
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ АКАДЕМИЯ
ПОСТДИПЛОМНОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ

Методические рекомендации по разработке и реализации программы ОУ по профилактике учебной неуспешности учащихся

НИР: п. 7.2.6

Методические рекомендации подготовлены:

Курцовой Е.Г., кандидатом педагогических наук, доцентом кафедры
управления и экономики образования;

Савиновой Н.А., кандидатом педагогических наук, доцентом кафедры
управления и экономики образования;

2023 г.

Оглавление

2. Факторы риска учебной неуспешности обучающихся	6
2.1. Низкий уровень оснащения школы.	9
2.2. Дефицит педагогических кадров	10
2.3. Несформированность внутришкольной системы профессионального развития педагогов ...	11
2.4. Пониженный уровень качества школьной образовательной и воспитательной среды	13
2.6. Низкое качество профессиональных коммуникаций между участниками образовательных отношений	14
3. Структура программы профилактики учебной неуспешности учащихся	16
4. Цели и задачи программы по профилактике учебной неуспешности учащихся	24
5. Алгоритм реализации программы по профилактике учебной неуспешности обучающихся	28
5.1. Выявление рисков и причин учебной неуспешности учащихся.....	29
5.2. Разработка программы по профилактике и ликвидации выявленных рисков	30
5.3. Организационно-методический этап	33
5.4. «Дорожная карта» программы по профилактике учебной неуспешности учащихся	39
5.5. Аналитический этап.....	41
6. Примеры преодоления некоторых компетентностных дефицитов, приводящих к риску учебной неуспешности учащихся.....	42
6.1. Оптимизация риска «Дефицит педагогических кадров»	43
6.2. Оптимизация риска «Несформированность школьной системы повышения квалификации»	50
6.3. Оптимизация риска «Недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников»	58
6.4. Оптимизация риска «Недостаточно развитое профессиональное взаимодействие»	62
6.5. Оптимизация риска «Низкая вовлеченность учителей в образовательный процесс»	65
Литература:	68

1. Введение

Школами Санкт-Петербурга и районными информационно-методическими центрами проводится большая работа по обеспечению качества подготовки обучающихся, которое включает оказание методической помощи, повышение профессионального мастерства педагогических работников и администрации школ в части индивидуализации образовательного процесса, создания в школе благоприятного и безопасной образовательной среды, работы с детьми-инфономами, развитие служб психолого-педагогического сопровождения участников образовательных отношений, совершенствование оценочной деятельности в целях повышения образовательных результатов, комплекс мероприятий по обмену опытом и разработку адресных программ организационно-методической поддержки школ с низкими образовательными результатами обучающихся.

Анализ результатов этой работы показал наличие положительной динамики, вместе с тем, в настоящее время сохраняется ряд задач, которые необходимо решать, как на уровне отдельных школ, так и на уровне региональной системы образования в целом:

- инструментализация ВСОКО и повышение объективности оценочных процедур;
- низкая мотивация обучающихся к образовательной деятельности;
- обеспечение индивидуализации образовательного процесса;
- несформированность внутришкольных систем профессионального развития педагогических работников;
- недостаточная эффективность коммуникаций между участниками образовательных отношений.

Таким образом, для обеспечения комплексного решения указанных задач работа по преодолению учебной неуспешности учащихся должна носить системный характер, как на организационном, так и содержательном

уровне и включать: анализ достигаемых результатов и причин неуспешности, включение в систему всех участников образовательных отношений, использование различных механизмов преодоления школьной неуспешности с учетом образовательных потребностей обучающихся, развитие образовательной среды школы и др. Инструментом, позволяющим реализовать цели и задачи школы по преодолению учебной неуспешности учащихся является программа по профилактике учебной неуспешности учащихся, основные подходы к проектированию и реализации которой будут рассмотрены в данных методических рекомендациях.

Методические рекомендации разработаны в соответствии с п.2.2.3. Распоряжения Комитета по образованию от 26.05.2022 г. №1028-р «Об утверждении Положения о работе с общеобразовательными организациями Санкт-Петербурга, имеющими низкие образовательные результаты обучающихся, и(или) общеобразовательными организациями Санкт-Петербурга, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях, и общеобразовательными организациями Санкт-Петербурга, функционирующими в зоне риска снижения образовательных результатов». В них описаны возможные факторы риска, которые показывают устойчивую связь с низкими образовательными результатами обучающихся, представлены примерная структура и содержание программы по профилактике учебной неуспешности учащихся, рекомендации по ее разработке и реализации.

Целью методических рекомендаций является оказание помощи руководителям и методической службе общеобразовательных организаций в создании и развитии школьной системы по профилактике учебной неуспешности обучающихся.

