

## Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся

### Содержание

Термины и сокращения.....	3
1 Введение.....	4
1.1 Общая постановка проблемы.....	4
1.2 О проекте.....	6
1.3 Мероприятия, реализуемые в рамках программы в 2020 году.....	7
2 Основные подходы к организации адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся.....	9
2.1 Цели и задачи реализации программ адресной методической помощи.....	9
2.2 Принципы реализации адресной методической помощи.....	10
2.3 Участники проекта.....	10
2.4 Основные этапы работы.....	11
2.5 Мониторинг и оценка результативности принимаемых мер.....	13
2.6 Организация взаимодействия на уровне субъекта Российской Федерации.....	15
2.7 Организация работы куратора.....	16
3 Основные факторы риска снижения результатов обучения и возможные пути решения проблем, связанных с этими факторами.....	18
3.1 Общие положения.....	18
3.2 Развитие механизмов управления качеством образования.....	21
3.2.1 Формирование стратегии по переходу школы в эффективный режим.....	22
3.2.2 Школы, работающие в сложных социальных условиях.....	23
3.3 Повышение предметной и методической компетентности педагогов.....	25
3.3.1 Общие подходы.....	25
3.3.2 Модель организации профессионального развития учителей, работающих с учащимися из групп риска учебной неуспешности.....	26
3.4 Устранение дефицита педагогических кадров.....	27
3.5 Повышение уровня оснащения школы.....	27
3.6 Снижение уровня учебной неуспешности.....	28
3.6.1 Формирование адресных образовательных программ по работе с обучающимися с трудностями в обучении.....	28
3.6.2 Технологии тьюторства как инструмент поддержки обучающихся с трудностями в обучении.....	29
3.6.3 Психологическая поддержка обучающихся с трудностями в обучении.....	29
3.6.4 Рекомендации для педагогического коллектива по индивидуализации, дифференциации обучения, по вопросам психолого-педагогического сопровождения обучающихся.....	30
3.7 Повышение учебной мотивации школьников.....	31
3.7.1 Психологические аспекты повышения мотивации обучающихся.....	31
3.7.2 Внедрение альтернативных форм оценивания, развивающей обратной связи.....	32
3.7.3 Внедрение в практику преподавания проектной, исследовательской, творческой деятельности.....	33
3.7.4 Организация профориентационной работы как мера повышения мотивации обучающихся.....	33
3.8 Повышение дисциплины в классе.....	34
3.9 Выстраивание взаимоотношений школы с родителями.....	36
3.9.1 Общие вопросы организации сотрудничества семьи и школы.....	36
3.9.2 Психологические программы повышения вовлеченности родителей учащихся с низкими образовательными результатами.....	39
3.10 Повышение школьного благополучия.....	40
3.11 Высокая доля обучающихся с инклюзией.....	41
3.12 Сопровождение интеграции детей-мигрантов.....	42
4 Использованные источники.....	43

## Термины и сокращения

ВПР – Всероссийские проверочные работы  
 ВКС – видеоконференцсвязь  
 ГОУО – государственно-общественное управление образованием  
 ЕГЭ – Единый государственный экзамен  
 МОУО – муниципальные органы управления образованием  
 НИКО – Национальные исследования качества образования  
 ОВЗ – ограниченные возможности здоровья  
 ОГЭ – Основной государственный экзамен  
 ОМСУ – органы местного самоуправления  
 ОО – образовательная организация  
 ОУ – образовательное учреждение

Оценка по модели PISA - исследование, основанное на использовании технологий и решений проекта PISA For Schools (PISA для школ), реализуемого Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Проводится в соответствии с Методологией и критериями оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся.

ОЭСР – Организация экономического сотрудничества и развития

Резильентность – способность (образовательной организации или обучающегося) вопреки сложившимся негативным факторам, приводящим к рискам низких результатов, добиваться более высоких результатов, чем те, которые можно было бы ожидать

Резильентные школы – школы, работающие в неблагоприятных социально-экономических условиях и при этом показывающие более высокие образовательные результаты, чем другие школы, работающие в схожих условиях

РОИВ – региональный орган исполнительной власти, осуществляющий управление в сфере образования

ФИС ОКО – Федеральная информационная система оценки качества образования

ЦОС – цифровая образовательная среда

ШНОР – школы с низкими образовательными результатами; общая аббревиатура для образовательных организаций, имеющих риски низких результатов, безотносительно характеристики таких рисков

PISA – Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся

TALIS – Международное исследование учительского корпуса по вопросам преподавания и обучения

## 1 Введение

### 1.1 Общая постановка проблемы

Качество образовательной системы – это многокомпонентная характеристика, одним из показателей которой являются образовательные результаты обучающихся. Высокое качество образования проявляется не только в высоких достижениях отдельных образовательных организаций, но и в отсутствии большого разброса в результатах между «слабыми» и «сильными» школами. Чем меньше такой разброс, тем в большей степени можно говорить о преодолении факторов неравенства в предоставлении образовательных возможностей.

Образовательная система высокого качества позволяет каждому обучающемуся достигать высоких результатов, несмотря на условия, в которых его школа реализует образовательную программу. Условия образовательного процесса определяются контекстом и факторами, специфическими для каждой образовательной организации. Низкие образовательные результаты часто являются следствием негативного влияния факторов риска или их сочетания.

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 отдельными характеристиками учебного процесса.

Анализ значимости характеристик учебного процесса представлен по ссылке:

[Анализ значимости характеристик учебного процесса](#)

Среди обобщенных факторов риска низких результатов образовательной организации можно выделить: низкий кадровый потенциал, дефицит материальных ресурсов, неблагоприятную учебную атмосферу в школе.

Известно, что «нигде качество школьной системы не превышает качества подготовки учителей...». В самом деле, данные исследований компетенций и контекста работы российских учителей<sup>1</sup> указывают на слабое знание, владение и применение учителями современных педагогических технологий, приемов работы с учащимися с рисками образовательной неуспешности и преобладание традиционных урочных форм, а также на слабо развитые предметные компетенции. Сами учителя осознают указанные дефициты, что подтверждается высоким запросом на повышение профессиональной квалификации в области работы со слабоуспевающими обучающимися, со школьниками, которые обладают пониженной учебной мотивацией, девиантным поведением, принадлежат к группе ОВЗ или не владеют русским языком на уровне носителя.

Более подробно данная тематика представлена в материалах:

[Образование мирового уровня. Как выстроить школьную систему XXI века?](#)

[Национальный отчет исследования TALIS-2018](#)

<sup>1</sup> Научно-методическое обеспечение профессионального развития педагогов школ с низкими образовательными результатами, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в области использования современных образовательных технологий обучения сложных категорий учащихся (с учебными и поведенческими проблемами, слабой учебной мотивацией, неродным русским языком), Государственный контракт 08.N78.11.0052 (Ф-87) от 09.11. 2017 г.

Материальное обеспечение школы также влияет на результативность обучения. Однако без квалифицированных педагогов, способных эффективно применять материальные ресурсы в преподавательской практике, инвестиции в инфраструктуру школы не принесут ожидаемого результата.

Наряду с упомянутым выше анализом значимости характеристик учебного процесса аналитические материалы по данной теме представлены по ссылке:

[What schools and countries do to help disadvantaged students succeed in PISA](#)

Благоприятная атмосфера в школе – другой значимый фактор учебного процесса, она является следствием слаженной работы педагогического коллектива. Поддержание такой атмосферы требует постоянного развития профессионального сотрудничества, совершенствования педагогического мастерства, повышения способности к самостоятельным решениям относительно содержания обучения педагогов школы.

Опыт мировых образовательных систем свидетельствует о важности комплексного анализа данных о школах с целью поддержки отстающих и указывает направление поиска лучших практик внутри самой образовательной системы.

В лидирующих образовательных системах складывается практика адресного применения мер поддержки, основанная на анализе дефицитов школ и педагогических работников с учетом специфического контекста образовательной организации. Важной особенностью такой помощи является повышение квалификации без отрыва от работы, когда обучение учителей осуществляется непосредственно в рамках их профессиональной деятельности.

Мировая и российская практики свидетельствуют, что активное включение в школьные процессы может являться источником непрерывного профессионального развития педагогов, а превращение школы в *обучающуюся организацию* способно значимо не только повышать удовлетворенность учителей своей работой, но и положительно сказываться на качестве образовательных результатов.

Статья ОЭСР о связи развития профессионального сотрудничества педагогов и результатов школы представлена по ссылке:

[What makes a school a learning organisation](#)

Распространенным приемом поддержки отстающих является направление для работы или консультирования в такие школы представителей ведущих школ как носителей положительного опыта и лучших практик. Однако часто школы-лидеры не испытывают на себе влияния негативных факторов риска низких результатов, и, как следствие, их представители могут не иметь практического опыта преодоления сложностей, с которыми сталкиваются школы с высокими рисками неуспешности и неблагоприятным контекстом. Следовательно, источником результативных мер профилактики риска низких результатов могут стать школы, которым удается достигать высоких результатов при выраженных факторах риска.

В международной практике сложилось общее представление о наличии свойства устойчивости (или *резильентности*) у некоторых образовательных организаций. Резильентные школы достигают более высоких результатов, чем школы с сопоставимыми факторами риска. Они встречаются во всех образовательных системах, их количество растет вместе с повышением уровня развития системы адресной поддержки. Резильентные школы – это источник представлений о ценностях, педагогических и управленческих механизмах, обеспечивающих профилактику рисков низких результатов в условиях потенциально негативного контекста. Анализ резильентности российских школ позволяет

выявить факторы устойчивости и сформировать представление о необходимых управленческих мерах поддержки нерезильентных школ.

Анализ представлен по ссылке:

[Анализ резильентности российских школ](#)

Результаты анализа региональных механизмов управления образованием и изучение опыта отдельных регионов свидетельствуют о том, что региональные органы управления образованием в некоторых случаях предпринимают достаточно эффективные попытки работы со школами с высокими рисками низких образовательных результатов, однако в отсутствие эффективной системы выявления и помощи таким школам каждая отдельная отстающая школа требует внимания и управления «в ручном режиме», что не позволяет оказать помощь всем нуждающимся в ней образовательным организациям в силу ограниченности ресурсов.

Анализ региональных систем работы со школами с низкими образовательными результатами приводится в отчете по выявлению и отбору ШНОР:

[Комплексный анализ данных в рамках отбора ШНОР:  
Методика оценки региональных управленческих механизмов](#)

Таким образом, задача помощи школам с рисками низких результатов состоит в повышении эффективности организации работы по этому направлению на всей управленческой вертикали: школьном, муниципальном, региональном и федеральном уровнях, так как очевидно, что с рядом принципиальных вызовов, таких как ресурсные дефициты, локальный социальный и экономический контекст, образовательная организация не может справиться в одиночку.

## 1.2 О проекте

Проект адресной методической помощи школам с низкими образовательными результатами включает следующие основные компоненты:

1. Открытая **Методика адресной методической помощи** общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся (далее – Методика адресной помощи).

В данном документе представлены общие подходы к организации адресной помощи школам с низкими образовательными результатами (далее – ШНОР). Одним из ключевых положений Методики адресной помощи является привлечение к работе со ШНОР кураторов из числа действующих опытных директоров школ, показывающих устойчивые образовательные результаты.

Данный документ, а также все приложения к нему являются открытыми и размещены на сайте ФИОКО:

<https://fioco.ru/antirisk>

## 2. Программа поддержки ШНОР в 2020–2022 годах

Данная программа реализуется в рамках национального проекта «Образование» и предусматривает поддержку конкретных школ с низкими образовательными результатами, выявленных на основании специально разработанной методики.

В 2020 году предполагается поддержка в рамках данной программы 250 школ. В 2021–2022 годах количество школ, входящих в программу поддержки, будет существенно увеличено.

Программа поддержки включает:

- диагностику факторов риска учебной неуспешности в отобранных школах;
- привлечение кураторов для работы с отобранными школами;
- назначение региональных и муниципальных координаторов;
- организацию обучения и постоянно действующей консультационной линии для всех участников программы;
- организацию взаимодействия с региональными органами исполнительной власти и управления образования органов местного самоуправления по оказанию методической и консультационной поддержки отобранным школам.

### 3. Открытый банк актуальных методических материалов по проекту

Данный банк включает:

- актуальные версии Методики адресной помощи и всех приложений к ней с обновлениями и дополнениями, внесенными с учетом всех возникающих в процессе реализации программы вопросов;
- постоянно расширяемый список часто задаваемых в рамках консультационной линии вопросов и ответов на них;
- постоянно расширяемый банк описаний позитивных практик, связанных с реализацией мер поддержки ШНОР.

