы педагогов: «В ходе погружения мы приоткрыли дверь в новую форму работы, что позволило нашему мозгу наполнить информацией еще один лист нашего педагогического опыта и отмести ненужные сомнения!», «Долой из головы мусор! Откроем дверь новым идеям и перевернем еще одну страничку в нашем педагогическом творчестве!».

### 3. Повышение мотивации учеников при решении наиболее трудных для них заданий ОГЭ И ЕГЭ

Школьный психолог в данном направлении согласен с ученым-исследователем Мариной Битяновой: «Мотивация у школьников проявляется в таких качествах, как самостоятельность, активность и инициативность, творчество и работоспособность, способность преодолевать препятствия и рутину».

#### Результаты анкетирования «Изучение отношения учащихся к учебе и учебным предметам»

Октябрь 2019 г.

Участники: учащиеся 9-х классов, 45 человек.

Назови из всех изучаемых в школе предметов твои самые: ЛЮБИМЫЕ

Таблица 4

Рус. яз.	Физ-ра	Биол	Литер	Геогр	Хим	Общес	Англ. яз	Информ.	Истор	Алгеб.	Физ	Гео мет	ОБЖ	Техн
25 ч. 55,6 %	20 ч. 44,4 %	20 ч. 4,4 %	19 ч. 2,2 %	19 ч. 2,2 %	15 ч. 3,3 %	15 ч. 3,3 %	13 ч. 28,8 %	9 ч. 20 %	8 ч. 17,7 %	7 ч. 15,5 %	6 ч. 13,3 %	6 ч. 13,3 %	6 ч. 13,3 %	1 ч. 2,2 %

Назови из всех изучаемых в школе предметов твои самые: НЕЛЮБИМЫЕ

Таблица 5

Физика	Гео метрия	Нем. яз.	История	Химия	Алгебра	Рус. яз.	Физ-ра	Биология	Общес	ОБЖ	Информатика	Англ. яз	Литература	География
34 ч. 75,5 %	25 ч. 55,5 %	22 ч. 48,8 %	18 ч. 40 %	16 ч. 35,5 %	13 ч. 28,8 %	7 ч. 15,5 %	7 ч. 15,5 %	7 ч. 15,5 %	6 ч. 13,3 %	6 ч. 13,3 %	4 ч. 8,8 %	4 ч. 8,8 %	3 ч. 6,7 %	1 ч. 2,2 %

В 2018/2019 учебном году в школе впервые введено стратое обучение.

Цель: повышение качества общего образования, решение вопросов дифференциации обучения, обеспечение возможности индивидуализации образовательных траекторий обучающихся.

Стратовая дифференциация введена для учащихся 5-х классов по математике (трехуровневая дифференциация), а также обучающихся 10-х классов по биологии, химии и обществознанию (двухуровневая дифференциация).

### **Управленческие решения по повышению результатов ГИА**

- Курсы по выбору по русскому языку и математике в объеме 1 часа по каждому предмету.
- Увеличение на 1 час изучения русского языка в 10-х классах.
- Курсы по выбору в 10 классе по русскому языку и математике.
- Элективные предметы по русскому языку и математике в 11 классе.
- Индивидуализация процесса подготовки к ГИА.
- Использование различных форм подготовки к ГИА: дополнительные консультации, в том числе с использованием дистанционной формы посредством электронной почты, социальных сетей, персональных сайтов.
- Проведение занятий классами, малыми группами сменного состава.
- Включение в систему контроля КО тренировочных (пробных) ОГЭ и ЕГЭ.
- Включение в рабочие программы по русскому языку в 11 классе диагностических работ в формате ЕГЭ.
- Посещение уроков, КПВ и ЭП членами администрации, педагогом-психологом и др.
- Проведение тренингов по снижению уровня тревожности и др. педагогом-психологом.

Важным моментом деятельности школы в данный период становится присвоение статуса базовой площадки ИРО.

**Тема: «Развитие навыков смыслового чтения  
как необходимое условие обеспечения достижения планируемых  
результатов»**

**Сопровождающее структурное подразделение ИРО:** кафедра естественно-математических дисциплин затем кафедра гуманитарных дисциплин и кафедра общего образования (в связи с реорганизацией структуры ИРО)

**Диагностика уровня информационной грамотности  
(5 класс, 2018/2019 учебный год)**



*Рис. 4. Распределение обучающихся класса по уровням сформированности учебной компетенции*

В школе начинает свою работу методический семинар «Понимание смысла заданий — ключ к их успешному выполнению».

Цель: определение причин затруднений детей при понимании смысла заданий и поиск методов и приемов, призванных устранить выявленные затруднения. Исходный материал для анализа: задания ВПР, ОГЭ и ЕГЭ.

## Тема: «Сложноподчиненные предложения». 9 класс

### Задание 1

Укажите сложноподчиненные предложения (знаки препинания не расставлены).

- Очень выдалась теплая и ребята весь день проводили на улице.
- Листья с деревьев опали еще в сентябре потому что весь месяц была ветреная погода.
- Дороги размыло так как дождь не прекращался целую неделю.
- Ветер срывал с деревьев листья и кружил их в воздухе.
- Холодный ветер напомнил мне что лето уже прошло.

### Задание 2

Укажите сложноподчиненное предложение (знаки препинания не расставлены).

- Когда стих ветер море успокоилось.
- Волны пытались догнать друг друга но усилия их были напрасны.
- Море бушевало и долго не успокаивалось.
- Небо потемнело и послышались удары грома.
- Тучи закрыли все небо но дождь не торопился орошать сухую землю.

Задание: сравните два задания, определите общее и отличие в их формулировках.

