

Региональная модель оптимизации системы деятельности школ, находящихся в сложных социальных условиях

*Эпова Н.П., начальник отдела НМР
ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, к.психол.н.*

Важность проблемы выравнивания образовательных шансов детей независимо от социальных условий современного гражданского общества России 21 века определена стратегиями экономического благополучия страны и социальной продуктивности ее граждан, а также вопросами нравственности и справедливости.

Современные исследования доказывают, что школа может изменить предопределенность социального и культурного статуса семьи, дать старт вертикальной социальной мобильности ребенка. В противовес пессимистическим позициям о том, что определенные группы учеников объективно имеют меньшие шансы реализовать свой потенциал, ряд ученых (Е. Ханушек)¹ делают вывод о том, что именно качество обучения, а значит, квалификация и профессионализм учителя могут преодолевать образовательное неравенство.

История вопроса выравнивания образовательных шансов определенных групп детей в нашей стране имеет как позитивные страницы, так и вызывающие сожаление. В настоящее время в российской системе образования существуют группы школ с низким качеством обучения (И.Д. Фрумин), усиливается тенденция роста неравенства образовательных возможностей и появление неуспешных школ, функционирующих в сложных социальных условиях. Практика показывает, что в таких школах слабый контингент обучающихся, а семьи детей в большинстве случаев неблагополучны.

Об эффективности системы образования можно судить по ряду ключевых показателей, в том числе, и потому, насколько успешно она оказывает поддержку ученикам, учителям, школам, компенсируя существенное неравенство и дефициты образовательных и иных ресурсов. На повестке дня вопросы о необходимости смены акцентов с сопровождения развития только лучших школ на оптимизацию поддержки школ, находящихся в сложных социальных условиях, в контексте стратегий государственной политики с 2012 года.

Результаты реализации Федеральной целевой программы развития образования на период 2011-2015 гг. подтверждают, что решения по сокращению неэффективных школ находятся не только в экономической плоскости, но и в социальной, организационно-педагогической и

¹ Пинская М.А. Школы, работающие в сложных социальных контекстах: «тонущие» и «борющиеся». Доклад на семинаре «Актуальные исследования и разработки в области образования» Института развития образования НИУ ВШЭ, 19 апреля 2011 г. <http://iro.hse.ru/seminar2010-2011>

управленческой. При оценке деятельности школы следует учитывать контекстные факторы, т.е. социально-экономические характеристики окружения школы и особенности контингента обучающихся. При этом образовательная практика доказывает, что существуют школы, находящиеся в неблагоприятных социальных условиях, но демонстрирующие устойчиво высокие образовательные результаты. Это еще одно доказательство тому, что деятельность школы как педагогической системы требует целостного и многоаспектного анализа, применения совокупности научных подходов, поиска и реализации типовой модели выравнивания образовательных шансов детей независимо от социальных условий.

Необходимость выравнивания возможностей получения качественного образования для всех слоев населения Российской Федерации обозначена и в Федеральной целевой программе развития образования на 2016-2020 гг.

В рамках мероприятия 2.2. «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространения их результатов» ФЦПРО на 2016-2020 годы сотрудниками Центра социально-экономического развития школы Института образования НИУ ВШЭ подготовлены методические рекомендации для руководителей региональных и муниципальных систем образования, образовательных организаций и педагогов.

Методические рекомендации содержат:

- методики выявления школ функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;
- модельные региональные, муниципальные и школьные программы поддержки образовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, а также нормативно-правовые акты и механизмы финансирования к ним;
- методические материалы для специалистов органов управления образованием, руководителей и учителей по разработке программ поддержки школ и их переводу в эффективный режим работы.

Предлагаемая Департаментом государственной политики в сфере общего образования Министерства образования и науки Российской Федерации модельная региональная программа школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, с низким социальным статусом семей, высокой долей учащихся с девиантным поведением, включает:

- модель организационных механизмов запуска и реализации программ (региональных, муниципальных, школьных);
- модель финансовых механизмов поддержки школ;
- модель кадрового обеспечения программ поддержки школ.