Банк актуальных методических материалов также размещается на сайте ФИОКО:

<https://fioco.ru/antirisk>

### 1.3 Мероприятия, реализуемые в рамках программы в 2020 году

В рамках программы поддержки ШНОР в 2020 году предполагается включение в программу 250 школ из 24 субъектов Российской Федерации:

Код	Регион
3	Республика Бурятия
7	Кабардино-Балкарская Республика
9	Карачаево-Черкесская Республика
14	Республика Саха (Якутия)
17	Республика Тыва
19	Республика Хакасия
23	Краснодарский край
24	Красноярский край
25	Приморский край
26	Ставропольский край
32	Брянская область
35	Вологодская область
37	Ивановская область
38	Иркутская область
40	Калужская область
45	Курганская область

48	Липецкая область
50	Московская область
52	Нижегородская область
64	Саратовская область
70	Томская область
73	Ульяновская область
76	Ярославская область
89	Ямало-Ненецкий автономный округ

### План-график мероприятий программы на 2020 год

Мероприятие	Срок
Установочное совещание (ВКС) с представителями РОИВ	До 04 сентября
ВКС с региональными и муниципальными координаторами	До 04 сентября
Анкетирование кураторов	До 04 сентября
Формирование списка кураторов	До 08 сентября
Формирование списка 250 ОО для участия в проекте	До 08 сентября
1-й вебинар для региональных кураторов	До 15 сентября
Запуск информационной системы проекта, включая систему размещения дорожных карт, консультационные линии для ШНОР, кураторов, муниципальных и региональных координаторов	До 25 сентября
Диагностика факторов риска учебной неуспешности в отобранных для участия в проекте 250 ОО	До 25 сентября
2-й вебинар для кураторов, региональных и муниципальных координаторов по организационным и содержательным аспектам программы	До 25 сентября
6 обучающих вебинаров для школьных команд по формированию и реализации программ развития	До 10 октября
Формирование программ развития и дорожных карт по реализации необходимых мер в отобранных 250 ОО	До 10 октября
Мониторинг хода проекта, включая оценку качества и результативности принимаемых мер	До 20 декабря
Анализ хода проекта и, при необходимости, корректировка программ развития ШНОР и дорожных карт на 2021 год	До 20 декабря
Функционирование консультационных линий для всех участников проекта (с момента запуска информационной системы)	До 30 декабря

## 2 Основные подходы к организации адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся

### 2.1 Цели и задачи реализации программ адресной методической помощи

#### Цель

Целью организации адресной методической помощи является повышение качества образования в образовательных организациях с низкими образовательными результатами обучающихся путем реализации для каждой такой образовательной организации комплекса мер поддержки, разработанного с учетом результатов предварительной комплексной диагностики по этой образовательной организации. Диагностика направлена на выявление различных факторов, существенным образом влияющих на результаты обучения в конкретной школе.

#### Ключевые задачи

Ключевыми задачами реализации адресной методической помощи являются:

- развитие региональных и муниципальных управленческих механизмов управления качеством образования, в том числе:
  - системы методической поддержки учителей;
  - системы мониторинга качества повышения квалификации учителей;
  - системы помощи школам с низкими образовательными результатами;
  - системы мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций;
  - других механизмов;
- выявление общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами для включения их в программы методической поддержки;
- комплексная диагностика факторов, влияющих существенным образом на качество образования в образовательных организациях, включенных в программу поддержки;
- разработка для каждой общеобразовательной организации, включенной в программу поддержки, плана и дорожной карты по реализации мер поддержки;
- формирование организационных и информационных ресурсов для реализации программ поддержки;
- организация консультирования всех участников проекта по вопросам, связанным с реализацией конкретных мероприятий проекта;
- реализация сформированных планов и дорожных карт, включая мониторинг хода проекта и оценку результативности принимаемых мер;
- создание информационной системы для реализации проекта, в которой:
  - каждая школа, участвующая в проекте, публикует рабочие материалы и документы, связанные с реализацией запланированных мер;
  - ведется консультирование всех участников проекта.

### 2.2 Принципы реализации адресной методической помощи

Основополагающим принципом Методики адресной помощи является **принцип сотрудничества**, который предполагает, что качественное образование – это результат совместной работы всех групп и участников образовательных отношений. В соответствии с принципом сотрудничества каждый участник проекта разделяет ответственность за его результат и готов к сотрудничеству с другими участниками проекта для достижения общих целей.

Вторым фундаментальным принципом проекта является **принцип открытости и объективности**, который предполагает, что все действия в рамках реализации данного проекта основываются на объективной информации о качестве подготовки обучающихся и на доступности данной информации для всех участников проекта.

Наконец, третьим важным принципом реализации проекта является **использование методик, которые уже были разработаны** ранее и апробированы в реальной образовательной деятельности. Такой подход позволяет реализовать организационные меры с максимальной эффективностью, поскольку дает возможность не только опираться на научно обоснованные методики, но и использовать тот опыт в реализации мер поддержки школ с низкими образовательными результатами на федеральном и региональном уровне, который есть у российской системы образования.

### 2.3 Участники проекта

Ключевыми участниками проекта являются: региональный координатор, муниципальный наблюдатель, кураторы школ из числа региональных специалистов, региональные и муниципальные методисты по предметам, директора школ, школьные психологи, педагогические коллективы.

Для обеспечения наиболее продуктивного сотрудничества участники проекта наделяются следующими функциями:

- **РОИВ**: привлечение ресурсов, в том числе кадровых, административных, нормативных, материальных для поддержки ШНОР; обеспечение адресного направления на повышение квалификации, помощь в развитии инфраструктуры ШНОР, разработка и принятие необходимых нормативно-правовых актов.
- **ОМСУ**: привлечение ресурсов, в том числе, кадровых, административных, нормативных, материальных для поддержки ШНОР, оказание методической и административной поддержки;
- **Региональный координатор**: обеспечение взаимодействия между участниками проекта в регионе и федеральным координатором.
- **Муниципальный координатор/наблюдатель**: участие в разработке мер поддержки ШНОР, мониторинг хода реализации программ развития ШНОР.
- **Куратор образовательной организации**: консультирование ШНОР при формировании программы развития и дорожной карты по реализации предусмотренного программой развития комплекса мер, мониторинг и оценка качества и результативности принимаемых мер в рамках реализации дорожной карты.
- **Школа, в отношении которой реализуются меры поддержки**: формирование и реализация программы развития школы, дорожной карты по реализации предусмотренных мер, формирование внутришкольных механизмов

преодоления факторов риска и проблемных зон, включение школьного коллектива в совместную деятельность по преодолению рисков.

- **Федеральный координатор (ФГБУ «ФИОКО»):** обеспечение организационной и методической поддержки проекта, организация обучения и консультирования всех участников проекта.

## 2.4 Основные этапы работы

### Этап 1. Выбор образовательных организаций для участия в проекте

Выбор образовательных организаций осуществляется с учетом объема ресурсов, выделяемых на программы поддержки, а также на основании сведений о результатах обучения в образовательных организациях и контекстных данных об образовательных организациях.

В рамках проекта, реализуемого ФГБУ «ФИОКО» в 2020 году, выбор образовательных организаций для участия в проекте осуществляется на основе отдельной методики, представленной на сайте ФИОКО:

[Методика выявления общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты, на основе комплексного анализа данных](#)

### Этап 2. Диагностика факторов риска учебной неуспешности в выбранных образовательных организациях

Выявление и диагностика факторов риска учебной неуспешности являются необходимым условием повышения образовательных результатов.

В рамках данного проекта диагностика факторов риска осуществляется посредством Инструментария, разработанного ФГБУ «Федеральный институт оценки качества образования» (ФИОКО) на основе подходов исследований TALIS, PISA, НИКО, «Оценка по модели PISA» с учетом рекомендаций Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) к разработке опросников.

[Об исследовании TALIS](#)

[Об исследовании PISA](#)

[Об исследовании НИКО](#)

[Об исследовании «Оценка по модели PISA»](#)

[Анкетные опросы в школах для целей повышения качества среды обучения общими усилиями](#)

На основе анализа результатов ряда исследований последних лет были выделены актуальные факторы риска, которые показывают устойчивую связь с низкими образовательными результатами обучающихся. Среди них можно выделить следующие группы факторов:

- **проблемы с обеспеченностью ресурсами и кадрами, в том числе:**
  - низкий уровень оснащения школы;
  - дефицит педагогических кадров;
  - недостаточная предметная, методическая или психолого-педагогическая компетентность педагогических работников;
- **низкая эффективность управления в школе, в том числе:**

- низкая мотивация руководства образовательной организации на улучшение образовательных результатов обучающихся;
- отсутствие или недостаточная эффективность системы объективной оценки результатов обучения;
- недостаточно развитое профессиональное взаимодействие в педагогическом коллективе;
- низкая эффективность работы с обучающимися, имеющими трудности в обучении;
- низкое качество адаптации и инклюзии в образовательную среду обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ);
- низкое качество адаптации мигрантов, преодоления языковых и культурных барьеров;
- низкое качество профориентационной работы;
- **проблемы обеспечения благоприятного «школьного уклада», в том числе:**
  - неблагоприятный психологический климат в школе;
  - низкая вовлеченность учителей в образовательный процесс;
  - низкая учебная мотивация школьников;
  - низкий уровень дисциплины в классе;
  - проблемы с вовлеченностью родителей.

### Этап 3. Назначение кураторов для сопровождения отобранных образовательных организаций

Мировой и российский опыт показывает, что привлечение опытных специалистов-управленцев для оказания помощи школам, имеющим низкие образовательные результаты или работающим в зоне повышенного риска снижения результатов обучения, является одной из самых эффективных мер помощи. Важно подчеркнуть, что к кураторству, как правило, привлекаются именно действующие руководители школ или специалисты, имеющие недавний успешный опыт такой работы.

### Этап 4. Формирование программ развития ШНОР и дорожных карт по реализации необходимых мер

Программа развития составляется на срок, в течение которого планируется осуществить все необходимые преобразования и перейти в качественно новый режим функционирования школы. В зависимости от глубины запланированных преобразований этот срок может составить от полугода до 2–3 лет.

Дорожная карта содержит перечень необходимых мер в зависимости от результатов анализа контекстных данных по школе («рискового профиля школы»).

Каждая школа, участвующая в программе, формирует дорожную карту по выходу из кризисной ситуации. При этом школе оказывается консультационная помощь со стороны куратора и ресурсная поддержка со стороны МОУО и РОИВ.

- В дорожной карте указываются:
- ключевые проблемы, которые школа планирует решать в процессе осуществления преобразований;
  - цели, которые планируется достичь в процессе преобразований;
  - задачи, которые необходимо решить для достижения целей;
  - показатели, на основании которых будут оцениваться прогресс в достижении поставленных целей;
  - способ сбора данных для расчета выбранных показателей;

- перечень подготовленных мер (с учетом результатов анализа контекстных данных по школе – «рискового профиля школы»);
  - подходы к анализу результативности принимаемых мер;
  - другие важные для реализации преобразований аспекты.
- Дорожная карта размещается в информационной системе проекта и при необходимости может корректироваться в процессе реализации программы.

#### Этап 5. Реализация запланированных мер

Реализация мер поддержки осуществляется в соответствии с дорожной картой. При этом в ходе проекта не исключена корректировка дорожных карт, если для этого возникают достаточно веские причины.

В процессе реализации запланированных мер школа размещает документы, связанные с реализацией запланированных мер, текущими значениями выбранных показателей и их анализом в информационной системе проекта.

На этапе реализации осуществляются мониторинг хода проекта, оценка результативности принимаемых мер и, при необходимости, корректировка дорожной карты.

### 2.5 Мониторинг и оценка результативности принимаемых мер

#### Мониторинг реализации проекта

Мониторинг хода реализации проекта обеспечивают региональный и муниципальный координаторы при непосредственном участии кураторов ШНОР.

Мониторинг хода реализации проекта включает следующие элементы:

- обеспечение объективной диагностики факторов риска учебной неуспешности в ШНОР для формирования дорожной карты для каждой конкретной школы;
- мониторинг формирования дорожных карт;
- мониторинг выполнения запланированных в дорожных картах мероприятий;
- мониторинг возникающих в ходе реализации проекта текущих проблем;
- мониторинг реализации проектов и программ федерального и регионального уровня, в которых участвуют ШНОР.

#### Оценка качества и результативности принимаемых мер

Оценку результативности принимаемых мер может осуществлять как директор школы, так и муниципальный и региональный координаторы при участии куратора школы.

В целях реализации принципа сотрудничества и принципа открытости и объективности, упомянутых выше, рекомендуется придерживаться единых подходов всех участников программы поддержки к оценке ее результативности.

Ниже представлены возможные формы оценки качества и результативности принимаемых мер.

##### 1. Оценка уровня подготовки обучающихся.

Конечной целью реализации рассматриваемых мер является повышение качества подготовки обучающихся. Поэтому одним из основных способов оценки результативности принимаемых мер должна являться именно оценка образовательных результатов.

Такая оценка может осуществляться только при условии обеспечения объективности процедур оценки, то есть с присутствием независимых наблюдателей и организаторов в аудитории в момент выполнения обучающимися соответствующих контрольных,

проверочных и других работ, а также с обязательной организацией независимого оценивания выполненных работ.

Например, оценка уровня подготовки в школе, в которой реализуются программы поддержки, может происходить в рамках проведения ВПР при условии организации объективной процедуры проведения работы и проверки работ обучающихся.

Также могут быть использованы региональные оценочные процедуры с обязательным условием обеспечения объективности результатов.