*Ольга Анатольевна Крестова (учитель)*

- 1) л...гичный, забл...стеть, притв...риться
  - 2) ст...реотип, вым...кнуть, г...рделивый
  - 3) отб...рает, к..снулся, сж...гание
  - 4) ср...внять (счет), укр...щать (хищника), г...рмония
  - 5) разд...рать, возл...жение, зан...мательный
1. Спишите слова, вставив пропущенные буквы.

2. Сформулируйте задание в формате ЕГЭ к данному языковому материалу.

3. Какие ошибки могут быть допущены при выполнении задания такого формата?

*Лист самоконтроля понимания смысла задания упражнения № 240*

*(учебник: Русский язык. 5 класс. Ч. 1 / Л. М. Рыбченкова)*

1. Внимательно прочитай задания к тексту.

2. К каждой единице задания, указанной в графе 1, подбери из задания к упражнению глагол(ы), обозначающий(ие) действия, которые необходимо выполнить с этой единицей.

3. В графе 3 укажи условия выполнения задания.

4. Выполненные задания отметь знаком + в 4 графе.

Таблица 6

<i>Единицы задания</i>	<i>Глаголы, обозначающие действия, которые необходимо выполнить с этой единицей</i>	<i>Условия выполнения (устно и/или письменно; полностью/частично)</i>	<i>Отметка о выполнении задания</i>
Текст			
Ключевые слова			
Абзац			
Буквы			
Орфограммы			
Слова: шить, зашивать, вышивать, каллиграфия			
Выражение братья за работу			

– Прочитайте и озаглавьте текст.



– Выполните задания по выбору

Таблица 7

<i>А</i>	<i>Б</i>
1. Найдите ключевые слова в каждом абзаце и запишите их.	
2. Перепишите 1-й абзац, вставляя пропущенные буквы. Обозначьте орфограммы.	2. Перепишите 1-й абзац. Выпишите слова с пропущенными буквами из 1-ого абзаца и обозначьте в них орфограммы.
3. Объясните лексическое значение слов <i>шить, зашивать, вышивать, каллиграфия</i> .	
4. Объясните, что значит выражение <i>братся за работу</i> .	

### Формирование читательской грамотности

1. День единого текста, приуроченный к Дню российской науки. В разработке и проведении уроков приняли участие более половины педагогов школы

2. Конкурс чтецов поэтов Брейтовского края в рамках общешкольного проекта «Время читать!»

3. Дети и родители, используя прием технологии РКМЧП, анализируют рассказ М. Зощенко «Людочка». Мероприятие проводит учитель русского языка и литературы Ольга Анатольевна Крестова ([https://breytovoschool.edu.yar.ru/informatsionno\\_metodicheskiy\\_tsentr/munitsipalnyi\\_proekt\\_antark\\_51/munitsipalnyi\\_proekt\\_antark\\_51.html](https://breytovoschool.edu.yar.ru/informatsionno_metodicheskiy_tsentr/munitsipalnyi_proekt_antark_51/munitsipalnyi_proekt_antark_51.html))

### Сравнительный анализ результатов ЕГЭ

Таблица 8

<i>Год</i>	<i>Количество сдававших</i>	<i>Успешно справились с ГИА (%)</i>	<i>Средний балл по школе</i>	<i>Средний балл по области</i>
<b>Русский язык</b>				
<b>2016</b>	27	100	63,5	73,2
<b>2017</b>	27	100	70,9	71,3
<b>2018</b>	19	100	77,2	73,6
<b>2019</b>	25	100	70,2	73,9
<b>Математика базовая</b>				
<b>2016</b>	25	100	4,0	4,4
<b>2017</b>	26	100	4,4	4,4
<b>2018</b>	19	100	4,0	4,4
<b>2019</b>	11	100	3,8	4,4
<b>Математика профильная</b>				
<b>2016</b>	19	78,9	34,8	48,6
<b>2017</b>	15	96,3	43,0	46,2

Год	Количество сдававших	Успешно справились с ГИА (в%)	Средний балл по школе	Средний балл по области
2018	8	100	33,8	51,3
2019	14	100	59,5	60,8

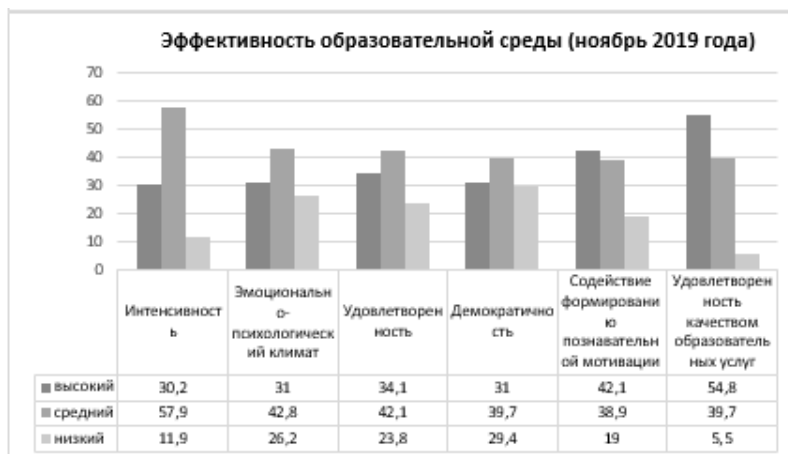


Рис. 5. Эффективность образовательной среды

О том, что проделанная работа была не напрасной, привела к планируемым результатам, говорят статистические данные. Анализ результатов ГИА за последние три года свидетельствует о том, что все выпускники 11 классов успешно справляются с ЕГЭ по русскому языку и математике. Этого удалось добиться благодаря тому, что, во-первых, структура и содержание КИМ в течение последних трех лет существенно не менялись. Это позволило педагогам использовать накопленный опыт в подготовке учащихся к экзаменам; во-вторых, проводились курсы по выбору, которые посещали все ученики 10, 11 классов; в-третьих, были

организованы дополнительные занятия с детьми, имеющими пробелы в знаниях, а также с детьми, претендующими на высокие результаты сдачи ГИА. Большую роль сыграла также высокая мотивация отдельных детей на достижение высокого результата ЕГЭ (из аналитической справки).