Ключевыми концептами данных моделей являются следующие положения:

Модель организационных механизмов запуска и реализации программ (региональных, муниципальных, школьных) ориентирована на организацию в

субъектах региональных и муниципальных Центров поддержки школ, работающих в сложных социальных условиях, привлечение директоров-лидеров, которые могут выступать в качестве носителей успешной практики и выполнять функции консультантов-коучей и сетевых консультантов. Данная модель предполагает формирование муниципальных сетевых объединений школ, участниц программы поддержки, распределение финансовых ресурсов программы, в том числе грантов, для их работы по улучшению качества управления и качества преподавания и учения.

Основные векторы данной модели:

- формирование стратегических команд, берущих на себя ответственность за реализацию школьных программ улучшения (критерии отбора участников программы поддержки);
- создание неформальных объединений и сообществ руководителей школ (клубы директоров, партнерства, профессиональные сообщества);
- удержание в фокусе внимания вопросов качества преподавания и учебной деятельности обучающихся (для этого - курсы повышения квалификации, профессиональные сообщества, наставничество, менторская поддержка учителей, испытывающих трудности в работе; индивидуальные планы профессионального развития, внутрикорпоративное профессиональное развитие, электронные сетевые ресурсы);
- региональный, муниципальный и школьный мониторинг результатов реализации программы поддержки;
- информационное сопровождение программы, разработка региональных и муниципальных методических рекомендаций по вопросам оплаты труда и др.

Модель финансовых механизмов поддержки школ раскрывает современный механизм финансовой поддержки школ, функционирующих в сложных социальных условиях (далее – ШССУ) через совершенствование системы установления государственного (муниципального) задания (далее – Г(М)З) и планирования бюджетных средств с учетом мониторинга достижения вариативных показателей по объему и качеству услуг и достижений в реализации программы повышения образовательных результатов. Модель Г(М)З содержит алгоритм его разработки и оценки при особой роли корректировки структуры норматива, например, финансирование специальных программ для улучшения образовательных результатов учащихся в ШССУ.

Модель кадрового обеспечения программ поддержки школ предполагает подготовку специалистов, обладающих новыми компетенциями и готовых выполнять функции консультантов и тьюторов школ, школьных управленцев и педагогов. Модель актуализирует необходимость подготовки специалистов, которые способны решать актуальные управленческие и педагогические задачи: разработка новых стратегий управления школой для выведения ее из кризиса; разработка и трансляция новых педагогических технологий для работы с обучающимися, испытывающими учебные и поведенческие

проблемы. Комплекс мер реализации данной модели: назначение регионального координатора; создание структур экспертно-консультационного сопровождения программ улучшения результатов; повышение квалификации директоров ШССУ с применением современных программ коучинга, наставничества и взаимодействия (networking); повышение квалификации педагогов (работа с детьми с ОВЗ, девиантными детьми и др.); информационное сопровождение; моральная поддержка педагогических коллективов (признание их социальной миссии и особого места в образовании); привлечение студентов, аспирантов в качестве репетиторов и тьюторов для работы в ШССУ; включение школ, работающих со сложным контингентом, в том числе показывающих низкие образовательные результаты, в программы дистанционного образования, реализуемого ведущими (эффективными) школами и вузами и др.

Предлагаются и другие модели, например *модельная региональная программа поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в труднодоступных территориях, малокомплектных, особых школ.*

Таким образом, в настоящее время существуют различные подходы к решению проблем ШССУ. Тем не менее, актуальность разработки региональной модели оптимизации системы деятельности ШССУ в контекстах Ростовской области очевидна.

Руководители муниципальных образований и общеобразовательных организаций, педагогические коллективы имеют возможность освоить суть предлагаемых подходов, определить оптимальную для условий своей школы модель, выбрать приоритеты и подходы, взятые за основу программы оптимизации. Последовательность организационных действий включает следующие этапы:

1. Изучение предлагаемых моделей.
2. Анализ образовательных контекстов и определение приоритетов повышения качества образовательной системы ШССУ.
3. Определение оптимальной модели устойчивого функционирования ШССУ и механизмов ее реализации.
4. Разработка и реализация программы оптимизации системы деятельности ШССУ в рамках сформированной модели.