Однако оценка уровня подготовки как инструмент оценки результативности принимаемых мер имеет ряд недостатков: во-первых, результаты обучающихся могут существенным образом зависеть от конкретной темы и не отражать истинную картину с изменением качества подготовки, а во-вторых, контрольные работы по строгой процедуре не должны проводиться слишком часто. Кроме того, ориентация только на результаты выполнения контрольных работ создает лишнюю мотивацию на «работу с результатами», а также снижает внимание к реальным преобразованиям в организации образовательного процесса в школе.

Оценка результатов обучения может быть одним из основных инструментов управления качеством образования в «штатном» режиме, когда нет необходимости осуществить серьезные преобразования в школе за достаточно короткий период времени.

В рамках же реализации комплекса мер по перестройке необходимы и другие формы оценки качества и результативности реализуемых мер, которые позволяют снизить риски потери времени на неэффективные преобразования. В качестве других форм оценки могут и должны использоваться следующие.

2. Опросы различных групп участников образовательного процесса.
3. Экспертная оценка специалистами РОИВ и МОУО (либо куратором) документов и рабочих материалов по проводимым в школе преобразованиям (материалы должны размещаться в специализированной информационной системе проекта, наряду с дорожными картами). Основным критерием при оценке рабочих материалов является наличие в программе преобразования ШНОР управленческого цикла, направленного на решение имеющихся проблем. В том числе по каждой проблеме должны быть сформулированы:
  - a. цели и задачи по решению данной проблемы;
  - b. измеримые показатели, отражающие продвижение к сформулированной цели (не должны использоваться показатели, стимулирующие участников образовательного процесса к негативным действиям ради достижения показателей);
  - c. система сбора данных для расчета показателей;
  - d. план мероприятий, мер, действий и т.п., направленных на решение проблемы;
  - e. подходы к анализу текущих значений показателей, критерии того, что принимаемые меры дали результат.
4. Экспертная оценка куратором результативности происходящих в образовательном процессе школы изменений, сделанная им в процессе посещения школы.
5. Другие формы оценки.

Существенным преимуществом этих форм оценки перед оценкой образовательных результатов является возможность получения оперативных и регулярных результатов

оценки, что дает возможность принятия дополнительных мер в случае нештатного развития ситуации.

Кроме того, необходимо отметить, что итоги оценки качества и результативности принимаемых мер важны не сами по себе, а как основание для анализа эффективности этих мер. Поэтому очень важно обеспечить достаточно регулярную оценку качества и результативности (не реже 1 раза в месяц), и, при необходимости, корректировку самих мер.

## 2.6 Организация взаимодействия на уровне субъекта Российской Федерации

### Помощь в ресурсном обеспечении ШНОР

Ресурсная обеспеченность школы является одним из важнейших факторов ее успешной работы. Значительная часть проблем, связанных с ресурсным обеспечением ШНОР, не может быть решена на уровне самой школы. Так, школе может потребоваться помощь и в ликвидации дефицита педагогических кадров, и в обеспечении качественного и скоростного доступа к Интернету, в оснащении необходимым компьютерным и лабораторным оборудованием и в ряде других вопросов. Роль РОИВ в их решении является одной из ключевых.

Ресурсное обеспечение ШНОР может также осуществляться в рамках других мероприятий национального проекта «Образование».

### Интеграция с другими федеральными и региональными проектами

В настоящий момент в Российской Федерации идет реализация национального проекта «Образование», других проектов и программ федерального и регионального уровня, в рамках которых осуществляются меры системного характера по развитию образования. Основной задачей при реализации рассматриваемого проекта поддержки ШНОР на региональном уровне является координация мероприятий, планируемых внутри проекта, с мероприятиями в рамках других проектов и программ. Такая координация необходима для:

- привлечения средств федеральных и региональных проектов для ресурсного обеспечения ШНОР;
- исключения дублирования при реализации мероприятий, например, при организации повышения квалификации учителей ШНОР (в рамках программ поддержки ШНОР могут и должны быть задействованы федеральные программы повышения квалификации);
- создания условий для развития региональных механизмов управления качеством образования, функционирующих не только в привязке к реализации конкретных мер поддержки ШНОР, но и в целях развития инфраструктуры региональной системы образования (например, региональная система методической работы, развиваемая в рамках построения национальной системы профессионального роста педагогических работников, и др.).

### Обеспечение сотрудничества всех участников проекта

Привлечение кураторов для помощи «сложным» школам, а также подключение к этой работе муниципальных и региональных наблюдателей требует от РОИВ определенных усилий по налаживанию и поддержанию атмосферы сотрудничества при реализации целей проекта. Эти усилия должны быть направлены:

- на обеспечение объективной оценки всех факторов, влияющих на работу каждой поддерживаемой школы;
- на проведение разъяснительной работы с органами местного самоуправления по актуальности данного направления работы и необходимости координации управленческих подходов на муниципальном и региональном уровнях при решении задач повышения качества образования в целом и при работе со ШНОР в частности;
- на создание атмосферы конструктивного диалога между участниками проекта на всех уровнях, основанного на рассмотрении всех аспектов хода проекта в каждой конкретной школе, совместном решении возникающих проблем;
- на обеспечение оперативности в рассмотрении проблем, возникающих в ходе реализации проекта и требующих урегулирования на муниципальном или региональном уровне.

Реализация внутришкольных преобразований, безусловно, требует готовности руководства школы и педагогического коллектива к таким преобразованиям. Формирование у школы мотивации к реализации внутришкольных программ развития является совместной задачей всех участников проекта, в том числе регионального и муниципального координаторов.

### Региональный мониторинг и оценка результативности принимаемых мер

Мониторинг и оценка результативности мер, принимаемых для развития ШНОР, осуществляются по нескольким направлениям, представленным в п. 2.5.

В рамках реализации программы помощи ШНОР в 2020 году и в последующие годы предусмотрено использование специализированной информационной системы мониторинга проекта, построенной на базе личных кабинетов ФИС ОКО.

Для мониторинга проводимых в ШНОР преобразований региональный и муниципальный координаторы получают доступ ко всем рабочим материалам ШНОР, публикуемым в специальном разделе личного кабинета.

Кроме того, по каждой ШНОР в информационной системе предусмотрена возможность закрытого рабочего обсуждения хода проекта между региональным и муниципальным координаторами, куратором и директором ШНОР.

Если для оценки результативности преобразований используются процедуры оценки качества подготовки обучающихся (ВПР, региональные оценочные процедуры), то к обеспечению объективности результатов этих оценочных процедур должны быть привлечены внешние по отношению к ШНОР наблюдатели, как на стадии проведения оценочных процедур, так и на стадии оценки выполненных работ.

## 2.7 Организация работы куратора

### Функции куратора

Привлечение кураторов – отличительная особенность данного проекта. Такой подход соответствует мировой практике. В качестве кураторов привлекаются директора школ, имеющие позитивный опыт в организации работы своих школ. Также очень полезным и крайне необходимым с точки зрения результативности проекта является приглашение в качестве кураторов директоров резильентных школ, то есть школ, работающих в неблагоприятных социально-экономических условиях, но добившихся при этом устойчивых образовательных результатов.



В общении со школой основная функция куратора – консультационная. Куратор – проводник новых идей для дальнейшего развития школы. Куратор помогает школе осознать имеющиеся проблемы, направляет усилия школы по анализу и разрешению трудностей, связанных с организацией и реализацией образовательного процесса.

Важно, чтобы куратор обладал способностью делиться своим опытом решения схожих проблем, размышлять вместе с директором и коллективом школы, включенной в программу, над лучшим решением выявленных в ходе диагностики затруднений.

Куратор помогает школе (совместно с муниципальным координатором) разработать дорожную карту мер по преодолению имеющейся негативной ситуации с качеством подготовки обучающихся. При этом дорожная карта составляется на основании «рискового профиля школы», формируемого посредством диагностики и анализа конкретной ситуации в школе.

**При этом формирование конкретного пакета мер по выходу из кризисной ситуации осуществляется педагогическим коллективом школы во главе с директором.**

Куратор также принимает участие в оценке результативности реализуемых мер. Эта оценка может осуществляться как на основании анализа представляемых по итогам работы документов, так и на основании обсуждений хода проекта в процессе личных посещений школы.

В своей работе куратор опирается на имеющиеся у него опыт и знания, а также на консультационную поддержку, оказываемую на федеральном и региональном уровне.

#### Общий алгоритм и задачи работы куратора

1. Участие в диагностике факторов риска учебной неуспешности в школе, с которой работает куратор.
2. Анализ результатов диагностики.
3. Посещение школы, беседы с руководством и педагогическим коллективом. Периодичность посещений:
  - a. На стадии формирования дорожной карты – не реже 1 раза в неделю.
  - b. На стадии реализации программы – не реже 1 раза в 3–4 недели.
4. Консультирование руководства школы при формировании дорожной карты.
5. Консультирование руководства школы при реализации мероприятий в рамках дорожной карты.
6. Оценка (по стандартизированной методике) качества и результативности предпринимаемых мер на основании экспертизы документов и рабочих материалов проекта, размещаемых школой в специализированной информационной системе.
7. Оценка качества и результативности предпринимаемых мер на основании экспертной оценки, сделанной в ходе посещения школы.

## 3 Основные факторы риска снижения результатов обучения и возможные пути решения проблем, связанных с этими факторами

### 3.1 Общие положения

Данные о значимости различных характеристик учебного процесса с точки зрения качества получаемых результатов показывают, что реализующиеся факторы риска приводят к значительному снижению образовательных результатов. Что в свою очередь означает, что низкие результаты являются индикатором наличия проблем, но сами по себе не дают достаточно сведений для их решения, так как не определяют возможные причины проблемы.

#### Анализ значимости характеристик учебного процесса

В рамках данной Методики рассматриваются ряд групп факторов, приводящих к рискам низких образовательных результатов.

Факторы риска	Описание риска
<b>Проблемы с обеспеченностью материальными ресурсами и кадрами, в том числе:</b>	
1. Низкий уровень оснащения школы	Школы, имеющие в нужном количестве компьютеры и доступ в Интернет, имеют образовательные преимущества по сравнению со школами с ресурсными дефицитами, таким образом, данный риск приводит к неравенству в образовательных возможностях
2. Дефицит педагогических кадров	Кадровый дефицит не является редким явлением в российских школах, особенно в сельской местности. Отсутствие специалистов-предметников может стать критическим вызовом для школы. В то время как вопросы привлечения мотивированных специалистов для работы на селе рассматриваются на федеральном уровне, действенные средства противодействия дефицитам кадров, такие как организация сетевых партнерств и развитие применения цифровых образовательных ресурсов, не получают достаточной поддержки со стороны региональных органов исполнительной власти, что приводит к росту и распространению данного рискованного фактора.
3. Недостаточная предметная и методическая компетентность	Современный педагог должен не только обладать развитыми предметными, методическими и психолого-педагогическими компетентностями, но и непрерывно их совершенствовать.

педагогических работников	Низкий уровень сформированности профессиональных компетентностей учителей может проявляться в низком уровне мотивации обучающихся, низком уровне школьного благополучия, слабом освоение учебной программы и других негативных результатах.
<b>Низкая эффективность управления в школе, в том числе:</b>	
4. Низкая мотивация руководства образовательной организации на улучшение образовательных результатов	Лидерство руководства образовательной организации является одним из ключевых условий, определяющих ее успешность. Мировые тенденции развития практик управления школами показывают определяющую роль руководителя в улучшении образовательных результатов школ и повышении их эффективности.
5. Отсутствие или недостаточная эффективность системы объективной оценки результатов обучения	Оценивание (оценка) является неотъемлемой, одной из важнейших составляющих образовательного процесса. Определить прогресс развития обучающегося возможно только на основании оценки результатов обучения. К сожалению, зачастую в школах оценивание проводится без должного внимания к обеспечению объективности оценки и анализу получаемых результатов. Отсутствие системы объективного наблюдения за образовательными результатами не позволяет своевременно корректировать образовательный процесс, что приводит к ухудшению образовательных результатов.
6. Недостаточно развитое профессиональное взаимодействие в педагогическом коллективе;	Профессиональное взаимодействие один из важных элементов непрерывного педагогического образования и одна из эффективных форм профессионального обучения. Отсутствие в школе системы наставничества, системы посещения уроков других учителей приводит к отсутствию объективной «обратной связи» для учителя и увеличивает риск низких образовательных результатов обучающихся
7. Высокая доля обучающихся с рисками учебной неуспешности	Риски учебной неуспешности развиваются из-за отсутствия системной работы с неуспевающими обучающимися и недостаточной психологической поддержки, которую может оказать школа учащимся. На практике школы редко применяют механизмы поддержки обучающихся с рисками неуспешности, напротив, однажды оказавшись среди «слабых» обучающихся, школьнику будет крайне непросто самостоятельно избавиться от этого статуса. Однако ситуация помощи отдельному обучающемуся аналогична логике адресной помощи школе: низкие результаты – это лишь индикатор, который должен запускать процессы индивидуальной поддержки школьника по выявленным дефицитам.