**Результаты государственной итоговой аттестации выпускников  
11-х классов за 2019-2021 гг.**

Таблица 9

Год	Число сдававших	Успешно справились с ГИА	Средний балл по школе	Средний балл по области
<b>Русский язык</b>				
2019	25	25	67,4	73,04
2020	21	21	73	74,74
2021	22	22	71	74,95
<b>Математика профильная</b>				
2019	14	14	59,5	58,92
2020	12	12	55,8	55,13
2021	11	11	45,9	55,21

Участие в олимпиадах — также показатель, подтверждающий правильность выбранного пути.

В 2019/2020 учебном году на региональный этап были приглашены учащиеся по таким предметам, как обществознание, право, география, литература, биология, химия, физкультура. Призерами по литературе стали 2 ученицы, по обществознанию — 1 ученица. Все они — одиннадцатиклассницы (из аналитической справки).

Таблица 10

	2017-2018			2018-2019			2019-2020				
	Школьный этап	Муниципальный	Региональный	Школьный этап	Муниципальный	Региональный	Школьный этап	Муниципальный	Региональный		
Всего участ	159	83	13	Всего	141	73	7	Всего участ	222	75	9
Победителей	115	44	0	Победителей	104	27	0	Победителей	116	43	3 призера

## Приложение 5

### Программа дополнительного профессионального образования «Управление сельской школой с низкими образовательными результатами»

Программа предлагается в качестве дидактического (технологического решения) в работе над устранением риска неэффективного управления. В программе использованы материалы учебных модулей программы «Актуальные направления профессионального развития педагогических работников сельских школ», авторами которых являются Л. В. Байбородова, О. В. Тихомирова, Ю. В. Сальникова [Актуальные направления ... , 2022].

#### Раздел I. Характеристика программы

**1.1. Цель реализации программы** — совершенствование компетенции руководящих работников в области управления школой с низкими образовательными результатами

#### **1.2. Планируемые результаты обучения**

*Руководитель образовательного учреждения*

<i>Трудовая функция</i>	<i>Трудовое действие</i>	<i>Знать</i>	<i>Уметь</i>
Модуль 1. ТФ «Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации»	Модуль 1. Управление формированием и функционированием системы методического и организационно-педагогического обеспечения реализации образовательной деятельности	Модуль 1. Тенденции развития общего образования в Российской Федерации и приоритетные направления государственной политики в сфере общего образования, дополнительного профессионального образования педагогов, требований к профессиональной компетентности педагогов	Модуль 1. Управлять формированием и функционированием системы методического и организационно-педагогического обеспечения реализации образовательной деятельности на основе владения инструментами выявления профессиональных потребностей педагогов
Модуль 2. «ТФ	Модуль 2.	Модуль 2.	Модуль 2.

<i>Трудовая функция</i>	<i>Трудовое действие</i>	<i>Знать</i>	<i>Уметь</i>
Управление развитием общеобразовательной организации»	Руководство развитием общеобразовательной организации с учетом правовых норм законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативных правовых актов муниципального района/городского округа Российской Федерации	Законодательство Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативные правовые акты муниципального района или городского округа в сфере развития общего образования. Теория, практика и методы управления развитием общеобразовательной организации (в том числе на основе зарубежных исследований, опыта и разработок), обеспечивающие повышение качества образования и эффективности деятельности организации	Анализировать деятельность общеобразовательной организации, роль в социуме, уровень социального партнерства и степень интегрированности в местное сообщество. Формулировать миссию и стратегию организации, определять целевые показатели развития общеобразовательной организации с учетом местных приоритетов и социальных запросов сельской местности. Применять подходы и методы управления развитием общеобразовательной организации, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности организации

*Заместитель руководителя*

<i>Должностные обязанности по ЕКС</i>	<i>Знать</i>	<i>Уметь</i>
Модуль 1. Организует повышение квалификации и профессионального мастерства педагогических работников	Модуль 1. Приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации; приоритеты и общие тенденции развития сельских школ в федеральных проектах национального проекта «Образование»; особенности	Модуль 1. Применять методы диагностики основных составляющих компетентности; выявлять актуальные направления профессионального развития; составлять индивидуальную программу профессионального развития

<i>Должностные обязанности по ЕКС</i>	<i>Знать</i>	<i>Уметь</i>
	сельского социума, влияющие на образовательный процесс; требования к профессиональной компетентности педагога и непрерывному профессиональному развитию педагогических работников	
Модуль 2. Организует текущее и перспективное планирование деятельности образовательного учреждения	Модуль 2. Приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации; достижения современной психолого-педагогической науки и практики, основы управления проектами; Федеральные требования к оценке качества образования	Модуль 2. Использовать современные инструменты контроля качества образовательного процесса. Разрабатывать перспективное планирование в рамках реализуемой программы развития образовательной организации и приоритетных направлений развития образовательной системы РФ. Проектировать психологически комфортную и безопасную образовательную среду в рамках реализации федеральных государственных образовательных стандартов
Модуль 3. Организует повышение квалификации и профессионального мастерства педагогических работников	Модуль 3. Психолого-педагогические особенности обучения взрослых, основные направления (векторы) и специфику тьюторского сопровождения профессионального развития педагога; принципы индивидуализации дополнительного профессионального педагогического образования педагогов (ДППО); формы и методы проведения индивидуальной и групповой консультации (тьюториалов): тьюторские технологии, технологии открытого образования, в том числе технологии создания и сопровождения профессиональных обучающихся сообществ педагогов; ресурсы и	Модуль 3. Разрабатывать индивидуальный план профессионального развития педагога; применять тьюторские технологии, технологии открытого образования в работе с профессиональными потребностями педагогов, в том числе технологии создания и сопровождения профессиональных обучающихся сообществ педагогов; проектировать тьюториалы; осуществлять навигацию педагогов по образовательным ресурсам ДППО