Разработка региональной модели оптимизации системы деятельности школ Ростовской области, находящихся в сложных социальных условиях, продиктована необходимостью обеспечения доступного качественного образования в Ростовской области для каждого ребенка независимо от места жительства и социально-экономического статуса семьи.

Региональная модель оптимизации системы деятельности ШССУ ориентирована на адресную поддержку школ с низкими результатами обучения и разработана с учетом результатов прикладного исследования, проведенного сотрудниками Государственного автономного учреждения Ростовской области «Региональный информационно-аналитический центр

развития образования» (далее - ГАУ РО РИАЦРО) с целью идентификации школ Ростовской области, находящихся в сложных социальных условиях, и выявления форм оптимизации их работы².

Нормативно-правовая основа разработки региональной модели – Приказ министерства общего и профессионального образования Ростовской области от 07.12.2015 года №901 «Об утверждении региональной программы поддержки общеобразовательных организаций Ростовской области, работающих в сложных социальных условиях».

Региональная программа направлена на обеспечение доступности качественного образования для каждого ребенка, независимо от места жительства, социально-экономического статуса семьи через реализацию программ перевода школ, находящихся в сложных социальных условиях, в эффективный режим работы.

Организационная структура Программы представляет два этапа ее реализации.

На первом этапе было проведено прикладное исследование школ с использованием комплекса методов, среди которых: кластеризация, ранжирование, дискриминантный анализ, онлайн-опрос и фокус-группа.

В качестве основания для идентификации и кластеризации школ (группы школ с «высокими образовательными результатами» (далее – «с высокими ОР») и «низкими образовательными результатами» - (далее с «низкими ОР») использовались данные о средних показателях результатов ГИА (ЕГЭ и ОГЭ) по школе за три года (2012-2014 гг.), контекстные показатели, характеризующие условия деятельности школ, результаты фокус-группового исследования с руководителями ШССУ по изучению внешних и внутренних причин стойкого снижения учебных результатов (2016 г.).

В ходе исследования показателей ГИА были выделены следующие группы школ Ростовской области:

- школы, находящиеся в сложных социальных условиях и демонстрирующие устойчиво низкие образовательные результаты (группа 1);
- школы, находящиеся в сложных социальных условиях, и демонстрирующие устойчиво высокие образовательные результаты (группа 2);
- школы, находящиеся в благополучных социальных условиях, и демонстрирующие устойчиво высокие образовательные результаты (группа 3).

В результате анализа были определены 63 школы, из них 31 СОШ и 32 ООШ, работающие в неблагоприятных социальных условиях. В ходе изучения условий, в которых функционируют школы из групп с «высокими ОР» и «низкими ОР», были выделены контекстные факторы, анализ которых позволил определить ключевые, обуславливающие низкие образовательные

² Развитие системы образования Ростовской области. Аналитический обзор, выпуск 1. – Ростов-на-Дону: ИП Курсова Л.В. – 2016. – 124 с.: ил.

результаты, социальное неблагополучие и кластеры проблемных школ³. Результаты исследований дают возможность установить те факторы, которые находятся в зоне контроля, т.е. подлежат изменению, а также факторы, лежащие вне зоны контроля, т.е. не подлежащие изменению (таб.1). Крайне важным для региона является определение приоритетов факторов, установление их причинно-следственных связей и составление списка аспектов, над которыми следует целенаправленно работать. Наиболее актуальные направления в данной области сфокусированы на вопросах о том, каким образом развивать и стимулировать проблемные школы.

Таблица 1.