Основной для разработки рекомендации являются «Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся» (https://fioco.ru/Media/Default/Documents/500/Metodica_500.pdf),

разработанная и апробированная Федеральным институтом оценки качества образования в рамках федерального проекта «500+», Распоряжения Комитета по образованию от 26.05.2022 г. №1028-р, аналитические материалы, в которых обобщен опыт реализации регионального проекта по оказанию адресной организационной и методической поддержки общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся с целью повышения качества общего образования, а также лучшие школьные управленческие практики, направленные на профилактику учебной неуспешности обучающихся.

2. Факторы риска учебной неуспешности обучающихся

Обеспечение возможности получения качественного образования для всех обучающихся является одним из приоритетов государственной образовательной политики в Российской Федерации. Вместе с тем, практически в любой общеобразовательной организации есть ряд учащихся, которые по тем или иным причинам испытывают сложности с полноценным освоением образовательной программы соответствующего уровня, т.е. школа сталкивается с необходимостью решать проблему учебной неуспешности обучающихся.

В настоящее время в научной и методической литературе используются такие термины как *«образовательная неуспешность учащихся»*, *«школьная неуспешность»*, *«учебная неуспешность»*, *«неуспеваемость»* и др. Более подробно с подходами, в рамках которых рассматриваются особенности каждого из приведенных выше терминов, можно познакомиться в работах таких авторов как Ю.К.Бабанский, К.В.Бардин, Л.И.Божович, А.М.Гельмонта, Л.С.Славиной, В.С. Цетлина и других. Анализ различных подходов показал, что в целом понятие «неуспеваемость» намного уже, чем понятие «школьная неуспешность».

В настоящее время большинство исследователей под *неуспеваемостью* понимают ситуативное или устойчивое отставание школьника в освоении учебного материала по одному или нескольким предметам программы, а под *школьной неуспешностью* – нежелание или неспособность ученика выполнить требования образовательной программы, потерю интереса к школьной жизни и позицию учащегося; педагогическую запущенность, трудновоспитуемость. Синдром *школьной неуспешности*, кроме неуспеваемости может проявляться у учащегося в постоянно высоком уровне тревоги, низкой мотивации к обучению, нарушению внимания, памяти, неусидчивости или уходе в себя, заниженной (или неадекватной) самооценке, представлении о себе как о «безнадежном», «плохом ученике», неуверенность в себе, неверии в возможность удачи, ожидании помощи от других. Наиболее уязвимыми для формирования школьной неуспешности являются: первый класс, переход в среднюю школу и подростковый возраст.

Следовательно школьная неуспешность обучающегося явление многофакторное и касается не только результативности в обучении, но и затрагивает личность обучающегося в целом. Таким образом мы можем сделать вывод о том, что причины возникновения школьной неуспешности могут быть различными, как и пути их преодоления. Вместе с тем, решение данной задачи должно осуществляться в виде комплексного подхода, включающего в себя:

- подбор точных диагностических методик, направленных на выявление причин неуспешности школьников в учебе;
- подбор оптимальных форм взаимодействия с неуспешными в учебе школьниками, обеспечивающих успешное осуществление их учебной деятельности.

Из этого следует, что спектр вопросов, связанных с причинами возникновения школьной неуспешности учащихся и путями их преодоления достаточно широк и не может быть подробно представлен в рамках одного пособия. Поэтому в данных методических рекомендациях мы рассмотрим

только возможные риски возникновения и пути преодоления *учебной неуспешности учащихся*. Под *учебной неуспешности учащихся* будем понимать ситуацию, при которой обучающиеся по той или иной причине оказываются не в состоянии полноценно осваивать основную общеобразовательную программу соответствующего уровня общего образования.

В рамках рекомендаций по развитию механизмов управления качеством образования (<https://fioco.ru/ru/muko>) выделяются три различных уровня проявления проблемы учебной неуспешности, которые проявляются в наличие:

- некоторой группы неуспевающих;
- существенных факторов риска снижения в образовательной организации образовательных результатов (ресурсные дефициты, особенности контингента обучающихся, социально-экономический контекст и т.п.);
- в образовательной организации значительной части обучающихся, уже демонстрирующих признаки учебной неуспешности, проявляющиеся в фактической неуспеваемости (школы с низкими образовательными результатами).

В целом данное разделение на подгруппы может рассматриваться как условное, которое различается только масштабом проблемы, так как неуспевающие и слабоуспевающие учащиеся есть практически в любой школе. С одной стороны, на каждом из перечисленных уровней должны быть разработаны различные подходы к решению данной задачи, с другой – в рамках этих подходов могут быть выделены общие для всех элементы, к которым можно отнести создание внутришкольной системы по профилактике учебной неуспешности обучающихся.