<i>Должностные обязанности по ЕКС</i>	<i>Знать</i>	<i>Уметь</i>
	возможности ДППО в реализации профессиональных потребностей педагогов	

**1.3. Категория слушателей:** руководитель ОО, заместитель руководителя

**1.4. Форма обучения** очно-заочная

**1.5. Срок освоения программы:** количество часов формируется в зависимости от выбранных тем

## Раздел 2. Содержание программы

### 2.1.1. Учебный (тематический) план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов в	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельная работа, час	Формы контроля
			Лекция, час	Практическое занятие, час		
	Модуль 1. Приоритеты профессионального развития педагогов сельской школы	0	0	0	0	Тест
1.1	Стратегические направления развития сельских школ	2	2	0	0	
1.2	Специфика педагогической деятельности в сельской школе	2	2	0	0	
1.3	Профессиональная компетентность и психолого-педагогические роли учителя сельской школы	6	2	4	0	
1.4	Промежуточная аттестация по модулю 1	2	0	0	2	Кейс
	Модуль 2. Современные аспекты управления общеобразовательной организацией в					Тест

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего о часо в	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельн ая работа, час	Формы контроля
			Лекция , час	Практическо е занятие, час		
	сельской местности (вариативный)					
2.1	Управление развитием сельской образовательной организации на основе проектирования программы развития	6	2	4	0	
2.2	Современные инструменты управления внутришкольной системой оценки качества образования	4	2	2	0	
2.3	Управление созданием психологически комфортной и безопасной образовательной среды в сельской образовательной организации	6	2	4	0	
2.4	Социальное партнерство в рамках сетевого взаимодействия сельской школы с местным сообществом как элемент управления ресурсами образовательной организации	4	0	4	0	
2.5	Промежуточная аттестация по модулю 2	2	0	2	0	Защита проектно й работы
	Модуль 3. Тьюторское сопровождение профессионального					Тест



№ n/n	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего о часо в	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельн ая работа, час	Формы контроля
			Лекция , час	Практическо е занятие, час		
	развития педагога (вариативный)					
3.1	Особенности тьюторского сопровождения профессионального развития педагога		2	2	2	
3.2	Антропологический вектор тьюторского сопровождения профессионального развития педагогов: индивидуализация дополнительного профессионального образования		2	2	2	
3.3	Предметный вектор: тьюторское сопровождение профессиональных обучающихся сообществ педагогов		2	2	0	
3.4	Инфраструктурный вектор: создание навигаторов по ресурсам формального, неформального, информального дополнительного профессионального образования		1	1	0	
3.5	Промежуточная аттестация по модулю 6				4	Проект
	Итоговая аттестация	0				

## **2.1.2. Рабочая программа**

### **Модуль1. Приоритеты профессионального развития педагогов сельской школы (инвариантный)**

*Самостоятельная работа.* Входная диагностика проводится в начале первого занятия с целью конструирования индивидуального образовательного маршрута обучения по программе. Описание дано в разделе 3. Формы аттестации и оценочные материалы: входной контроль

*1.1. Стратегические направления развития сельских школ* (лекция — 2 ч.). Лекция направлена на расширение знаний о приоритетных направлениях развития образовательной системы Российской Федерации и общих тенденций развития сельских школ. Дидактические элементы содержания. Приоритетные направления государственной политики в сфере общего образования, дополнительного профессионального образования педагогов. Сельские школы в федеральных проектах национального проекта «Образование»: особенности управления образовательным процессом в современной сельской школе, цифровизация сельской школы, воспитательная деятельность и обучение в сельской школе. Особенности сельской школы. Общие тенденции, характеризующие современные сельские организации.

*1.2. Специфика педагогической деятельности в сельской школе* (лекция — 2 ч.). Лекция направлена на расширение знаний об особенностях сельского социума и особенностях образовательной и педагогической деятельности. Дидактические элементы содержания. Особенности сельского социума, влияющие на образовательный процесс в школах. Проблемы сельских школ. Благоприятные условия для организации образовательного процесса в сельской школе. Особенности работы педагога

*1.3. Профессиональная компетентность и психолого-педагогические роли учителя сельской школы* (лекция — 2 ч., практическое занятие — 4 ч.). Лекция направлена на актуализацию знаний требований к профессиональной компетентности педагога и непрерывному профессиональному развитию. Дидактические элементы содержания. Общие подходы к пониманию профессиональной компетентности педагога. Компетенции учителя сельской школы, связанные со спецификой образования в сельских образовательных организациях. Пути обеспечения непрерывного профессионального развития педагогов.

Практическая работа направлена на развитие умения выявлять свои профессиональные дефициты и составлять индивидуальную программу профессионального развития. Этапы практического занятия. 1. Диагностика профессиональной компетентности педагога: профессиональные дефициты и перспективы развития. 2. Психолого-педагогические роли учителя сельской школы: тьютор, фасилитатор, навигатор, мотиватор (тренинг). 3. Составление индивидуальной программы профессионального развития. 4. Составление индивидуального образовательного маршрута обучения по программе на основе вариативных модулей для решения задач индивидуальной программы профессионального развития

*1.4. Промежуточная аттестация по модулю 1* (самостоятельная работа — 2 ч.)

Самостоятельная работа. Решение кейса. Задание: познакомьтесь с ситуацией, предложите Ваше решение.