8. Высокая доля обучающихся с инклюзией	Отсутствие развитых компетенций по работе с учащимися с ОВЗ у учителей могут реализовываться в значительном повышении риска низких результатов при росте доли таких обучающихся.
9. Низкое качество адаптации мигрантов, преодоления языковых и культурных барьеров	Без дополнительной поддержки учащиеся из семей мигрантов, чей язык общения дома отличается от языка преподавания школьных предметов, могут испытывать значительные затруднения в обучении, что может приводить к общему снижению результатов школы.
10. Низкое качество профориентационной работы	Развитие профессионального самоопределения обучающихся является одним важных факторов повышения их мотивации на образование и, как следствие, улучшения образовательных результатов.
<b>Проблемы обеспечения благоприятного «школьного уклада», в том числе:</b>	
11. Пониженный уровень школьного благополучия	Композиция школьного контингента может оказывать негативное влияние на школьные результаты. Большая доля обучающихся с низким социальным статусом – общепризнанный фактор риска. Школьное благополучие также связано с уровнем профессионального сотрудничества педагогического коллектива, который предполагает как индивидуальный профессионализм школьных учителей, так и развитые навыки педагогического взаимодействия, эффективного использования имеющихся ресурсов и готовности принимать на себя ответственность за определенные решения, например о пересмотре школьной образовательной программы.
12. Низкая вовлеченность учителей в образовательный процесс	Причины низкой вовлеченности учителей в образовательный процесс могут быть различны: отсутствие эффективной коммуникации с руководством образовательной организации, профессиональное «выгорание» - накопленное за годы работы эмоциональное истощение
13. Низкая учебная мотивация школьников	Часто низкая мотивация может быть следствием непрофессиональной работы педагога, с другой стороны, причиной низкой мотивации может быть образ мышления школьника, сформировавшийся под влиянием внешней среды, которая окружает его вне школы – дома и в быту. В том и другом случае низкая учебная мотивация приводит к снижению отдачи от обучения, что приводит к тому, что у школьников не формируется уверенность в собственных учебных силах, что в конечном итоге затрудняет выбор направления будущей карьеры.
14. Низкий уровень дисциплины в классе	Причины плохой дисциплины могут иметь ситуативный характер – плохая дисциплина на конкретном уровне вследствие невладения педагогом полным спектром психолого-педагогических приемов, с другой стороны,

	низкий уровень школьного благополучия может приводить к плохой дисциплине на уроках, которая в свою очередь приводит к низким образовательным результатам.
15. Проблемы с вовлеченностью родителей	Часто родители не знают о доступных способах поддержания учебного процесса своих детей, а школа не может обеспечить должного уровня консультаций. Невовлеченные родители не только могут снижать учебную мотивацию за счет предъявления завышенных требований, или напротив демонстративного безразличия к учебным делам школьника.

Влияние того или иного фактора на текущую ситуацию в конкретной школе может быть выявлено только путем диагностики.

Ниже в рамках данной Методики рассмотрены конкретные решения по снижению указанных рисков низких результатов обучения.

### 3.2 Развитие механизмов управления качеством образования

Для того чтобы те или иные меры по исправлению ситуации в конкретной школе (а также на уровне муниципалитета или региона) были эффективны, необходимо, чтобы в системе образования существовали внутренние механизмы, обеспечивающие мониторинг результативности принимаемых мер.

С точки зрения проблем, рассматриваемых в данной Методике адресной помощи, наиболее существенными являются следующие механизмы.

#### **Внутришкольная система объективной оценки качества подготовки обучающихся**

Такая система должна быть выстроена в каждой школе. Она должна обеспечивать возможность каждому учителю периодически оценивать качество подготовки каждого обучающегося, а директору школы – осуществлять объективный мониторинг качества подготовки обучающихся по всем предметам во всех классах. В отсутствие такой возможности руководство школы не располагает возможностью оценить результативность предпринимаемых мер по развитию школы.

Конкретное воплощение внутришкольной системы объективной оценки результатов обучения зависит от множества факторов, включая размер и географическое положение школы. Однако общими тут должны являться принцип объективности и понимание коллективом школы, что без данных о качестве подготовки обучающихся невозможно построить качественный образовательный процесс.

#### **Система оценки качества подготовки обучающихся на муниципальном и региональном уровне**

В настоящий момент в большинстве субъектов Российской Федерации сложилась в том или ином виде система оценки качества подготовки обучающихся. Данная система является основой регионального мониторинга уровня подготовки во всех школах.

Одновременно данная система должна позволять организовать на региональном уровне периодическую объективную оценку качества подготовки обучающихся в ШНОР, без которой невозможна реализация рассматриваемого проекта.

#### **Система мониторинга качества повышения квалификации педагогов на муниципальном и региональном уровне**

Традиционно в последние годы повышение квалификации понимается как прохождение обучения педагогами, завершающееся получением документа о дополнительном профессиональном образовании. Часто такое обучение происходит без оценки реальных профессиональных дефицитов конкретного учителя и не сопровождается оценкой результативности по итогам обучения. Для того чтобы система повышения квалификации стала действительно результативной, необходимо выстроить на региональном (и муниципальном) уровне систему, позволяющую осуществлять:

- диагностику профессиональных дефицитов педагогов;
- направление педагога для прохождения дополнительной образовательной программы в строгом соответствии с выявленными профессиональными дефицитами;
- мониторинг результативности прохождения педагогами дополнительных образовательных программ.

#### **Система методического сопровождения педагогов**

Профессиональное развитие педагогов происходит не только в рамках прохождения ими курсов повышения квалификации. В значительной степени на профессионализм педагога оказывает влияние его повседневная профессиональная деятельность, в том числе общение с коллегами. Таким образом, для обеспечения повышения компетентности учительского корпуса в целом по региону или муниципалитету должна быть выстроена система, позволяющая основной массе педагогов регулярно получать методическую поддержку и консультации от более опытных и квалифицированных коллег.

В задачи методических служб помимо консультирования может входить мониторинг профессиональных компетентностей учителей, а также сопровождение учителей, завершивших обучение по дополнительным образовательным программам.

#### **3.2.1 Формирование стратегии по переходу школы в эффективный режим**

В рамках данного проекта рассматривается система мероприятий, в которых принимают участие не только сами школы с низкими образовательными результатами, но и опытные кураторы, а также координаторы от органов исполнительной власти.

Тем не менее основная нагрузка по осуществлению преобразований внутри школы ложится на педагогический коллектив во главе с директором.

Для осуществления эффективных преобразований необходимо выполнение следующих условий.

**Четкое понимание имеющихся проблем.** В рамках настоящего проекта предусмотрено проведение диагностики школ, отобранных для участия в программе поддержки, по результатам которой планируется дать более точные характеристики ситуации в школе и возможные направления ее коррекции.

**Реалистичное целеполагание.** Каждая школа ставит перед собой определенные цели в своей работе. Когда речь идет о программе развития, об определенных преобразованиях, необходимо выбрать цели, которые будут достижимыми и измеримыми. Например, цель «обеспечить получение не менее чем половиной выпускников 100 баллов на ЕГЭ хотя бы по одному предмету» в школе, работающей в сложных социально-экономических условиях, является, скорее всего, недостижимой. А цель «кардинальным

образом повысить качество обучения в школе» – неизмерима, поскольку не указаны четко критерии кардинального повышения.

**Объективные показатели.** Если выбраны реалистичные цели ближайшего развития, то желательно иметь показатели, которые бы говорили о том, насколько школа продвинулась в достижении выбранной цели. Показатели должны в точности соответствовать цели. Кроме того, необходимо иметь уверенность в том, что все данные для расчета показателей объективны. Например, если показателем выступает доля обучающихся, имеющих положительные отметки по контрольным или проверочным работам, то необходимо обеспечить, чтобы отметки были получены на основании объективной процедуры оценивания. А для этого необходимо наличие в школе выстроенной системы объективной оценки качества подготовки обучающихся, упомянутой в предыдущем пункте.

**Готовность педагогического коллектива к преобразованиям.** С одной стороны, такая готовность опирается на признание того, что в школе имеются проблемы, требующие решения. С другой стороны, степень готовности к преобразованиям во многом зависит от реалистичности предлагаемой программы преобразований. Таким образом, важнейшим фактором формирования готовности педагогического коллектива к реализации каких-либо мер развития является лидерство директора, его способность предложить реалистичную и понятную коллективу программу преобразований или хотя бы основу этой программы, которая подтолкнет педагогический коллектив к сотрудничеству в дальнейшем построении программы развития.

Зачастую школы, попавшие в список неэффективных, не знают, как можно выстроить работу по выправлению сложившейся ситуации. У руководства отсутствует понимание тех причин, которые лежат в основе низких образовательных результатов обучающихся. Это приводит к неприятию результатов мониторинга, дезорганизации, ошибочным управленческим решениям, потере времени.

Более подробно комплекс мероприятий по повышению эффективности работы внутри школы представлен в издании:

<https://publications.hse.ru/books/230373546>

Предлагаемые материалы содержат подробное описание первого шага на пути к переходу школы в эффективный режим работы: процесса анализа и оценки собственной деятельности, которые проводит школа, попавшая по результатам мониторинга в число неэффективных. Представлены основные объекты, содержание, формы и инструменты внутришкольного мониторинга, который в материалах называется «углубленная диагностика школьных процессов». Это поможет понять, почему школа попала в список неэффективных, что не так в преподавании, управлении и школьной среде и каковы возможные направления будущего развития и улучшения результатов.

После того как внутришкольные процессы проанализированы, круг проблем выявлен, предлагается сделать следующий шаг: разработать программу перевода школы в эффективный режим работы. Сначала описываются отличия этой программы от традиционной программы развития учреждения, затем по шагам представляется процесс ее разработки, даются шаблоны и формы для быстрой и качественной работы, указывается на инструменты оценки получившегося текста программы.

### 3.2.2 Школы, работающие в сложных социальных условиях

Значительная часть школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты, работают в сложных социальных условиях. В отношении таких образовательных

организаций необходим особый подход. Управленческие решения, которые могли бы быть эффективными в других случаях, порой либо неприменимы, либо вовсе вредны. Помочь таким образовательным организациям непросто, но это возможно. Первым шагом может быть погружение в проблематику и осознание того, что из себя представляет школа, работающая в сложных социальных условиях.

Школы в сложных условиях — это школы, которые находятся в отдаленных районах, на депрессивных территориях с низким экономическим потенциалом, бедной инфраструктурой, ограниченными культурными и образовательными ресурсами. Школы обучают сложный контингент, в котором велика доля детей из неполных, малообеспеченных семей с невысоким уровнем образования, детей с проблемами поведения и здоровья. Эти школы не могут похвастаться богатыми образовательными ресурсами, высококвалифицированными учителями и поддержкой руководства, хотя нуждаются в этом в первую очередь.

Данная проблематика подробно рассмотрена в издании:

<https://publications.hse.ru/en/books/266802552>

В предлагаемой книге раскрывается понятие дифференциации школ как фактора образовательного неравенства, перечислены проблемы школ, работающих в сложных социальных условиях: нехватка кадровых ресурсов, недостаточное финансирование, отсутствие дополнительных источников финансовой поддержки, избыточный контроль со стороны внешних органов, отсутствие запроса на образование у семей, беспризорность школьников.

В первую очередь данные материалы адресованы тем, кто управляет школами на муниципальном и региональном уровнях. Они помогут учесть все сложности, которые испытывают эти школы, и даже «прочувствовать» некоторые из них при должном погружении в проблематику. Это внесет свой вклад в разработку комплексных мер поддержки таких школ на различных уровнях управления, а также поможет кураторам и руководству образовательных организаций в составлении качественных дорожных карт мер, принимаемых в отношении указанной группы школ.

Предложенная книга содержит ряд позитивных историй школ, работающих в сложных социальных условиях, в которых описан успешный опыт преобразований, позволивших повысить результаты обучения вопреки имеющимся факторам риска.

В регионах и муниципалитетах часто отсутствуют целевые программы поддержки школ с низкими результатами, функционирующих в сложных социальных условиях, усилия по поддержке школ не систематические, не целенаправленные и не сопровождаются мониторингом. Это приводит к тому, что многие хорошие начинания не приводят к позитивным результатам либо достигнутые эффекты имеют хаотичный характер.

Конкретная система мер по повышению качества работы школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, представлена в публикации:

<https://1drv.ms/w/s!AifN7oIa60n0gqc8QdrVLNBXoJ14sA?e=kNmKID>

В представленных материалах содержатся методические рекомендации по составлению региональных и муниципальных программ помощи школам с низкими результатами, функционирующим в сложных социальных условиях, включая рекомендации по организационному, кадровому, финансовому сопровождению школ, приведены примеры дорожных карт для регионально-муниципального уровня и муниципально-школьного уровня. Дорожные карты представляют собой синхронизированные планы возможных мероприятий по поддержке школ. Также

приведены модельные проекты нормативных актов на уровне региона, муниципалитета и школы, которые необходимо принять в рамках разработки и реализации программ поддержки школ.

Школы, обучающие наиболее сложный контингент учащихся из семей с низкими социальными, экономическими и культурными ресурсами и добивающиеся, несмотря на это, высоких образовательных результатов (резильентные школы), являются малоизученным явлением. Однако опыт работы подобных образовательных организаций мог бы оказаться очень ценным для тех, кто осуществляет образовательную деятельность в схожих условиях.