Основной целью данной работы должно стать создание условий для успешного освоения образовательных программ слабоуспевающими и неуспевающими обучающимися. Эта деятельность должна включать в себя, в том числе: организацию эффективной работы с отдельными обучающимися,

разработку для них индивидуальных образовательных маршрутов, создание благоприятных условий для обучающихся с трудностями в обучении, профилактику и предотвращение появления низких образовательных результатов.

По данным различных исследований количество детей, испытывающих трудности в усвоении учебного материала, в настоящее время составляет от 15 до 40% от общего количества детей школьного возраста. Это связано как с повышением требований к уровню общего образования, так и снижением уровня учебной мотивации учащихся, незаинтересованностью части родителей в результатах обучения своих детей, а также с определенными сложностями в обучении детей с ограниченными возможностями здоровья и детей-мигрантов в условиях общеобразовательной школы.

Анализ результатов реализации федерального проекта «500+» показал, что можно выделить следующие основные риски, которые могут привести к снижению образовательных результатов обучающихся:

- Низкий уровень оснащения школы.
- Дефицит педагогических кадров.
- Несформированность внутришкольной системы профессионального развития педагогов.
- Пониженный уровень качества школьной образовательной и воспитательной среды.
- Низкое качество профессиональных коммуникаций между участниками образовательных отношений.

2.1. Низкий уровень оснащения школы.

Низкий уровень оснащения школы, прежде всего качество учебных материалов, невозможность заменить их цифровыми аналогами из-за недостаточного количества оборудования негативно сказываются на образовательных результатах обучающихся, т.к. снижается не только качество обучения, но и мотивация учащихся к учебной деятельности. В

качестве возможных путей преодоления данных рисков можно порекомендовать образовательному учреждению заключить договоры о сетевом взаимодействии использовании помещений и/или оборудования сторонних организаций для реализации основных или дополнительных образовательных программ, а также рассмотреть вопрос об участии школы в федеральных и региональных программах грантовой поддержки, при этом не только в сфере образования, но и смежных областях.

2.2. Дефицит педагогических кадров

Дефицит квалифицированных педагогических кадров может стать критическим для общеобразовательной организации, так как именно качеством преподавания определяется качество обучения. Наличие данного дефицита приводит к профессиональному выгоранию учителей, недостатку у них времени на организацию и проведение индивидуальной работы с учащимися, на профессионально-личностное развитие.

При наличии кадрового дефицита администрации школы можно рекомендовать проанализировать:

- практики мотивации и дополнительного стимулирования работников, которые применяются в школе;
- инструменты, которые используются для привлечения сотрудников;
- возрастной состав коллектива;
- организацию работы с молодыми педагогами;
- наличие и эффективность системы наставничества;
- возможности для взаимодействия с педагогическими колледжами Санкт-Петербурга и педагогическими университетами и организации практики студентов на базе школы;
- возможность создания педагогического класса.

К проблемам кадрового обеспечения общеобразовательной организации можно отнести и дефицит специалистов службы сопровождения (педагогов-психологов, логопедов, социальных педагогов, дефектологов),

педагогов-организаторов, педагогов, способных работать с детьми с ОВЗ, количество которых за последние годы значительно увеличилось.

Отсутствие или низкое качество работы службы психолого-педагогического сопровождения является одним из основных рисков учебной неуспешности учащихся, так как одним из механизмов ее преодоления является реализация индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся, которая предполагает проведение психологических диагностик, коррекционной и профилактической работы, консультирование участников образовательных отношений. Поэтому скоординированная деятельность специалистов службы сопровождения, педагогов-предметников и классных руководителей в данном направлении является залогом успеха. Еще один момент, на который хотелось бы обратить внимание администрации школ – это заключение договоров и разработка совместных планов работы с ЦПМСС. Проведенный анализ показал, что не всегда они разрабатываются и реализуются с учетом проблем, которые есть в конкретном образовательном учреждении.

Дефицит таких специалистов, как инженер, библиотекарь, лаборант и др. обеспечивающих образовательную деятельность, также влияет на качество образовательного процесса, а значит и на образовательные результаты обучающихся.

2.3. Несформированность внутришкольной системы профессионального развития педагогов

Несформированность внутришкольной системы профессионального развития педагогов – существенный риск развития образовательной организации. Наличие возможности для развития профессиональных компетенций учителя непосредственно во время учебного процесса – важнейшая характеристика образовательной организации.