Кейс для целевой группы «заместитель директора направлен на выявление умения определять актуальные направления профессионального развития педагогов. Текст кейса. «В классе низкая успеваемость по предмету. Учитель предполагает, что это связано с тем, что его уроки в сетке расписания идут последними. Ученики приходят уже

уставшие и с трудом воспринимают учебный материал. Что, по Вашему мнению, в этом случае должен сделать завуч, к которому педагог обратился с просьбой переместить его уроки в расписании?»

Кейс для целевой группы «руководитель» направлен на выявление умения управлять формированием и функционированием системы методического и организационнопедагогического обеспечения образовательной деятельности в школе. Текст кейса. «В конце учебного года проведен внешний мониторинг достижения детьми метапредметных результатов, по результатам которого оказалось, что ученики, не показывавшие высоких учебных достижений, справились с заданиями лучше «отличников». Предложите управленческие решения в развитии системы методического и организационно педагогического обеспечения образовательного процесса школы»

## **Модуль 2. Современные аспекты управления общеобразовательной организацией в сельской местности (вариативный)**

Самостоятельная работа. Тестирование в начале первого занятия по модулю. Описание дано в разделе 3. Формы аттестации и оценочные материалы: текущий контроль

*2.1. Управление развитием сельской образовательной организации на основе проектирования программы развития (лекция — 2 ч., практическое занятие — 4 ч.)*

Лекция направлена на расширение знаний об аспектах руководства развитием общеобразовательной организации с учетом правовых норм законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативных правовых актов муниципального района/городского округа Российской Федерации, таких как национального проекта «Образование» и включенных в его состав

федеральных проектов: “Современная школа», «Успех каждого ребенка», “Цифровая образовательная среда», основных региональных проектов в области образования. Рассматриваются характеристики цели программы развития ОО, особенности проектирования миссии и приоритетных направлений программы развития в соответствии с вызовами системы образования, государственными задачами по их решению, особенностями социокультурного пространства сельской местности.

Практическая работа направлена на формирование умений использовать современные инструменты контроля качества образовательного процесса, умений применять подходы и методы управления развитием общеобразовательной организации, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности сельской образовательной организации. Задание: проанализировать основные векторы развития современного образования в федеральных, региональных и локальных нормативно-правовых актах и спроектировать на этой основе содержание целевой подпрограммы развития своей образовательной организации. Слушателям выдается карта, содержащая основные разделы целевой подпрограммы: название целевой подпрограммы; актуальность подпрограммы; описание областей, затрагиваемых подпрограммой; анализ состояния областей; -ключевые проблемы, на разрешение которых направлена подпрограмма; замысел (ведущая идея) подпрограммы;- социальный эффект от реализации подпрограммы; цели и задачи подпрограммы; основные проекты реализации подпрограммы. — временные рамки и основные этапы реализации подпрограммы; системный график мероприятий по реализации подпрограммы. По итогам выполнения практической работы организуется групповая дискуссия с представлением результатов.

## *2.2. Современные инструменты управления внутришкольной системой оценки качества образования (лекция — 2 ч., практическое занятие — 2 ч.)*

Лекция направлена на конкретизацию знаний о теоретических, практических аспектах и методах управления развитием общеобразовательной организации на основе инструментов, обеспечивающих повышение качества образования и эффективности деятельности организации. Рассматривается роль регионального центра оценки качества образования как ресурса для стратегического планирования качества образования в сельской школе, учитывающих федеральные требования к оценке качества образования, инструменты объективной оценки качества образования (ОГЭ, ЕГЭ, ВПР, НИКО), особенности представления информации в отчете о самообследовании для эффективного использования в деятельности управленческой команды школы при реализации программы развития.

Практическая работа направлена на формирование умений использовать современные инструменты контроля качества образовательного процесса, умений применять подходы и методы управления развитием общеобразовательной организации, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности сельской образовательной организации. Задание. Слушателям на выбор для анализа качества обучения представлены следующие копии документов: классный журнал 5 класса, аналитическая справка по итогам входного мониторинга обученности среди обучающихся 8 класса, результаты ГИА за 9 класс по учебным предметам. По итогам анализа слушатели должны осуществить перспективную оценку и прогнозирование качества образования в конкретной ОО, предложить при необходимости различные инструменты для анализа и представления данных, спроектировать 5 шагов по улучшению образовательных достижений обучающихся.

*2.3. Управление созданием психологически комфортной и безопасной образовательной среды в сельской образовательной организации (лекция — 2 ч., практическое занятие — 4 ч.)*

Лекция направлена на формирование представлений о концептуальных идеях, подходах, принципах формирования психологически комфортной образовательной среды в сельской школе. Рассматривается диагностический инструментарий оценки уровня психологически комфортной образовательной среды в сельской школе; применение учителем сельской школы комплексных педагогических средств для обеспечения психологической комфортности образования.

Практическая работа направлена на формирование умений проектировать психологически комфортную и безопасную образовательную среду в рамках реализации федеральных государственных образовательных стандартов, применять на данной основе методы управления развитием общеобразовательной организации, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности организации. Задание: Вам предложено несколько графиков, демонстрирующих результаты диагностики психологически комфортной образовательной среды в сельской школе. Задача слушателей: описать общий уровень развития образовательной среды и предложить ряд управленческих мер и мероприятий по ее улучшению, при этом слушатели могут выбрать одно из следующих педагогических средств: визуализация обучения, кейс-технологии, технологии интеллект-карт, квест-технологии, технологии проблемного обучения, технологии разновозрастного взаимодействия, позиционного обучения, комплексные и дидактические игры, технология развития критического мышления через чтение и письмо.