Факторы и зоны их контроля

| Факторы в зоне контроля | Факторы вне зоны контроля |
|--|---|
| Контекстные показатели-факторы | |
| Кадровое обеспечение | Социальные характеристики обучающихся |
| Материально-техническое и информационное обеспечение | Социально-экономические характеристики муниципального образования |
| Финансово-экономическая деятельность образовательной организации | |
| Содержание образовательной деятельности и организация образовательного процесса | |
| Здоровьесберегающие условия, организация физкультурно-оздоровительной и спортивной работы | |
| Ключевые факторы при установлении идентификации и ранжировании школ в ССУ | |
| Доля учителей, имеющих высшую квалификацию | Уровень урбанизированности |
| Тип общеобразовательной организации | Доля учащихся из малообеспеченных семей |
| | Доля учащихся, для которых русский язык не является родным |
| | Доля учащихся, у которых оба родителя имеют высшее образование |
| Факторы–внешние и внутренние причины стойкого снижения учебных результатов по результатам фокус-группового исследования | |
| Степень доступа к развитой образовательной инфраструктуре | Доля иноэтнических групп учащихся |
| Материально-техническая оснащенность (скорость интернета, организация поездок детей) | Доля детей из неблагополучных семей |
| Кадровая необеспеченность | |
| Взаимодействие с местным сообществом (районная администрация, представители религиозных институтов, лидеров диаспор) | |
| Степень эффективности школьного менеджмента | |
| Вывод: Содержательные, организационно- | Вывод: Социально-экономические факторы |

³ Развитие системы образования Ростовской области. Аналитический обзор, выпуск 1. – Ростов-на-Дону: ИП Курусова Л.В. – 2016. – 124 с.: ил. С. 12-20.

| | |
|---|--|
| педагогические и организационно-управленческие факторы – это компетенции руководителей различного уровня и специалистов системы образования | – заданные величины, изменение которых не может быть обеспечено силами системы образования |
|---|--|

Итак, значимую роль играют социально-экономические факторы – во многом заданные «величины», изменение которых не может быть обеспечено силами системы образования.

В тоже время создание условий для эффективного управления организационно-содержательными и педагогическими факторами является прямой компетенцией руководителей различного уровня и специалистов системы образования. Именно поэтому региональная модель оптимизации системы деятельности ШССУ ориентирована в первую очередь на организацию кадрового развития персонала таких школ и информационно-методическое сопровождение их деятельности, а также на раскрытие базовых механизмов достижения образовательных результатов ФГОС по приоритетным сферам образовательной системы.

Анализ профессиональной деятельности педагогов и руководителей ШССУ позволяет выявить общие проблемы и индивидуальные запросы на повышение предметно-знаниевой компетенции, методического уровня педагогов и определить комплекс необходимых управленческих решений для улучшения образовательной практики.

Данный вывод согласуется с результатами, полученными в ходе пилотного исследования ГАУ РИАЦРО, о том, что в деятельности педагогов ШССУ доминирует воспитательная ориентация, а педагоги из кластера «благоприятных социальных условий» ориентированы на образовательные результаты⁴. Следовательно, необходимо развивать профессиональные компетенции педагогов ШССУ в области проектирования и реализации образовательного процесса и выполнения общепедагогической функции «Обучение»⁵, а также психолого-педагогические компетенции учителя, позволяющие работать с неоднородным контингентом обучающихся.

ШССУ необходимо создавать условия для развития профессионализма (наращивания профессионального капитала) учителей, используя целевые программы повышения квалификации с доминированием интерактивных методов и технологий, сочетанием вертикальных и горизонтальных форм профессионального развития и взаимодействия руководителя и возглавляемого им педагогического коллектива.

Данные выводы тесно сопряжены с результатами интернет-опроса, проведенного сотрудниками ГАУ РИАЦРО, в марте-апреле 2016 г. в форме стандартизированной анкеты по выделению эффективных форм и

⁴ Развитие системы образования Ростовской области. Аналитический обзор, выпуск 1. – Ростов-на-Дону: ИП Курусова Л.В. – 2016. – 124 с.: ил. - С. 32.

⁵ Приказ Минтруда России от 18.10.2013 №544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)».

инструментов поддержки ШССУ. С точки зрения педагогов ШССУ наиболее действенными механизмами являются работа с управленцами и педагогами по повышению квалификации и обмену опытом с коллегами из резильентных⁶ школ. Качественный анализ продемонстрировал востребованность:

- повышения квалификации руководителей школы по рассмотрению особенностей управления образовательными системами ШССУ;
- повышения квалификации педагогов в области интерактивного обучения (проектная деятельность, ролевые и деловые игры);
- обмена опытом с коллегами из ШССУ, демонстрирующих высокие образовательные результаты и др.⁷.