Как показал анализ рисков профилей школ Санкт-Петербурга, показывающих низкие образовательные результаты обучающихся, именно

данный риск, является риском высокого уровня для подавляющего большинства школ.

В более чем 50% образовательных учреждений этот риск в первую очередь связан с низкой адаптивностью учебного процесса, которая включает: учет индивидуальных возможностей обучающихся в учебном процессе, использование учителями элементов формирующего оценивания, современных образовательных технологий и цифровых ресурсов. Кроме того, определить прогресс развития обучающегося возможно только на основании оценки результатов обучения, а как показывают проведенные исследования, во многих школах уделяется недостаточное внимание обеспечению объективности оценки и анализу получаемых результатов, что не позволяет своевременно корректировать образовательный процесс и приводит к ухудшению образовательных результатов.

Опрос специалистов информационно-методических центров показал, что многие педагоги сталкиваются с такими профессиональными дефицитами как: умением проектировать учебную ситуацию на уроке и управлять ею, владением технологиями деятельностного типа, разнообразными формами, приемами, методами и средствами обучения, умением организовывать построение модели и способа деятельности, а также их проверку в условиях решения практической задачи, неумением создавать условия для коммуникативной и учебной «включенности» всех учащихся в образовательный процесс (в частности, умение определять уровень понимания учащимися формулировки задания, основной терминологии, общего смысла идущего в классе обсуждения, умение оказывать помощь обучающимся в самостоятельной локализации ошибки, ее исправлении), что приводит к снижению качества знаний обучающихся, в том числе, за счет снижения дисциплины на уроке.

Вместе с тем, анализ результатов анкетирования педагогов ШНОР показал, около половины учителей проходят курсы повышения квалификации, не соответствующие их потребностям, не имеют возможности

получить необходимую методическую помощь в своем образовательном учреждении и оценивают как «низкий» уровень методических мероприятий. В качестве основных причин недостаточной эффективности методической работы в образовательных учреждениях можно выделить: низкую активность/формальность деятельности методических объединений, высокая нагрузка педагогов, недостаток методической литературы, периодических изданий, наглядных пособий, отсутствие в коллективах пула педагогов-наставников обладающих компетенциями (прошедших обучение) по направлениям различных форм сопровождения взрослых, отсутствие специально оборудованного места для профессионального общения педагогов. Все это говорит о необходимости разработки и реализации новых моделей методической службы, отвечающих запросам педагогов конкретной школы с учетом имеющихся ресурсов районной и региональной систем образования.

2.4. Пониженный уровень качества школьной образовательной и воспитательной среды

Пониженный уровень качества школьной образовательной и воспитательной среды создаёт риски снижения образовательных и воспитательных результатов школьного обучения. В первую очередь, школьное благополучие, или школьный климат, характеризуется уровнем удовлетворения учебных потребностей обучающихся. При этом, чем сложнее контингент обучающихся в школе, тем более индивидуальными могут быть потребности, поэтому при работе с данным риском в первую очередь нужно проанализировать социальный паспорт школы.

К учащимся с высоким риском учебной неуспешности можно отнести: дети из социально неблагополучных семей, состоящих на учете в КДН, из малообеспеченных семей, обучающихся с ОВЗ, обучающихся, для которых русский язык не является родным или языком повседневного общения. Важным показателем, который нужно учитывать при организации работы

является доля учащихся, которым педагоги рекомендуют дополнительные занятия.

Достаточно тревожной тенденцией последних нескольких лет, оказывающее негативное влияние на качество школьной образовательной среды, является распространение регулярного буллинга в школа. С целью его выявления и предупреждения рекомендуется систематически проводить психологическую диагностику и принимать соответствующие управленческие решения.

Также отдельного внимания заслуживает низкая мотивация обучающихся, которая может быть связана с различными факторами, в том числе макрокультуральными, социальными, организационными, семейными, личностными, стилем отношений между субъектами образовательного процесса. Мероприятия, направленные на повышение мотивации школьников предполагают как работу с обучающимися, так и с педагогами, которая строится на результатах комплексного анализа причин и может включать организацию консультативной помощи учителям, стремящимся перестроить свою работу с учениками, 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, использование новых форм и методов профориентационной работы, пересмотр системы дополнительного образования.

2.6. Низкое качество профессиональных коммуникаций между участниками образовательных отношений

Низкое качество профессиональных коммуникаций между участниками образовательных отношений может приводить к снижению образовательных результатов за счет накопления, связанных с недостаточной коммуникацией в образовательной организации. При этом учителя и

родительская общественность могут демонстрировать низкую готовность решать те задачи, которые стоят перед школой.