*2.4. Социальное партнерство в рамках сетевого взаимодействия сельской школы с местным сообществом как элемент управления ресурсами образовательной организации (практическое занятие — 2 ч.)*

Практическая работа направлена на формирование умений анализировать деятельность общеобразовательной организации, роль в социуме, уровень социального партнерства и степень интегрированности в местное сообщество. Задание. Проанализировать текущую деятельность ОО по взаимодействию с местным сообществом и на основе анализа спроектировать мероприятия по следующим направлениям деятельности:

1. Активизация работы совета школы, родительского комитета.
2. Повышение активности школы в жизни местного сообщества: разработка и реализация инициатив.
3. Позиционирование ОО через сайт школы и местные СМИ.
4. Мероприятия с партнерами: социально-культурными и образовательными организациями.
5. Информирование, просвещение родителей (родительский университет, всеобуч).
6. Презентация достижений ребенка в семье.
7. Совместные проекты и мероприятия с семьей

*2.5. Промежуточная аттестация по модулю 2. (самостоятельная работа — 4 ч.)*

Самостоятельная работа направлена на выявление сформированности умений применять проектирования и программирования как методы управления развитием общеобразовательной организации. В рамках самостоятельной работы слушателям предлагается разработать проект подпрограммы развития ОО по одному из направлений на выбор слушателя:

- а) концептуальные основы программы развития: миссия, цель, задачи, ожидаемые результаты реализации, структура программы, порядок управления реализацией подпрограммы, порядок мониторинга реализации подпрограммы, ресурсное обеспечение реализации подпрограммы развития;
- б) проект подпрограммы по повышению качества образования;



в) проект подпрограммы по формированию психологически комфортной и безопасной образовательной среды. При выполнении работы слушатели ориентируются на материалы практических работ и предложенные критерии оценивания.

### **Модуль 3. Тьюторское сопровождение профессионального развития педагога (вариативный)**

*3.1. Особенности тьюторского сопровождения профессионального развития педагога (лекция — 2 ч., практическое занятие — 2 ч.)*

Лекция направлена на понимание обучающимся специфики тьюторского сопровождения профессионального развития и особенностей обучения взрослых, актуализацию знаний технологий открытого образования. Дидактические элементы содержания. Профессиональное развитие педагога. Феномен тьюторства в дополнительном профессиональном образовании. Тьюторская позиция. Пространство тьюторской деятельности в ДПО: антропологический вектор (реализация принципа индивидуализации образования), предметный (сопровождение педагогической деятельности), инфраструктурный (ресурсы ДПО и навигация). Тьютор и тьюторант, профиль тьютора профессионального развития педагога. Психология взрослых и формирование запроса на сопровождение. Особенности образования (обучения) взрослых и роли тьютора во взаимодействии с тьюторантами. Технологии открытого образования.

Практическая работа. Упражнение «Сопровождение» позволяет обучающимся «прожить на себе» технологии сопровождения, способы коммуникации тьютора с тьюторантами. Задание: 1) участники делятся на две группы: сопровождаемый и сопровождающий; 2) сопровождающий знакомится со своими функциями и старается всячески показать свою готовность к сопровождению; 3) сопровождаемый вытягивает задание и

выбирает себе сопровождающего; 4) в паре выполняется совместно задание (на выполнение не более 5 мин.); 5) рефлексия прожитого опыта. Упражнение «Ментальная карта возраста» позволяет освоить технологии открытого образования. Задание: 1) в группах сделать ментальную карту одного из периодов развития личности — молодость, взрослость, зрелость, старость; 2) представить свое понимание другим группам.

*3.2. Антропологический вектор тьюторского сопровождения профессионального развития педагогов: индивидуализация дополнительного профессионального образования (лекция — 2 ч., практическое занятие — 2 ч., самостоятельная работа — 2 ч.)*

Лекция направлена на понимание обучающимся принципа индивидуализации дополнительного профессионального образования педагогов. Дидактические элементы содержания: характеристики антропологического подхода применительно к образованию человека, индивидуализация образования; профессиональная компетентность педагога и профессиональные стандарты, профессиональные проблемы (дефициты) педагогов и «точки роста», диагностика профессиональной компетентности педагога; индивидуальная образовательная программа, индивидуальный план профессионального развития, индивидуальный образовательный маршрут педагога, картирование, рефлексивные техники, технология проведения тьюториалов. Мотивация педагога как тьюторская задача.

Практическая работа «Тьюторские антропопрактики». Задание «Индивидуальный план (карта) профессионального развития» направлено на освоение умения составлять индивидуальный план профессионального развития, осуществлять навигацию по образовательному пространству ДПО. Текст задания: 1. Пройдите диагностику профессиональной компетентности педагога общеобразовательной организации. 2. На основе результатов диагностики профессиональной компетентности и

полученных рекомендаций составьте свой индивидуальный план профессионального развития для этого: проанализируйте выделенные «точки роста» и проранжируйте их для себя по степени значимости для Вас в актуальный период профессионального развития; выберите по две-три позиции в «дефицитах» и «перспективах», это основа задач индивидуального плана; сформулируйте задачи профессионального развития; далее работайте с каждой задачей, определите, как вы будете решать задачу — самостоятельно или с помощью; Подберите на ресурсах Экосистемы ДПО и образовательных организаций подходящие для вас мероприятия.

Самостоятельная работа. Задание «Ментальная карта дефицита» направлено на освоение умения применять тьюторские техники в работе с профессиональными дефицитами. Текст задания: 1) выберите среди выделенных Вами профессиональных «дефицитов» тот, который хотели бы отрефлексировать и найти путь его восполнения; 2) составьте ментальную карту «дефицита».

*3.3. Предметный вектор: тьюторское сопровождение профессиональных обучающихся сообществ педагогов (лекция — 2 ч., практическое занятие — 2 ч.)*

Лекция направлена на понимание сущности и роли профессиональных обучающихся сообществ (ПОС) в профессиональном развитии педагога. Дидактические элементы содержания. Тьюторское сопровождение реализации педагогом общепедагогической функции обучения как предметный вектор пространства тьюторской деятельности. Профессиональное обучающееся сообщество педагогов (ПОС): сущность, варианты и модели ПОС (знакомство с кейсами), технологии создания и сопровождения ПОС.