В рамках Мониторинга экономики образования, проводимого Институтом образования НИУ ВШЭ совместно с Левада-Центром, осуществлено полевое исследование: проведены интервью и фокус-группы с директорами, учителями, учащимися и родителями учащихся в трех таких школах.

Результаты мониторинга представлены в публикации:

<https://publications.hse.ru/view/221380750>

Исследованные школы различаются по числу учащихся, образовательным программам, уровню депривированности территории, но реализуют близкие стратегии, которые являются целенаправленными и осознаются всеми участниками образовательного процесса. К ним относятся: ограниченная селекция и выравнивание контингента, формирование высоких ожиданий и прозрачных требований к учебным результатам, индивидуальная поддержка и мотивирование учащихся, формирование навыков, повышающих шансы на успешную социализацию выпускников.

Последовательная реализация этих стратегий создает условия, способствующие академической резильентности учащихся.

### 3.3 Повышение предметной и методической компетентности педагогов

#### 3.3.1 Общие подходы

Решение проблем, связанных с недостаточной профессиональной компетентностью педагогов, не является задачей только образовательной организации или только органов исполнительной власти муниципального или регионального уровня.

С одной стороны, ответственность за формирование педагогического коллектива несет директор школы. С другой – проблемы ликвидации кадрового дефицита и организации возможностей для эффективного профессионального развития педагогов выходят за рамки одной школы и являются общесистемными проблемами, требующими решения в том числе на региональном уровне.

Ситуация осложняется тем, что традиционная система повышения квалификации, сложившаяся в регионах России, вследствие недостаточной ориентированности системы мониторинга качества профессионального образования педагогических работников на эффективное выявление индивидуальных дефицитов педагогов и неформированности практики учета контекстных данных школ, не удовлетворяет полностью существующие запросы. В результате школы не получают необходимой адресной поддержки.

Таким образом, при наличии упомянутых выше механизмов (система мониторинга качества повышения квалификации педагогов на муниципальном и региональном уровнях,

система методического сопровождения педагогов) возможности конкретной школы по организации профессионального развития педагогов становятся значительно шире.

Задача повышения профессиональной компетентности учителей может и должна решаться в том числе в ежедневном режиме и в рамках школьного образовательного процесса. Необходимыми условиями для организации такой работы являются:

- педагогическое лидерство директора;
- командный стиль работы педагогического коллектива;
- использование эффективных практик совместной работы учителей (посещение уроков, анализ проблем на методических объединениях, наставничество и др.).

#### 3.3.2 Модель организации профессионального развития учителей, работающих с учащимися из групп риска учебной неуспешности

Для обучающихся общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты, характерны такие проблемы, как снижение мотивации и успеваемости, нарушения в поведении и социальной адаптации, которые являются факторами риска либо проявлениями школьной неуспешности. Для выстраивания работы в таком случае важно не только содержание курсов повышения квалификации, но и их правильная организация.

Обеспечение действенности системы повышения квалификации педагогов, обучающихся школьников с риском неуспешности, предполагает выстраивание этой системы с учетом заявленных выше условий соответствия программы выявленным дефицитам и практического освоения изученных технологий и приемов.

Как правило, программы повышения квалификации предлагаются без учета индивидуальных запросов учителя и особенностей контингента учащихся. В ходе обучения на программах учителя не проводят адаптации новых методических приемов к собственной практике, что снижает вероятность того, что новые приобретенные умения будут реализованы в работе с учащимися.

Данная проблематика детально рассмотрена в издании:

<https://psyjournals.ru/psyvedu/2018/n5/bysik.shtml>

В предлагаемых материалах подробно описываются результаты анализа профессиональных дефицитов учителей, приводятся примеры эффективных подходов, методов, технологий и приемов работы с детьми с риском образовательной неуспешности, которые слабо распространены среди учителей и практически не являются содержанием традиционных программ повышения квалификации.

Перечисляются ключевые задачи профессионального развития педагогического коллектива школ, которые необходимо иметь в виду при проектировании системы.

Подробно описывается структура модели профессионального развития педагогов школ с низкими результатами, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, работающих с учащимися с риском образовательной неуспешности, а также схема цикла профессионального развития, обеспечивающего повышение качества работы учителя в области технологического обучения учащихся с рисками школьной неуспешности.

Приводятся аргументы в пользу важности ориентирования на результаты диагностики профессиональных дефицитов учителей в области тех компетенций, которые отвечают проблемам сложных категорий учащихся.

Представленный материал позволит лучше организовать профессиональное развитие учителей, работающих с учащимися из групп риска школьной неуспешности, а также использовать возможности совместного профессионального развития

педагогических коллективов и команд, тесно связанного с регулярной работой в классе и имеющего непрерывный характер. Такая последовательно действующая и целенаправленно выстроенная система профессионального развития должна оказать положительное влияние на потенциал педагогических кадров и образовательные результаты школьников.

### 3.4 Устранение дефицита педагогических кадров

Ключевыми решениями по устранению дефицита педагогических кадров могут быть:

- организация на региональном уровне мониторинга кадровых потребностей образовательных организаций, построение системы обеспечения потребностей с использованием ресурсов организаций высшего профессионального образования, в том числе путем привлечения к работе в образовательных организациях студентов старших курсов, обучающихся на педагогических специальностях;
- участие МОУО в решении проблем с дефицитом педагогических кадров в школе, в том числе путем создания комфортных условий проживания и работы для привлекаемых специалистов;
- внедрение практик сетевого взаимодействия с использованием элементов цифровой образовательной среды (при возможности), в том числе с привлечением педагогов из сильных школ к проведению уроков в школах с дефицитом педагогических кадров.

Организация сетевого взаимодействия – объединение кадровых ресурсов близлежащих школ – может частично компенсировать дефицит кадров, а также в некоторых случаях восполнить материальные дефициты школ, при поддержке управленческими решениями. Например, 3–5 сельских школ получают мобильную лабораторию, коллективы школ проходят совместную подготовку по работе с ней.

Организация взаимодействия в условиях сети позволяет образовательным организациям повысить свой образовательный потенциал за счет использования ресурсов других участников сетевого взаимодействия. К таким ресурсам могут быть отнесены кадровые, программно-методические, информационные, материально-технические ресурсы.

Развитие цифровых технологий делает возможной организацию сетевых партнерств с целью обмена кадрами не только по территориально-географическому принципу доступности, напротив, лекторами могут быть педагоги ведущих школ региона.

### 3.5 Повышение уровня оснащения школы

Общим подходом к решению данной задачи будет подключение региональных органов исполнительной власти.

Кроме того, в рамках данного проекта планируется задействовать ресурсы и программы национального проекта «Образование»

## 3.6 Снижение уровня учебной неуспешности

### 3.6.1 Формирование адресных образовательных программ по работе с обучающимися с трудностями в обучении

Частой причиной учебной неуспешности обучающихся являются слабая сформированность метапредметных умений и/или существенные пробелы в базовой предметной подготовке.

Диагностика обучающихся с трудностями в учебной деятельности позволит выявить причины затруднений, например:

- слабая сформированность читательских навыков и навыков работы с информацией;
- слабая сформированность элементарных математических представлений (чувства числа, пространственных представлений, навыков счета и т.п.);
- слабая сформированность навыков самоорганизации, самокоррекции;
- конкретные проблемы в предметной подготовке (неосвоенные системообразующие элементы содержания, без владения которыми невозможно понимание следующих тем; слабо сформированные предметные умения, навыки и способы деятельности).

По итогам диагностики складывается содержательная картина проблем в обучении каждого класса, которая может быть взята за основу адресной корректировки методики работы учителя и образовательных программ.

В зависимости от распространенности среди учеников класса конкретной проблемы в обучении выбираются индивидуальные или групповые формы организации учебной работы.

В случае выявления проблем с грамотностью чтения и информационной грамотностью целесообразно больше внимания уделять работе с текстом учебника, детальному разбору содержания выдаваемых обучающимся заданий.

Система работы учителя может быть акцентирована на развитие у обучающихся навыков самоорганизации, контроля и коррекции результатов своей деятельности (например, посредством последовательно реализуемой совокупности требований к организации различных видов учебной деятельности, проверке результатов выполнения заданий).

Индивидуальные пробелы в предметной подготовке обучающихся могут быть компенсированы за счет дополнительных занятий во внеурочное время, выдачи обучающимся индивидуальных заданий по повторению конкретного учебного материала к определенному уроку и обращения к ранее изученному в процессе освоения нового материала.

Наличие одинаковых существенных пробелов в предметной подготовке у значительного числа обучающихся класса требует определенной корректировки основной образовательной программы вплоть до формирования образовательной программы компенсирующего уровня.

Методические рекомендации по преподаванию учебных предметов (русского языка, литературы, математики, информатики, истории, обществознания, иностранных языков, биологии, географии, физики, химии) в образовательных организациях с высокой долей обучающихся с рисками учебной неуспешности выстроены на основе анализа проблем подготовки участников ЕГЭ, балансирующих на грани преодоления минимального балла по соответствующим учебным предметам. Рекомендации ориентированы на организацию преподавания учебных предметов в 10–11-х классах и учитывают специфику конкретных учебных предметов. Рекомендации содержат в себе подходы к корректировке образовательных программ / примеры образовательных программ компенсирующего

уровня, изменению методики работы учителя-предметника, советы по организации подготовки к ЕГЭ.

Методические рекомендации размещены на сайте ФГБНУ «ФИПИ»:

<https://fipi.ru/metodicheskaya-kopilka/metod-rekomendatsii-dlya-slabyykh-shkol>

### 3.6.2 Технологии тьюторства как инструмент поддержки обучающихся с трудностями в обучении

Одним из эффективных современных педагогических инструментов преодоления образовательной неуспешности, средств достижения качественных результатов образования являются технологии тьюторства и индивидуализации образования.

Особенностью данных технологий является создание педагогом-тьютором образовательной среды, обеспечивающей развитие познавательного интереса каждого обучающегося, становление и развитие предметных, метапредметных и личностных результатов, проявляющихся в умении ставить и достигать образовательные цели, проектировать и реализовывать индивидуальные образовательные маршруты освоения предметов, индивидуальные образовательные программы, в образовательной самостоятельности и самоорганизации обучающихся.

В создании и поддержке такой образовательной среды принимают участие все субъекты образования: обучающиеся, их родители (законные представители), педагоги, учебно-вспомогательный персонал, а координирующую, организаторскую и посредническую функцию при этом выполняет тьютор, педагог с тьюторской компетентностью.

Более подробно материалы по данной тематике представлены в навигаторе по ресурсам индивидуализации и тьюторства по ссылке:

<http://courses-p2.tilda.ws/navigator>

Представленные в данном навигаторе ресурсы помогут в ситуациях, когда:

- обучающийся утратил интерес к учебной, образовательной деятельности и не мотивирован на учебу;
- требуются особые педагогические средства и обустройство образования за счет особых возможностей и потребностей самого обучающегося: одаренность и разнообразные задатки и способности, особые возможности здоровья, наличие образовательных дефицитов в той или иной области знаний и т.д.;
- ребенок имеет сложности с социализацией;
- требуются новые решения, в том числе для использования потенциала внеурочной деятельности, образовательного потенциала социума, территории;
- требуется вовлечение родителей в решение образовательных задач, что обеспечивает становление субъектной позиции родителей в образовательном процессе.

Навигатор предназначен руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций и направлен на профессионально-личностное развитие педагогов, в том числе школ с низкими образовательными результатами, с целью повышения качества образования.

### 3.6.3 Психологическая поддержка обучающихся с трудностями в обучении

Развитие психологического обеспечения образования и социальной сферы должно содействовать совершенствованию психолого-педагогической помощи обучающимся, в

ней нуждающимся. Трудности в развитии, воспитании и обучении обучающихся ставят задачу поиска научно обоснованных способов их преодоления, к которым относятся программы психолого-педагогического сопровождения образования. Основанный на критериях деятельностного и культурно-исторического подходов анализ опыта региональных программ оказания психолого-педагогической помощи детям направлен на совершенствование методического обеспечения психолого-педагогической деятельности.

Получение специалистами системы образования доступа к психолого-педагогическим программам с научно обоснованной эффективностью является важным условием обеспечения экспертно-методической поддержки при работе с трудностями, возникающими в коммуникативной сфере, в области общеучебных и универсальных учебных действий, в области социальной адаптации обучающихся.

Материалы по данной теме представлены на ресурсе:

<https://www.rospsey.ru/learning-difficulties>

На цифровой платформе для психологов и педагогов, а также руководителей и специалистов службы практической психологии образования размещены материалы авторов – лауреатов Всероссийского конкурса лучших психолого-педагогических программ и технологий в образовательной среде (2018–2019), проводимого общественной организацией «Федерация психологов образования России» и ФГБОУ ВО МГППУ.

Цифровая платформа подготовлена по результатам анализа программ и технологий психолого-педагогической работы в системе образования – участников Всероссийского конкурса лучших психолого-педагогических программ и технологий в образовательной среде (2018–2019), которые направлены на работу с трудностями в обучении у обучающихся 1–11 классов, имеющих соответствующие риски неблагоприятных социальных условий.