Таким образом, выявление трудностей в работе школы позволит выработать стратегию адресной поддержки и командной работы со стороны руководителей школ-наставников (из числа общеобразовательных организаций данного образования или из муниципальных образований региона, демонстрирующих высокие образовательные результаты), экспертов-консультантов Института повышения квалификации, муниципальных координаторов. Состав команд зависит от проблем, которые требуют решения в целях развития качества профессиональной деятельности руководителей и педагогов ШССУ.

Например, от школы не зависит количество обучающихся, для которых русский язык не является родным, но повышение профессиональной компетентности педагогических кадров в области освоения технологий инклюзии и билингвального обучения русскому языку – это посильная задача для общеобразовательной организации, муниципального образования и регионального профессионального сообщества работников сферы образования Ростовской области. При этом в регионе определены механизмы решения данной задачи. Они аккумулированы в Плане-графике реализации мероприятий по направлению 1.6 «Развитие содержания, форм, методов повышения кадрового потенциала педагогов и специалистов по вопросам изучения русского языка (как родного, как неродного, как иностранного) в образовательных организациях Российской Федерации, а также по вопросам использования русского языка как государственного языка» Федеральной целевой программы «Русский язык на 2016-2020 годы». ШССУ, в которых обучаются дети-билингвы, могут принимать активное участие в мероприятиях Плана-графика на 2017-2018 гг.

Кроме того, в перечень региональных моделей оптимизации системы деятельности ШССУ включена модель «Модель создания школьной образовательной среды эффективного усвоения и использования русского языка в системе начального образования в условиях билингвизма» (авт. А.Т. Злобина, доцент кафедры начального образования, к.психол. наук).

⁶ Резильентность – это сопротивление разрушению, т.е. способность человека (или образовательной системы) защищать свою целостность, когда он испытывает сильное негативное давление социума.

⁷ Развитие системы образования Ростовской области. Аналитический обзор, выпуск 1. – Ростов-на-Дону: ИП Курсова Л.В. – 2016. – 124 с.: ил. - С. 33.

Очевидно, ШССУ также испытывают трудности в работе с родителями обучающихся. Механизм решения данных вопросов представлен в «Организационной модели социально-психологического обучения родителей в системе профилактики девиантного поведения несовершеннолетних» (авт. О.О. Пугачевский, доцент кафедры психологии, к.психол.н.).

Результаты исследований ГАУ РИАЦРО свидетельствуют о том, что директора и педагоги двух групп школ (ШССУ и школ, функционирующих в благоприятной среде) менее всего удовлетворены мотивацией школьников к обучению, наличием специальных учебных планов и заинтересованностью родителей в образовательных достижениях детей. Варианты решения данных задач представлены в следующих моделях: «Модель организации взаимодействия ШССУ с семьями обучающихся в целях обеспечения их успешной социализации» (авт. Т.С. Есяян, доцент кафедры методики воспитательной работы, к.п.н.), «Модель планирования воспитательной работы в общеобразовательных организациях» (авт. А.М. Рябченко, заведующий кафедрой методики воспитательной работы, к.п.н., доцент).

В целом, исследования, проведенные сотрудниками ГАУ РО РИАЦРО в 2015 г., анализ результатов ГИА 2016 г., а также анализ различных моделей поддержки ШССУ, способствуют определению базовых основ формирования региональной модели оптимизации работы ШССУ в Ростовской области⁸. Прежде всего, доминантой нашей модели выступает создание механизмов совершенствования профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций и педагогических работников, а также эффективная организация информационно-методического и научно-практического сопровождения ШССУ в целях обеспечения ключевых направлений ФГОС через развитие системы наставничества и сетевых сообществ.

Предлагаемая региональная модель оптимизации системы деятельности ШССУ представляет сочетание инвариантных и вариативных механизмов поддержки. При этом инвариантные механизмы составляют обязательные элементы программ поддержки, обеспечивающие их реализацию в любых территориальных контекстах. В свою очередь вариативный механизм учитывает условия территории и конкретные проблемы ШССУ.