Практическая работа. «Создание ПОС» направлена на формирование умения создавать профессиональное обучающееся сообщество педагогов.

Текст задания. Для выполнения задания Вам предлагаются аналитические материалы, включающие в себя анализ данных электронных журналов по трем предметам и анализ данных профессиональной компетентности группы педагогов. Материалы сгруппированы по кейсам, они распределены по педагогическим стратегиям, которые в свое время были выбраны школами: 1. Выберите один из кейсов, которые рассматривались на лекции. 2. Познакомьтесь с материалами успеваемости класса по трем предметам, на основе выделенных учебных трудностей сделайте общий вывод о причинах наблюдаемых трудностей и зафиксируйте его: «Основная учебная проблема учеников класса, которая требует целенаправленного (стратегического) педагогического решения, заключается в недостаточной сформированности у детей (умений, навыков, способов действия)...». 3. Выясните, не является ли учебная проблема класса следствием профессиональных дефицитов учителей, работающих с данным классом: познакомьтесь с результатами диагностики профессиональной компетентности учителей и общими тенденциями профессионального развития, сделайте общий вывод и зафиксируйте его: «Выявлены следующие профессиональные дефициты учителей... Выявленные дефициты могут (не могут) влиять на возникновение и сохранение учебных трудностей класса, так как...» 4. Познакомьтесь с ресурсами педагогических стратегий и аргументируйте, как они могут восполнить учебные трудности учеников и профессиональные дефициты учителей, зафиксируйте ваш вывод: «Для восполнения учебных трудностей и ПД учителей была выбрана стратегия ... , так как... 5. На основе данных диагностики профессиональной компетентности учителей класса сформируйте рекомендуемый состав участников ПОС (ФИО закодированы, ставим коды) 6. Составьте план ПОС (это пробный план, позволяющий Вам освоить механизм проектирования педагогами своего ПОС, далее Вы

можете использовать его как учебный материал в работе с педагогическим коллективом сопровождаемой школы), в который включите разделы: «Состав участников (указывайте кодами)», «Название ПОС», «Пояснение (актуальность)», «Желаемые результаты деятельности ПОС», «Планирование «горизонтального» обучения ПОС».

*3.4. Инфраструктурный вектор: создание навигаторов по ресурсам формального, неформального, информального дополнительного профессионального образования (лекция — 2 ч.)*

Лекция направлена на понимание ресурсов формального, неформального, информального ДППО и знакомство с навигацией как с тьюторской технологией. Дидактические элементы содержания. Ресурсы и возможности. Ресурсы и возможности вариативного избыточного пространства ДППО для реализации профессиональных потребностей педагогов. Среда ДППО как открытое образовательное пространство. «Федеральный реестр образовательных программ дополнительного профессионального педагогического образования» как навигатор в открытом образовательном пространстве ДППО. Навигация в образовательном пространстве как тьюторская технология. Демонстрация тематических образовательных навигаторов.

*3.5. Промежуточная аттестация по модулю 6*

Самостоятельная работа направлена на совершенствование и проверку умения проектировать тьюториал, проводится в форме самостоятельной разработки тьюторского проекта и представления. Задание для самостоятельной работы: На основе материалов, разработанных в ходе обучения, и прожитого опыта занятий разработайте проект тьюториала (группового). Проект должен включать: тему (название), пояснительную записку с описанием актуальной ситуации профессионального развития тьюторантов, требующей изменения, запрос к тьютору, желаемый (прогнозируемый) результат, цель проведения тьюториала; учебно-

профессиональная задача участников; описание условий и способов достижения цели, специфики реализации с точки зрения профессионально-личностных особенностей целевой группы, технологическую карту тьюториала с описанием следующих этапов: вхождение в деятельность (формирование потребности в изменениях, формирование образа желаемого результата, мотивация); активизация (размораживание); организация изучения; организация групповой и индивидуальной работы; организация обратной связи и рефлексии. Технологическая карта так же должна включать ссылки на дидактические средства, используемые на каждом этапе тьюториала, в том числе на ресурсы для самообразования тьюторантов.

### **Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы**

#### ***Входной контроль***

Форма: тестирование. Описание, требования к выполнению: Тест представляет собой анкету по самодиагностике профессиональных знаний, умений и педагогических позиций, включает в себя 45 вопросов, 20 из которых с контрольными заданиями закрытого типа, позволяющими активизировать и актуализировать процесс самодиагностики. Техническое решение — диагностическое веб-приложение. Время выполнения — 15-20 минут. По результатам самодиагностики респондент получает информацию о выявленных «точках роста» (профессиональных дефицитах), индивидуальные рекомендации по актуальным направлениям профессионального развития и содержанию дополнительного профессионального образования. На основе данных рекомендаций обучающийся по программе конструирует индивидуальный образовательный маршрут (ИОМ) обучения по программе. Критерии оценивания: Прохождение самодиагностики и построение индивидуального маршрута является инвариантным. Критериями является

наличие информации о полном прохождении самодиагностики, которая выгружается из приложения, и наличие ИОМ, который обучающийся по программе размещает в системе дистанционного обучения.

*Примеры заданий:*

### **Контрольные задания для самодиагностики**

– Субъектно-ориентированное обучение предполагает: а) создание оптимальных условий для выявления и развития индивидуальных характеристик ребенка; б) создание оптимальных условий для самостоятельного и обоснованного принятия решений в ситуациях жизненного, социального, профессионального самоопределения; в) создание условий для проявления и развития личностных качеств ребенка во взаимодействии с другими людьми и социальной средой.

– Выберите средства индивидуализации: а) разноуровневые задания; б) деление на группы; в) учет индивидуально-типологических особенностей личности; г) выбор обучающимся способов, форм и типа обучения.