На данном ресурсе в открытом доступе размещены лучшие практики реализации психолого-педагогических программ и технологий в отдельных регионах страны, описывающие основные принципы и научные подходы психолого-педагогической работы с детьми младшего школьного, подросткового и старшего школьного возраста, проблематику работы с категориями детей, имеющих особые образовательные потребности. Представленные практики показывают место и роль коррекционно-развивающей, профилактической и просветительской работы педагогов-психологов, а также опыт развития междисциплинарного взаимодействия специалистов в процессе психолого-педагогического сопровождения образования.

### 3.6.4 Рекомендации для педагогического коллектива по индивидуализации, дифференциации обучения, по вопросам психолого-педагогического сопровождения обучающихся

Индивидуализация и дифференциация обучения, педагогическая и психологическая поддержка требуют трансформации традиционной системы внутришкольного и внутриклассного оценивания, которая остается источником школьной тревожности и не направлена на поддержку учебной мотивации и познавательной активности.

Учителя не обладают необходимыми оценочными компетенциями, поскольку ни программы профессиональной подготовки, ни программы повышения квалификации не делают фокуса на методах оценивания. Для работы с учащимися с риском школьной неуспешности учителю необходимо владеть методами диагностического и формирующего оценивания, поскольку именно они направлены на выявление учебных проблем и сильных сторон учащихся, постановку индивидуальных учебных целей и поддержку учебной

самостоятельности школьников. Такие формы оценивания направлены не только на контроль, но на поддержку обучения.

Надо учесть, что международное исследование учительского корпуса TALIS показало, что российские учителя не владеют наиболее распространенными приемами формирующего оценивания, такими как целенаправленная обратная связь по результатам работы учащегося, и в основном ориентированы на итоговое оценивание, проводимое в тестовой форме. Для успешного выявления и коррекции учебных проблем, которые могут приводить к рискам неуспешности, учителям необходимо освоить инструменты формирующего оценивания.

Формирующее оценивание требует активного участия учащихся. Благодаря этому ученики глубже погружаются в материал и развивают навыки самооценки. Поскольку дети видят заинтересованность преподавателей, стремящихся помочь им добиться успехов в учебе, их учебная мотивация растет. Учитель, работая в тесном контакте с учениками, совершенствует свои преподавательские умения и приходит к новому пониманию своей деятельности.

Более детальная информация по данному вопросу представлена в издании:

<https://publications.hse.ru/books/228134203>

Методическое руководство содержит разнообразный оценочный инструментарий и включает подробные рекомендации по введению его в ежедневную практику преподавания. Инструментарий включает методики для самооценивания и партнерского оценивания, критериального оценивания, обратной связи, развития умения работать с информацией.

Все представленные инструменты прошли апробацию в отечественных школах и могут применяться на разных возрастных ступенях и разных учебных предметах.

## 3.7 Повышение учебной мотивации школьников

### 3.7.1 Психологические аспекты повышения мотивации обучающихся

Низкая учебная мотивация школьников может быть связана с различными факторами, в том числе макрокультуральными, социальными, организационными, семейными, личностными, стилем отношений между субъектами образовательного процесса. Одним из ресурсов противостояния этим факторам является индивидуализация образовательного процесса, приведение его в соответствие с возможностями и особенностями обучающихся, с их интересами, с ориентацией на зону ближайшего развития, на инициацию и укрепление субъектной позиции по отношению к учебной деятельности.

Такие мероприятия предполагают комплексный анализ школьной ситуации обучающихся и образовательного процесса по запросу учителей; организацию консультативной помощи учителям, стремящимся перестроить свою работу с учениками (по запросу); организацию индивидуальной помощи обучающимся в преодолении учебных трудностей, направленную в том числе на повышение учебной мотивации; исследование семейного аспекта снижения учебной мотивации и вовлечение родителей в образовательный процесс. Ожидаемые результаты реализации комплекса мероприятий – повышение учебной мотивации обучающихся, нормализация школьной ситуации обучающихся, повышение образовательных результатов.

Более подробные материалы по рассматриваемым аспектам представлены в публикации:

<http://pk.mgppu.ru/about-faculty/prepodavateli/10-kafedra-individualnoj-i-gruppovoj-psikhoterapii/159-zaretskij-viktor-kirillovich>

В методических рекомендациях для психологов и педагогов по индивидуализации обучения обучающихся с низкой учебной мотивацией «Как учителю работать с неуспевающим учеником: теория и практика рефлексивно-деятельностного подхода» с позиций рефлексивно-деятельностного подхода рассматривается проблема индивидуальной помощи неуспевающему ученику, которую могут оказывать учитель, психолог, родитель и другие взрослые, работающие с ребенком. В тексте изложены теоретические основания рефлексивно-деятельностного подхода, приводятся примеры оказания помощи детям разных возрастов в различных ситуациях затруднения.

### 3.7.2 Внедрение альтернативных форм оценивания, развивающей обратной связи

В работе с отстающими и немотивированными учащимися принципиально важно, чтобы учитель в классе создавал поддерживающий климат, показывал, что помощь всегда доступна, и предлагал дифференцированные формы обратной связи. Таким детям нужно предоставлять оперативную помощь, четко структурировать работу с материалом и тщательно планировать продвижение.

Для этого учителю необходимы специальные инструменты, которые, к сожалению, не входят в содержание традиционных программ методической подготовки будущих и действующих педагогов.

Более подробная информация по данной проблематике представлена в издании:

<https://publications.hse.ru/books/228134203>

Предлагаемые в помощь учителям инструменты являются адаптированным переводом популярной программы «Ожидания учителей и учебные достижения учащихся (ОУУДУ) / Teacher Expectations & Student Achievement (TESA)» и соответствующего методического пособия.

Они включают простые и ясные рекомендации, позволяющие поддерживать на уроке учеников с учебными проблемами, низким темпом обучения, проблемами поведения и отсутствием интереса к учебе.

Материалы охватывают такие области работы на уроке, как: взаимодействие между учителем и учащимися, организация обратной связи, демонстрация персонального внимания к обучающимся.

В материалах рассматриваются следующие аспекты:

- 1) задачи, стоящие перед учителем;
- 2) восприятие этих задач учащимися;
- 3) оценка возможности решения поставленных задач;
- 4) примеры ситуаций позитивного и негативного решения

В материалах приводятся конкретные примеры ситуаций, возникающих на уроке, и предлагаются образцы педагогических решений (реакций учителя), которые могут либо положительно сказаться на мотивации и самочувствии ученика, либо станут для него причиной стресса и снижения самооценки.

В дополнении к этим материалам будет полезным уделить пристальное внимание пособию Пита Дадли, которое дает описание технологии совместного планирования и анализа уроков. Технология дает прирост качества преподавания за счет сотрудничества и обратной связи учителей без привлечения дополнительных ресурсов обучения педагогов.

Пособие представлено по ссылке:



<http://lessonstudy.co.uk/wp-content/uploads/2013/07/Lesson-Study-Handbook-Russian.pdf>

Приведенные образцы послужат учителям полезным материалом для анализа и оценки собственной практики. Они также будут полезны для обсуждения в педагогическом коллективе и исследовании на уроках.

### **3.7.3 Внедрение в практику преподавания проектной, исследовательской, творческой деятельности**

Повышению мотивации учащихся в значительной степени способствует связь обучения с их жизненным опытом, возможность обучаться в игровых формах, с использованием интересных проблемных ситуаций. Другой важный аспект – работа в команде, возможность обмениваться вопросами, получать поддержку и признание одноклассников.

Для разработки уроков, отвечающих данным условиям, учителям необходимы специальные образцы, технологические карты, сценарии. В наиболее распространенных учебно-методических комплексах таких материалов недостаточно.

Описание подходов к организации проектной, исследовательской, творческой деятельности учителя могут найти в «Рекомендациях для учителей начальной и основной школы по разработке предметных уроков, формирующих у учащихся критическое мышление, креативность, коммуникацию и кооперацию» по ссылке:

<https://publications.hse.ru/books/345295719>

Сегодня общепризнано, что ориентация на формирование данных навыков (так называемых 4К) не только актуальный тренд развития эффективных образовательных систем, но и важное условие учебного прогресса отстающих школьников и учащихся с низкой учебной мотивацией.

В рекомендациях подробно описаны компетенции 4К, раскрыты задачи их формирования и условия интеграции задач в образовательный процесс. Они также включают материалы, необходимые для проектирования учебных заданий, развивающих компетенции 4К; оценочные инструменты, позволяющие учителю оценить уровень сформированности этих компетенций; методики, с помощью которых учителя могут проводить совместное педагогическое исследование, осваивая новые формы работы.

Все представленные в рекомендациях образцы прошли апробацию в отечественных школах.

### **3.7.4 Организация профориентационной работы как мера повышения мотивации обучающихся**

Одним из способов решения проблемы низкой мотивации школьников является развитие их представлений о значимости обучения для будущей жизни. Эффективным средством для этого является профориентационная работа.

Существенное отличие современного понимания профориентационной работы заключается в ее нацеленности не на выбор конкретной профессии каждым учеником, а на формирование у учащихся неких универсальных качеств, позволяющих осуществлять сознательный, самостоятельный профессиональный выбор, быть ответственными за свой выбор, быть профессионально мобильными.

В широком смысле слова профориентация – это система общественного и педагогического воздействия на молодежь с целью подготовки к сознательному выбору профессии, система государственных мероприятий, обеспечивающая научно обоснованный выбор профессии.

В узком смысле слова профориентация – это целенаправленная деятельность по формированию у учащихся внутренней потребности и готовности к сознательному выбору профессии.

Одним из эффективных механизмов построения системы профориентации в конкретной школе является ее участие в проекте «Билет в будущее».

«Билет в будущее» – это проект по ранней профессиональной ориентации обучающихся 6–11-х классов, который является составной частью национального проекта «Образование». В рамках этого проекта обучающиеся 6–11-х классов получают возможность пройти профориентационное тестирование, погрузиться в реальную профессиональную деятельность и получить рекомендацию по построению дальнейшей образовательной траектории.

Все мероприятия проекта направлены на формирование у учащихся осознанного выбора профессии.

К проекту на сегодняшний день присоединились 79 регионов страны.

Для регионов участие в проекте «Билет в будущее» – возможность сориентировать школьников на отрасли, востребованные в рамках той территории, на которой расположена их школа, а также скорректировать региональную политику в отношении рынка труда.

Взаимодействие с регионами осуществляет федеральный оператор проекта – Союз «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)».

Детальное описание проекта приведено на ресурсе:

<http://bilet-help.worldskills.ru/>

## **3.8 Повышение дисциплины в классе**

В большинстве случаев проблемы с дисциплиной на уроках являются следствием иных причин, оказывающих негативное влияние на образовательный процесс и атмосферу в школе. И поэтому организация мер, направленных на улучшение ситуации в школе по другим направлениям, рассматриваемым в данной Методике адресной помощи, поможет в целом улучшить и ситуацию с дисциплиной.

Тем не менее важно учитывать психолого-педагогические аспекты организации образовательного процесса, которые в ряде случаев могут быть самостоятельным источником возникновения проблем и требуют отдельного рассмотрения.

Основы профилактики девиантного поведения несовершеннолетних в современном быстро меняющемся мире – важное направление деятельности в образовательных организациях. В работе психологов и других специалистов в образовательных организациях важно уделять внимание специфике профилактической деятельности в контексте трудных жизненных ситуаций с участием несовершеннолетних с проблемным и девиантным поведением, знать основные этапы психопрофилактики, основные принципы межведомственного взаимодействия, а также методы и технологии, используемые на каждом этапе данного направления деятельности.

Подробная информация по данной проблематике представлена на ресурсе:

[https://mgppu.ru/about/publications/deviant\\_behaviour](https://mgppu.ru/about/publications/deviant_behaviour)

Навигатор профилактики девиантного поведения в школе – памятки с признаками различных видов социального неблагополучия и алгоритмы действий педагогов в случаях их проявлений – разработан для педагогов, классных руководителей и других специалистов образовательных организаций. В пакет разработок включены:

- инструкция к Навигатору профилактики и памяткам по различным видам девиантного поведения;
- Навигатор профилактики девиантного поведения;
- Памятка по социально-психологической дезадаптации;
- Памятка по раннему проблемному (отклоняющемуся) поведению;
- Памятка по рискованному поведению;
- Памятка по суицидальному, самоповреждающему поведению;
- Памятка по аддиктивному (зависимому) поведению;
- Памятка по агрессивному поведению;
- Памятка по делинквентному поведению;

Памятки представляют собой постеры с инфографикой и методическим сопровождением. Материал находится в открытом доступе.

Один из эффективнейших инструментов формирования дисциплины в классе и воспитательной работы в школе разработан в русле восстановительного подхода, формой воплощения которого является Школьная служба примирения (ШСП).

Поскольку нарушения дисциплины всегда носят конфликтный характер, одним из действенных инструментов становятся технологии восстановительного подхода: Круг сообщества, Школьная конференция и др. Эти же инструменты могут применяться и как профилактическая мера.

В МГППУ в рамках Школы восстановительного правосудия проводится обучение педагогов и других специалистов образования технологиям восстановительного подхода.