К инвариантным отнесены **базовые модели, которые рекомендуются для всех ШССУ. Это:**

- «Модель развития кадрового ресурса ШССУ в контексте государственной стратегии создания национальной системы профессионального роста педагогических и управленческих кадров Российской Федерации» (авт. Л.Н. Королева, проректор по НМР, к.п.н., доцент);

- «Модель информационно-методического сопровождения деятельности ШССУ» (авт. В.И. Гончарова, проректор по ОМР).

⁸ При разработке региональной модели были использованы методические рекомендации Центра социально-экономического развития школы Института образования НИУ ВШЭ.

В программу поддержки и выхода из кризисного состояния школа может включить пакет единичных проектов, разработанных на основе региональных моделей оптимизации системы деятельности ШССУ по ключевым направлениям реализации ФГОС. Это **вариативные модели**:

- «Технологическая модель педагогического сопровождения и поддержки детей, испытывающих затруднения в учебной деятельности» (авт. В.Г. Гульчевская, заведующий кафедрой педагогики, к.п.н, доцент);

- «Диагностическая модель процессов воспитания и социализации личности в современных образовательных организациях» (авт. О.Н. Чепкова, доцент кафедры методики воспитательной работы, к.п.н.);

- «Региональная модель социализации и воспитания обучающихся на историко-культурных и нравственных традициях России и Донского края» (авт. А.М. Рябченко, заведующий кафедрой методики воспитательной работы, к.п.н., доцент; Н.П. Эпова, начальник отдела НМР, к.психол.н.);

- «Контрольно-оценочная деятельность учителя математики в логике ФГОС» (авт. Л.В. Зевина, заведующий кафедрой математики и естественных дисциплин, к.п.н., доцент) и др.

Для обеспечения эффективного взаимодействия школ в перечень региональных моделей оптимизации системы деятельности ШССУ включены:

- «Модель организации сетевого взаимодействия муниципальных общеобразовательных учреждений, демонстрирующих высокие образовательные результаты, и школ в ССУ» (авт. Ю.П. Бахмет, методист организационно-методического отдела);

- «Региональная модель организации сетевого взаимодействия педагогов» (авт. А.Б. Эртель, директор ЦМП и ИТ).

ШССУ, находящимся на этапе стабильного функционирования и подготовки перехода к режиму развития, рекомендованы три инновационных модели образовательных учреждений Ростовской области:

- «Модель управления качеством образования на диагностической основе» (Т.Н. Щербакова, заведующий кафедрой психологии, профессор, д.психол. наук);

- «Интеграция образовательных систем как условие повышения качества образования» (авт. В.Ф. Бут, декан факультета руководящих кадров, к.п.н.);

- «Социальное партнерство как ресурс развития образовательного учреждения» (авт. В.Ф. Бут, декан факультета руководящих кадров, к.п.н.).

Каждая из 9 региональных моделей оптимизации системы деятельности ШССУ по ключевым направлениям реализации ФГОС и 3 инновационных модели образовательных учреждений Ростовской области **сопровождается комплексом методических активностей** (вебинарами, семинарами-совещаниями, стажировочными мероприятиями, подготовкой публикаций, проведением научно-практических конференций и др.) и **курсами повышения квалификации**.

Решение задач профессионального развития педагогов и руководителей ШССУ в существенной степени определяется наличием **значимого**

компонента региональной модели оптимизации ШССУ – «**Дорожная карта профессионально-педагогической поддержки** управленческих и педагогических кадров общеобразовательных учреждений Ростовской области, работающих в школах, находящихся в сложных социальных условиях»⁹.

Дорожная карта содержит целевые установки и график мероприятий, в которых участие ШССУ осуществляется на добровольной основе и в соответствии с запросами и приоритетами школ. Например, **цикл семинаров и вебинаров** по вопросам обеспечения качества образования:

- «Учитель новой российской школы в свете профессионального стандарта «Педагог: компетентностный портрет (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» (апрель 2017 года);

- «Создание сетевых профессиональных сообществ педагогов и организация неформального и информального образования педагогов ШССУ, организация сетевого партнерства школ» для специалистов муниципальных методических служб и методических объединений ШССУ (февраль 2017 года) и др.