– При организации эффективного сотрудничества обучающихся в разновозрастной группе педагогу в первую очередь следует: а) учитывать индивидуальные способности, возможности и интересы обучающихся; б) при выборе форм и методов работы ориентироваться на интересы и способности лидеров группы; в) осуществлять контроль процесса взаимодействия обучающихся

### ***Промежуточный контроль***

*Раздел программы. Модуль 1*

Форма: кейс (зачет) Описание, требования к выполнению: Решение кейса выполняется в ходе самостоятельной работы. Обучающимся предлагается описание проблемной (затруднительной) ситуации (педагогической или управленческой деятельности), решение которой им необходимо найти и подробно раскрыть. На зачет необходимо

предоставить решение 1 кейса. Время на выполнение — 2 часа. Критерии оценивания: 1. Предложенное решение отражает актуальные тенденции развития образования, профессионального развития педагогов. 2. Предложенное решение раскрывает умение применять изученный материал в практических ситуациях. 3. В предложенном решении проявляется компетентность в выборе адекватных педагогических/управленческих средств. 4. Предлагаются и анализируются различные варианты решения. 5. Предложенное решение аргументировано. Критерии оцениваются по шкале от 0 до 10, где 0 — критерий не может быть оценен, 10 — полное соответствие критерию. Минимальный балл для зачета составляет 15 баллов, максимальный — 30 баллов. Если обучающийся не набрал нужное количество баллов, ему предоставляется возможность доработки в согласованные с куратором обучения сроки. Примеры заданий: Примеры кейсов для разных целевых групп приведены в разделе рабочей программы 1.4 Промежуточная аттестация по модулю 1. Количество попыток: 1.

#### *Раздел программы. Модуль 2*

Форма: проект Описание, требования к выполнению: Проектная работа представляет собой самостоятельно составленный обоснованный проект подпрограммы развития ОО по одному из направлений на выбор слушателя. Время на выполнение — 4 часа. Критерии оценивания: Оценка проектов подпрограмм развития ОО происходит по следующим критериям 1. Логичность: программа должна быть логичной и стройной, каждый последующий ее раздел должен «вытекать» из предыдущего. 2. Простота: программа должна быть написана достаточно простым и понятным языком. 3. Анализ: подпрограмма должна иметь аналитическую часть. В этой аналитической части должны быть аргументы, подкрепленные статистическими данными, показывающие почему конкретная школа собирается двигаться именно в том направлении, какое отражено в



программе развития. 4. Наличие результатов. В подпрограмме развития должны быть описаны ожидаемые результаты ее реализации. 5. Наличие конкретного плана действий по достижению ожидаемых результатов. 6. Бюджет подпрограммы. 7. Механизм реализации программы. 8. Наличие способов измерения ожидаемых результатов. 9. Реалистичность. 10. Возможность принятия участия представителей всех заинтересованных в ее развитии групп. Критерии оцениваются по шкале от 0 до 10, где 0 — критерий не может быть оценен, 10 — полное соответствие критерию. Минимальный балл для зачета составляет 60 баллов, максимальный — 100 баллов. Проект должен быть максимально обоснован и учитывать реальное положение образовательной организации в социокультурном пространстве сельской местности с учетом статистических данных о контингенте обучающихся, качестве образовательного процесса, состоянии материально-технической базы и кадровых ресурсов. Если обучающийся не набрал нужное количество баллов, ему предоставляется возможность доработки в согласованные с куратором обучения сроки. Примеры заданий: Описание задания к промежуточной аттестации приведено в рабочей программе модуля 2. Количество попыток: 1.

### *Раздел программы. Модуль 3*

Форма: проект (зачет). Описание, требования к выполнению: Промежуточная аттестация включает в себя оформление проекта тьюториала на основе созданных в период обучения учебных продуктов. Требования к выполнению: задание выполняется в ходе самостоятельной работы. Проект выполняется в формате компьютерной презентации. Учебное время для выполнения проекта — 4 часа. Критерии оценивания: 1. Тема связана содержанием обучения по программе. 2. Прогнозируемый результат связан с актуальной ситуацией, приведенной в обосновании. 3. Цель и учебно-профессиональная задача задачи соотносятся с прогнозируемым результатом. 4. Технологическая карта имеет

рекомендованную структуру. 5. Для организации учебно-профессиональной и рефлексивной деятельности тьюторов используются технологии (техник) открытого образования, тьюторские технологии. 5. Дидактические средства стимулируют деятельность тьюторов по решению учебно-профессиональной задачи. По каждому критерию выставляется балльная отметка. Шкала оценки: 0 — соответствие показателю установить невозможно; 1 — наблюдается частичное соответствие; 2 — наблюдается соответствие в значительной степени; 3 — полное соответствие показателю. Промежуточная аттестация считается пройденной при среднем значении оценки по всем критериям 2,5-3 балла. Если обучающийся не набрал нужное количество баллов, ему предоставляется возможность доработать проект и предоставить куратору в согласованные с ним сроки. Примеры заданий: Приведены в разделе 3.5 Промежуточная аттестация по модулю 3. Количество попыток: 1.

### **Итоговая аттестация**

Итоговая аттестация осуществляется по совокупности результатов всех видов контроля, предусмотренных программой

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ НЕЭФФЕКТИВНОСТИ В ШКОЛАХ С НИЗКИМИ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ**

*Методические рекомендации*

Составители:

В.В. Белкина, Л.В. Байбородова,  
О.В. Пополитова, А.В. Репина,  
О.В. Тихомирова, Г.А. Уланова

Подписано в печать 17.04.2023

Формат 60X84/16. Компьютерный набор. Гарнитура Times New Roman.

Отпечатано в ризографе. Усл. печ. л. – 13,8. Уч.-изд.л. – 13,6.

Электронное издание. Заказ № 21