Пакет документов по внедрению школьных служб примирения можно изучить по ссылке:

<https://yadi.sk/d/tHe4yYc-3GqLLq>

Программа «Умелый класс» основана на методе формирования социальных навыков Kids' Skills (признанная в мире практика с доказанным эффектом, направленная на помощь детям с поведенческими и эмоциональными нарушениями и их близким, а также сопровождающим специалистам). Специалисты, работающие с детьми, в результате освоения этого метода могут говорить с детьми о проблемах позитивно, сотрудничать с семьей и друзьями ребенка, использовать Kids' Skills как индивидуально, так и в работе со всем классом. Программа «Умелый класс» модифицирует применение метода для работы с группами и способна улучшить атмосферу в классе/группе и обеспечить учителям/воспитателям удовлетворение от работы. Пакет документов о внедрении передается в процессе обучения специалистов и сопровождается супервизией разработчиков в течение годичной апробации.

Российско-финская программа для начальной школы «Умелый класс: формирование социальных навыков как метод профилактики эмоциональных и поведенческих проблем у детей» разрабатывается на кафедре юридической психологии и права факультета юридической психологии МГППУ с участием д-ра Бена Фурмана (Helsinki Brief Therapy Institute, Финляндия).

Подробная информация представлена на ресурсе:

<http://sno.mgppu.ru/ru/node/180>

## 3.9 Выстраивание взаимоотношений школы с родителями

### 3.9.1 Общие вопросы организации сотрудничества семьи и школы

Формирование ответственного и позитивного родительства – одно из основных направлений социальной политики Российской Федерации, закрепленных в Концепции государственной семейной политики до 2025 года, утвержденной Распоряжением Правительства Российской Федерации № 1618-р от 25 августа 2014 года.

Работа с родителями (законными представителями) обучающихся занимает серьезное место в решении проблем школ с низкими образовательными результатами. Важно получить в лице родителей единомышленников, понимающих стоящие перед школой задачи, и соратников, готовых решать эти задачи вместе с администрацией и педагогическим коллективом. Все вопросы школьной жизни необходимо решать сообща. Участие родителей может в значительной степени ускорить проводимые процессы модернизации и перестройки работы конкретной школы, направленные на преодоление низких образовательных результатов. Чтобы быть активным помощником в преодолении негативных явлений в жизни образовательной организации, родитель должен иметь:

- мотивацию к участию в жизни школы;
- качественную информацию о работе школы;
- понятные и открытые механизмы участия в решении вопросов школьной жизни.

Ключевыми вопросами в организации сотрудничества семьи и школы являются следующие:

- Как создавать благоприятную среду для сотрудничества школы и родителей (законных представителей), повышать их заинтересованную конструктивную активность относительно школы?
- Как принимать коллективные, совместные с родителями, решения о внесении изменений в организацию жизнедеятельности школы, программу ее развития и режим работы, направленные на повышение эффективности работы школы, преодоление низких образовательных результатов?
- Как формировать взаимное доверие и уважение между родителями и педагогическими работниками с помощью повышения вовлеченности родителей в жизнь школы?
- Как разрешать конфликтные ситуации?

Детальное изложение вопросов организации сотрудничества с родителями (законными представителями) обучающихся можно найти в Методических рекомендациях для региональных и муниципальных органов управления образованием, руководителей образовательных организаций по вопросам вовлечения родителей (законных представителей) обучающихся в работу органов государственно-общественного управления образованием по ссылке:

<https://nra-russia.ru/glavnaya/meropriyatiya/vovlechenie-roditelej-v-obrazovanie-poleznyie-materialyi.html>

Для обеспечения эффективного функционирования органов государственно-общественного управления рекомендуем особое внимание уделить разделу «Алгоритм организации деятельности органов общественно-государственного управления

образованием в образовательной организации с участием представителей родительской общественности».

Для организации информирования родителей об участии в жизни школы, повышения престижа органов государственного управления образованием рекомендуется «Комплект наглядных информационных материалов для родительской общественности по участию в государственном управлении образованием», представленный по адресу:

<https://nra-russia.ru/glavnaya/meropriyatiya/vovlechenie-roditelej-v-obrazovanie-poleznyie-materialyi.html>

Он включает в себя следующие материалы:

4 буклета, наглядно и кратко излагающих для родителей их права и обязанности в управлении образовательной организацией, суть Управляющего совета, основные тезисы государственной политики в сфере ГОУО:

Управляющий совет школы – партнерство во имя будущего.

Права и обязанности участников государственного управления образованием

Управляющий совет – гарант информационной открытости образовательной организации

Государственно-общественное управление образованием. Краткий путеводитель.

Буклеты будут полезны педагогическим работникам и организаторам образования для проведения просветительской и разъяснительной работы с родителями в процессе создания Управляющего совета и вовлечения в его состав новых участников.

3 памятки, наглядно представляющие права, обязанности всех участников образовательных отношений, в том числе в направлении ГОУО, тезисы-рекомендации по повышению эффективности деятельности общественных управляющих:

Ваши права в управлении школой.

Управляющий совет образовательной организации.

Независимая оценка качества образования.

4 листовки представляют собой рисунки-схемы, раскрывающие структуру Управляющего совета, Программы развития школы, понятия «информационная открытость». Они также содержат советы для родителей.

4 плаката имеют агитационно-просветительское значение, транслируют принципы этики отношения родителей к школе, подчеркивают значение участия родителя в жизни образовательной организации, совместном решении актуальных задач и проблем.

Листовки и плакаты, прилагаемые к данным Методическим рекомендациям, могут быть масштабированы, размещены как на электронных ресурсах, так и на стендах образовательной организации, включены в информационные брошюры, подготавливаемые для родителей.

Для ответа на вопрос «Как создать Управляющий совет в школе?» рекомендуется использовать информационный материал «Управляющий совет образовательной организации. Задачи, функции, порядок формирования и функционирования», представленный по ссылке:

<https://nra-russia.ru/glavnaya/meropriyatiya/vovlechenie-roditelej-v-obrazovanie-poleznyie-materialyi.html>

Основные понятия, целеполагание, описание различных видов органов государственного управления, их полномочий представляют «Методические рекомендации по развитию государственного управления образованием в субъектах Российской Федерации для специалистов органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования» (письмо Минобрнауки России от 22 октября 2015 г. № 08-1729). Здесь впервые описан механизм вовлечения общественности в процессы независимой оценки качества образования. Ссылка на ресурс:

<https://nra-russia.ru/glavnaya/meropriyatiya/vovlechenie-roditelej-v-obrazovanie-poleznyie-materialyi.html>

Наиболее актуальным нормативно-правовым актом, раскрывающим механизмы государственного управления образованием, является Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 27 декабря 2019 г. № Р-154 «Об утверждении методических рекомендаций по механизмам вовлечения общественно-деловых объединений и участия представителей работодателей в принятии решений по вопросам управления развитием образовательной организации, в том числе в обновлении образовательных программ». Ссылка на ресурс:

<https://nra-russia.ru/glavnaya/meropriyatiya/vovlechenie-roditelej-v-obrazovanie-poleznyie-materialyi.html>

Документ включает в себя:

- Методические рекомендации по механизмам вовлечения общественно-деловых объединений и участия представителей работодателей в принятии решений по вопросам управления развитием общеобразовательной организации и организации дополнительного образования детей, в том числе в обновлении образовательных программ.
- Типовые локальные акты:
- Положение об Управляющем совете;
- Положение о порядке кооптации в члены Управляющего совета;
- Положение о порядке выборов членов Управляющего совета;
- Положение о комиссии Управляющего совета;
- Протокол Управляющего совета.
- Примерные формы реализации информационной политики на уровне образовательной организации.
- Примеры успешных практик по механизмам вовлечения общественно-деловых объединений, представителей работодателей в принятии решений по вопросам управления развитием общеобразовательной организации и организации дополнительного образования, в том числе в обновлении образовательных программ.

Работа по повышению заинтересованности родителей в участии в жизни школы, интереса к обучению и воспитанию детей, безусловно, не сводится к процессам, описанным в данных Методических рекомендациях. Важнейшую роль играют просветительская работа с родителями по различным тематикам, проведение совместных детско-родительских мероприятий. Ответы на вопрос «Как организовать просвещение родителей?», контент для организации просветительской работы, интересные практики представлены на сайтах:

<https://nra-russia.ru> <https://ruroditel.ru> <https://пастимдереи.рф>

### 3.9.2 Психологические программы повышения вовлеченности родителей учащихся с низкими образовательными результатами

Родительское вовлечение в образовательный процесс может помочь улучшить образовательные результаты детей. В этом ключе выстраивание открытых, эффективных, доверительных и сотруднических отношений между семьей/родителями обучающихся и школой является одной из важнейших задач, которая стоит перед учителями, директорами и другими сотрудниками школы. Налаженная коммуникация между школой и семьей и вовлечение родителей в образование детей положительно влияют на академические успехи школьников и их мотивацию к обучению, повышают заинтересованность учителей, снижают уровень насилия/буллинга в школе, улучшают репутацию школы в профессиональных кругах и в местном сообществе.

Для этого управленцам и учителям необходимы понятные, эффективные инструменты, которые бы адаптировались под те реалии и контекст, в которых школа работает. К сожалению, те инструменты и способы вовлечения и коммуникации с родителями, которые школа привыкла применять в своей практике, сегодня не отвечают запросам, не учитывают индивидуальные особенности семей – это способствует уходу семьи из школы, появлению конфликтных ситуаций, ухудшению психологического благополучия обучающихся и к их низким образовательным результатам.

Комплект материалов по данной тематике представлен по ссылкам:

1. [Самозффективность как содержательная основа образовательных программ для родителей](#)
2. [Родительская вовлеченность в формирование образовательного пространства детей](#)
3. [Уровни родительского участия в образовании детей](#)
4. [Вовлеченность родителей третьеклассников в учебные дела детей](#)
5. [Коммуникация семьи и школы: ключевые особенности на современном этапе](#)
6. [Взаимодействие семьи и школы: каналы коммуникации педагогов и родителей](#)

Предлагаемые материалы на основе эмпирических данных отвечают на следующие вопросы:

1. Что такое родительская вовлеченность? И почему сегодня это так важно для повышения образовательных результатов и психологического благополучия ребенка и для школы?
2. Что влияет на степень вовлеченности родителей? Почему родители уходят из школы? Каковы уровни вовлеченности родителей и что это значит?
3. Какие площадки коммуникации популярны среди родителей и учителей? Что нравится и что не нравится семье при коммуникации с учителями своего ребенка? Какие есть психологические способы, практики по выстраиванию неконфликтного общения с семьями обучающихся?
4. Как предсказать, что семья будет вовлекаться и дальше в образование своего ребенка? Как работать с родителями, дети которых показывают низкие образовательные результаты? Почему важно развивать в родителях самозффективность, а именно представления о том, что он (родитель) может справиться с решением задач по воспитанию ребенка и что его действия приведут к желаемому результату?

Предлагаемые практические рекомендации помогут школам проанализировать сильные и слабые стороны в коммуникации с семьями обучающихся, понять причины

невовлеченности родителей в образование детей, разработать стратегию по вовлечению родителей учащихся с низкими образовательными результатами, что внесет свой вклад в повышение качества образования.

Поскольку проблемы вовлеченности родителей часто сопряжены с проблемным, дезадаптивным, девиантным поведением детей, взаимодействие с родителями не может не касаться этой темы. Формы и содержание такой работы с родителями представлены в пособии «Организация просветительской работы с родителями по вопросам профилактики девиантного поведения».

Методические рекомендации предназначены руководителям, педагогам и специалистам образовательных организаций, специальных учебно-воспитательных учреждений открытого и закрытого типа, центров психолого-педагогического и медико-социального сопровождения, иных образовательных учреждений. В пособии представлены рекомендации по организации и проведению просветительской работы с родителями в системе дошкольного образования, начальной, средней и старшей школы, СПО по проблемам отклоняющегося (девиантного) поведения детей, подростков и юношей.

Детальная информация по данной теме представлена в публикации:

<https://psyjournals.ru/devbehprevention2018>

Восстановительные технологии «Круги сообщества» и «Семейная конференция» могут быть применены в работе с родителями. Данные технологии апробированы представителями Ассоциации кураторов школьных служб примирения, представлены в публикациях, на конференциях и в Школе восстановительного подхода (МГППУ, СОЦ СПР и Всероссийская ассоциация восстановительной медиации).

Круг поддержки сообщества проводят службы примирения по проблемной ситуации, которую признают важной для себя все его участники. Обучение технологиям круга и конференции проходит в рамках ДПО на базе МГППУ при участии МОЦ «Судебно-правовая реформа».

Материалы размещены в открытых источниках:

[Опыт работы школьных служб примирения в России](#)

[Восстановительный подход в работе педагога-психолога](#)

[Восстановительный подход в работе классного руководителя и педагога](#)

### 3.10 Повышение школьного благополучия

Высокий уровень тревожности обучающихся может проявляться в изменении познавательной активности, тревожности и негативных эмоциональных переживаниях, характеризующих личностные свойства субъекта, а также в отношении состояния человека в конкретный момент.

Фактор риска отражает уровень тревожности обучающихся; общей тревожности в школе, переживание социального стресса, фрустрацию потребности в достижении успеха, страх самовыражения, страх ситуации проверки знаний, страх не соответствовать ожиданиям окружающих, низкую физиологическую сопротивляемость стрессу, проблемы и страхи в отношениях с учителями.