Важнейшим в работе с ШССУ является **повышение квалификации руководителей** (заместителей руководителей) и педагогов школ, участвующих в пилотном проекте ШССУ, по темам:

- «Перевод общеобразовательных организаций в эффективный режим функционирования» (36 часов);

- «Кризисный менеджмент в образовательных организациях» (36 часов);

- «Повышение профессиональной компетентности педагогов в области сопровождения и оценки индивидуального прогресса обучающихся, работы с детьми с особыми потребностями, учебными и поведенческими проблемами» (36 часов);

- «Проектирование оптимальных моделей школьной эффективности» (36 часов).

В целом, крайне важным является понимание того, что школа может сделать сама, и что необходимо сделать на муниципальном и региональном уровнях в поддержку ШССУ. Целесообразно также определить, что необходимо предпринять в отношении кластеров школ на различных этапах поддержки. Например, следует учесть, что разные группы - кластеры («проблемных» школ - кластер «1» и «2» и «благополучных» - кластер «3») имеют отличающиеся по качеству инфраструктуру, внешние факторы, финансово-экономические и социально-демографические характеристики. Поэтому вначале не стоит организовывать взаимодействие ШССУ, демонстрирующих устойчиво низкие образовательные результаты со школами, находящимися в благополучных социальных условиях и демонстрирующими устойчиво высокие образовательные результаты

⁹ Утверждена 23 декабря 2015 г. ректором ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО С.Ф. Хлебуновой, профессором, д.п.н.

(инновационными школами), дабы еще больше не усилить восприятие существующего «разрыва».

Эффективным станет взаимодействие ШССУ, демонстрирующих устойчиво низкие образовательные результаты, с ШССУ, демонстрирующими устойчиво высокие образовательные результаты. Педагогические коллективы школ первой группы могут удостовериться в том, что сложные социальные условия не являются главной помехой для организации эффективной работы, а в ходе стажировок на базе школ второй группы получают возможность освоить эффективные способы организации образовательного процесса, осложненного социальными трудностями. При этом очень важно обеспечить роль неформальных отношений сетевого взаимодействия данных школ.

Школы второй группы – могут стать *базовыми стажировочными площадками* по тематике «Внедрение системы мер по повышению качества работ школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях».

Таким образом, региональная стажировочная инфраструктура может быть расширена за счет включения данных школ в ее состав, что обеспечит создание новых комфортных сред взаимодействия школ по исследуемой проблематике, сотрудничество в определении характеристик качества процессов управления результатами образовательной системы и способов их улучшения в условиях ШССУ.

Областной (муниципальный) конкурс резильентных школ (ШССУ) может стать ярким событием и дополнительным стимулом для того, чтобы ШССУ раскрыла свой потенциал и поверила в свои силы. Конкурс может преследовать цель создания условий для развития положительной динамики в школах, работающих в сложных социальных контекстах. Среди задач Конкурса - инициирование практики разработки и реализации проектов перевода общеобразовательных организаций в эффективный режим работы; поиск возможностей для финансовой, материально-технической, научно-методической поддержки и деятельности на основе договоров сотрудничества при реализации разработанных проектов, выявление возможностей для тиражирования эффективных практик перевода школ в эффективный режим жизнедеятельности.

Настоящая региональная модель оптимизации системы деятельности школ, находящихся в сложных социальных условиях, в процессе реализации обеспечит определение конкретных направлений организации перехода каждой ШССУ в режим устойчивого функционирования на основе непрерывного совершенствования профессионального мастерства педагогов и руководителей ШССУ, выявления механизмов повышения мотивации участников данного пилотного проекта, формирования сообщества лидеров ШССУ, кризисных менеджеров образования. Главное - разработка и реализация оптимальной модели ШССУ обеспечит выравнивание образовательных шансов детей независимо от социальных условий их жизнедеятельности и обучения.