Низкий уровень поддержки учителей характеризуется недостаточной психолого-педагогической грамотностью, недостатком культуры педагогического общения, несформированностью навыков конструктивного решения целого ряда проблемных

педагогических ситуаций, недостаточным владением способами профилактики и преодоления эмоциональной напряженности.

В методических рекомендациях «Психическое здоровье детей и подростков в контексте психологической службы» определяются место и роль психического здоровья в общем психическом и личностном развитии детей, обсуждаются условия его обеспечения и сохранения на всех возрастных этапах – дошкольном, младшем школьном, подростковом и раннем юношеском. Особо выделен психологический аспект проблемы психического здоровья в отличие от медицинского, философского, социологического и т.д.

Ссылка на публикацию:

[https://psyjournals.ru/files/27577/vestnik\\_psyobr\\_2009\\_3\\_Dubrovina.pdf](https://psyjournals.ru/files/27577/vestnik_psyobr_2009_3_Dubrovina.pdf)

### 3.11 Высокая доля обучающихся с инклюзией

В настоящее время в общеобразовательных организациях возросло число детей с особыми образовательными потребностями, нуждающихся в специализированной помощи педагогов различных направлений. Успешность воспитания, развития и социальной адаптации детей зависит от правильной, слаженной и грамотно организованной работы всех участников психолого-педагогического процесса.

Успешность обучения школьника с ограниченными возможностями здоровья в условиях инклюзивного образования во многом определяется специальными образовательными условиями, которые должны быть созданы с учетом образовательных потребностей обучающегося.

Методические рекомендации по сопровождению детей с ограниченными возможностями здоровья в условиях инклюзивного образования размещены по ссылке:

<http://www.inclusive-edu.ru/nashi-izdaniya-2/>

В представленных материалах раскрываются общие и частные вопросы организации психолого-педагогического сопровождения обучающихся с ограниченными возможностями в условиях инклюзивного образования: технология деятельности школьного психолого-медико-педагогического консилиума (ПМПк), диагностическая деятельность школьного психолога, деятельность специалистов школьного консилиума по сопровождению обучающегося, включаемого в инклюзивную практику, организация специальных образовательных условий для обучающихся с различными нозологиями.

1. «Создание специальных условий для детей с нарушениями опорно-двигательного аппарата в общеобразовательных учреждениях».

В сборнике представлены методические рекомендации для руководителей, учителей и специалистов ОУ по созданию специальных условий при включении детей с нарушениями опорно-двигательного аппарата в образовательное учреждение.

2. «Создание специальных условий для детей с нарушениями зрения в общеобразовательных учреждениях».

В сборнике представлены методические рекомендации для руководителей, учителей и специалистов ОУ по созданию специальных условий при включении детей с нарушениями зрения в образовательное учреждение.

3. «Организация специальных образовательных условий для детей с ограниченными возможностями здоровья в общеобразовательных учреждениях».

В сборнике представлены рекомендации по созданию специальных условий для детей с ОВЗ в общеобразовательном учреждении для руководителей образовательных

учреждений, реализующих инклюзивную практику, специалистов и учителей общеобразовательных школ, магистрантов, студентов педагогических вузов.

4. «Создание и апробация модели психолого-педагогического сопровождения инклюзивной практики».

В пособии приведены конкретные примеры технологий сопровождения инклюзивного процесса. В приложениях приведены примеры документации специалистов школьного консилиума, структура индивидуальной образовательной программы, а также эссе учителей и родителей, включенных в проектирование инклюзивного процесса. Пособие адресовано, в первую очередь, специалистам школьных консилиумов (педагогам-психологам, логопедам, дефектологам, социальным педагогам, тьюторам), учителям и руководителям образовательных учреждений, реализующих инклюзивную практику.

### 3.12 Сопровождение интеграции детей-мигрантов

Существует ряд трудностей включения детей-мигрантов в образовательный процесс: низкий уровень владения русским языком, сложности адаптации к учебному процессу, изменение учебного процесса с ориентацией на потребности детей-мигрантов.

Эффективная деятельность психологов по решению данного ряда трудностей не представляется возможной без овладения основными этнопсихологическими знаниями и использования прикладных кросс-культурных технологий. Одним из ресурсов по вопросу интеграции мигрантов в образовательный процесс являются методические рекомендации «Технологии психологического сопровождения интеграции мигрантов в образовательной среде».

Учебно-методическое пособие адресовано специалистам-психологам, решающим задачи интеграции мигрантов в образовательных учреждениях (школах, образовательных холдингах, центрах дополнительного образования) и психологических центрах. В пособии представлены теоретические концепции, знакомство с которыми является необходимым условием эффективной работы психолога с детьми-мигрантами; предлагаются методические рекомендации для планирования и организации межкультурного тренинга в образовательной среде; даны материалы об индивидуальной и групповой работе с детьми-мигрантами, а также материалы для организации помощи педагогам, работающим с инокультурными учащимися.

Ссылка на материалы:

<https://www.isras.ru/publ.html?id=3007&printmode>

#### 4 Используемые источники

1. [Методика выявления общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся, на основе комплексного анализа данных об образовательных организациях, в том числе данных о качестве образования](#)
2. [Связь характеристик и результатов учебного процесса](#)
3. [Анализ резильентности российских школ](#)
4. [Методика выявления ШНОР](#)
5. [Отчет по комплексному анализу данных о ШНОР](#)
6. [Образование мирового уровня. Как выстроить школьную систему XXI века? / пер. А. Шляйхер. М.: Национальное образование, 2018.](#)
7. [Национальный отчет исследования TALIS-2018](#)
8. [Agasisti T., Avvisati F., Borgonovi F., Longobardi S. Academic resilience: What schools and countries do to help disadvantaged students succeed in PISA. OECD, 2018 \(OECD Education Working Papers Series No. 167\).](#)
9. [What makes a school a learning organization. OECD, 2016.](#)
10. [Методика ОЭСР «Анкетные опросы в школах для целей повышения качества среды обучения общими усилиями», 2018](#)
11. [Я – эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы: учебно-методическое пособие / \[сост. Н.В. Бысик и др.\], М.: Университетская книга, 2018. Глава 2. Входной мониторинг в программах перехода школы в эффективный режим работы \(углубленная диагностика качества школьных процессов\) Глава 3. Разработка программы перехода школы в эффективный режим работы](#)
12. [«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. М.: ИД НИУ ВШЭ, 2019](#)
13. [Пакет методических материалов, проектов нормативных и локальных актов для специалистов органов, осуществляющих управление в сфере образования, руководителей общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях](#)
14. [Пинская М.А., Хавенсон Т.Е., Звягинцев Р.С., Михайлова А.М., Чиркина Т.А., Косарецкий С.Г. Поверх барьеров: исследуем резильентные школы // Вопросы образования. 2018. № 2. С. 198–227.](#)
15. [Бысик Н.В., Пинская М.А., Косарецкий С.Г. Проектирование модели профессионального развития педагогов школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, работающих с учащимися с риском образовательной неуспешности: Эмпирическая основа и ключевые составляющие // Психологическая наука и образование. 2018. Т. 23. № 5. С. 87–101.](#)

16. [Формирование адресных образовательных программ по работе с обучающимися с трудностями в обучении. Методические рекомендации ФГБНУ «Федеральный институт педагогических измерений» \(ФИПИ\)](#)
17. [«Навигатор по ресурсам индивидуализации и тьюторства» \(материалы Московского городского педагогического университета\)](#)
18. [Цифровая платформа психолого-педагогических программ работы с трудностями в обучении у обучающихся, имеющих соответствующие риски неблагоприятных социальных условий / коллектив авторов – лауреатов Всероссийского конкурса лучших психолого-педагогических программ и технологий в образовательной среде \(2018–2019\), ФГБОУ ВО МГППУ, Общественная организация «Федерация психологов образования России](#)
19. [Я – эффективный учитель: как мотивировать к учебе и повысить успешность «слабых» учащихся: учебно-методическое пособие / сост.: Н.В. Бысик, В.С. Евтюхова, М.А. Пинская. М.: Университетская книга, 2017. Глава 2. Формирующее оценивание – инструмент эффективного преподавания.](#)
20. [Зарецкий В. Как учителю работать с неуспевающим учеником: Теория и практика рефлексивно-деятельностного подхода. М.: Чистые пруды, 2011. 32 с. \(Библиотечка «Первого сентября», серия «Воспитание. Образование. Педагогика»; вып. 33\).](#)
21. [Дадли П. Lesson Study: руководство, 2011.](#)
22. [Компетенции «4К»: формирование и оценка на уроке. Практические рекомендации / сост.: М.А. Пинская, А.М. Михайлова. М.: Корпорация «Российский учебник», 2019.](#)
23. [Описание федерального проекта Союза «Молодые профессионалы \(Ворлдскиллс Россия\)», «Билет в будущее»](#)
24. [Методические материалы по признакам девиаций, действиям специалистов системы образования в ситуациях социальных рисков и профилактике девиантного поведения обучающихся. М.: МГППУ, 2018.](#)
25. [Пакет документов по внедрению школьных служб примирения](#)
26. [Российско-финская программа для начальной школы «Умелый класс: формирование социальных навыков как метод профилактики эмоциональных и поведенческих проблем у детей» \(Helsinki Brief Therapy Institute, Финляндия\)](#)
27. [Методические рекомендации для региональных и муниципальных органов управления образованием, руководителей образовательных организаций по вопросам вовлечения родителей \(законных представителей\) обучающихся в работу органов государственного-общественного управления образованием](#)
28. [Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 27 декабря 2019 г. № Р-154 «Об утверждении методических рекомендаций по механизмам вовлечения общественно-деловых объединений и участия представителей работодателей в принятии решений по вопросам управления развитием образовательной организации, в том числе в обновлении образовательных программ»](#)
29. [Комплект наглядных информационных материалов для родительской общественности по участию в государственно-общественном управлении образованием](#)

30. [Как создать Управляющий совет в школе?](#)
31. «Как организовать просвещение родителей?»: контент для организации просветительской работы, интересные практики ([nra-russia.ru](http://nra-russia.ru); [ruroditel.ru](http://ruroditel.ru); [растимдетей.pdf](#))
32. [Поливанова К.Н., Вопилова И.Е., Михайлова \(Козьмина\) Я.Я., Нисская А.К., Сивак Е.В. Самоэффективность как содержательная основа образовательных программ для родителей // Вопросы образования. 2015. № 4. С. 184–200.](#)
33. [Любицкая К.А. Родительская вовлеченность в формирование образовательного пространства детей // Педагогика. 2019. № 8. С. 64–72.](#)
34. [Любицкая К. А. Уровни родительского участия в образовании своих детей // Культурно-исторический подход в современной психологии развития: достижения, проблемы, перспективы: Сборник тезисов участников шестой всероссийской научно-практической конференции по психологии развития, посвященной 80-летию со дня рождения профессора Л.Ф. Обухова. М.: ФГБОУ ВО МГППУ, 2018. С. 156–159.](#)
35. [Антипкина И.В., Любицкая К.А., Нисская А.К. Вовлеченность родителей третьеклассников в учебные дела детей // Вопросы образования. 2018. № 4. С. 230–260.](#)
36. [Любицкая К.А., Шакарова М.А. Коммуникация семьи и школы: ключевые особенности на современном этапе // Вопросы образования. 2018. № 3. С. 196–215.](#)
37. [Любицкая К.А., Нисская А.К. Взаимодействие семьи и школы: каналы коммуникации педагогов и родителей // Семья и дети в современном мире: Коллективная монография. СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена, 2018. Т. 4. С. 218–225.](#)
38. [Организация просветительской работы с родителями по вопросам профилактики девиантного поведения. Методические рекомендации для руководителей образовательных организаций / сост.: Дворянчиков Н.В., Делибалт В.В., Казина А.О., Лаврешкин Н.В., Вихристюк О.В., Гаязова Л.А., Власова Н.В., Богданович Н.В., Чернушевич В.А., Чиркина Р.В., Банников Г.С. М.: ФГБОУ ВО МГППУ, 2018. 112 с.](#)
39. [Опыт работы школьных служб примирения в России: Сборник материалов. М.: МОО Центр «Судебно-правовая реформа», 2014. 148 с.](#)
40. [Восстановительный подход в работе педагога-психолога](#)
41. [Восстановительный подход в работе классного руководителя и педагога](#)
42. [Психическое здоровье детей и подростков в контексте психологической службы. 4-е изд. / под ред. И.В. Дубровиной. Екатеринбург: Деловая книга, 2000. 176 с.](#)
43. [Методические рекомендации по сопровождению детей с ограниченными возможностями здоровья в условиях инклюзивного образования / Институт проблем инклюзивного образования МГППУ <http://www.inclusive-edu.ru/nashi-izdaniya-2/>](#)
44. [Технологии психологического сопровождения интеграции мигрантов в образовательной среде: Учебно-методическое пособие для педагогов-психологов / под ред. О.Е. Хухлаева, М.Ю. Чибисовой. М.: МГППУ, 2013. 273 с.](#)