Причины низкой вовлечённости учителей в образовательный процесс могут быть различны: отсутствие эффективной коммуникации с руководством образовательной организации, профессиональное выгорание – накопленное за время работы эмоциональное истощение, причиной которого является недостаточное понимание целей своей деятельности и владение инструментами их достижения.

Невовлечённые родители не только могут снижать учебную мотивацию за счёт предъявления завышенных требований или, напротив, демонстративного безразличия к учебным делам школьника. Часто родители не знают о доступных способах поддержания учебного процесса своих детей, а школа не может обеспечить должный уровень консультаций.

При планировании работы по снижению данного риска необходимо оценить и проанализировать комфорт коммуникаций в школе, качество профессионального взаимодействия педагогов, вовлеченность родителей в жизнь школы, эффективность форм и методов работы, работу школьной службы медиации.

Задача, которую необходимо решить школе - повысить качество коммуникаций во внутренней и внешней среде, готовность занимать лидерскую позицию в отношении вовлечения родителей, развивать подходы взаимодействия с окружающую школу средой и социальными партнерами.

Более подробно с рисками учебной неуспешности и путями их преодоления можно познакомиться в Методике оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся, размещенной на сайте ФИОКО (https://fioco.ru/Media/Default/Documents/500/Metodica_500.pdf).

В заключении данного параграфа хочется обратить внимание школьной администрации на наличие еще одного риска - низкой мотивации управленческой команды образовательной организации к улучшению

образовательных результатов, т.к. лидерство управленческой команды образовательной организации является одним из ключевых условий улучшения образовательных результатов и повышения эффективности работы школы.

3. Структура программы профилактики учебной неуспешности учащихся

Программа ОУ по профилактике учебной неуспешности учащихся – комплекс мер, направленный на предупреждение и устранение факторов риска, приводящих к низким образовательным результатам, обеспечивающий целенаправленную, скоординированную деятельность педагогического коллектива по повышению качества образования в школе.

Программа содержит:

- описание проблемы или комплекса проблем (обязательно связанных с учебной неуспешностью учащихся), на решение которых направлена, стратегия профилактики этих проблем;
- цели образовательного учреждения, связанные с обеспечением возможности всем учащимся получить качественное образование;
- задачи, детализирующие поставленную цель, раскрывающие алгоритм ее достижения;
- критерии результативности программы, позволяющие установить степень реализации запланированных целей и результатов;
- дорожную карту (план) реализации программы ОУ.

Программа ОУ по профилактике учебной неуспешности учащихся строится на преодолении факторов риска, которые показывают устойчивую связь с низкими образовательными результатами обучающихся:

- обеспеченность ресурсами и кадрами:
 - низкий уровень оснащения школы;
 - дефицит педагогических кадров;

- недостаточная предметная, методическая или психолого-педагогическая компетентность педагогических работников;
- низкая эффективность управления в школе:
 - низкая мотивация руководства образовательной организации к улучшению 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;
 - низкое качество адаптации мигрантов, преодоления языковых и культурных барьеров;
 - низкое качество профориентационной работы;
- обеспечение благоприятного «школьного климата»:
 - неблагоприятный психологический климат в школе;
 - низкая вовлеченность учителей в образовательный процесс;
 - низкая учебная мотивация школьников;
 - низкий уровень дисциплины в классе;
 - проблемы с вовлеченностью родителей.

Программа рассчитана на период от 1 до 3 лет и подразумевает оперативное планирование, детализацию мер по конкретному выбранному и утвержденному рисковому фактору. Для создания программы целесообразно выбрать от двух до четырех факторов риска учебной неуспешности учащихся, индивидуальных для каждой школы, и по каждой из них поставить цели, определить задачи, выбрать критерии результативности и составить дорожную карту (план) реализации программы.

Формулируемая цель программы образовательного учреждения по профилактике учебной неуспешности учащихся должна соответствовать модели SMART, т.е. быть:

- конкретной - понятной всем;
- измеримой - содержащей исчисляемые показатели;
- достижимой - определенной по затратам и / или наличию ресурсов;
- реалистичной (релевантной) - в пределах имеющихся ресурсов;
- определенной во времени - с четко поставленными сроками.

Далее цели следует разбить на задачи, либо учитывая последовательность их выполнения, либо охватывая разные пространства преобразований. Для каждой из задач прописываются конкретные действия – мероприятия, все то, что нужно сделать, чтобы выполнение задачи стало возможно. Так, для того чтобы внедрить методику обучения, необходимо:

- найти эффективные методики данного направления,
 - провести обучение учителей,
 - организовать обмен опытом по этой методике внутри школы,
- ввести основанные на этой методике упражнения в обучение определенных классов.

Важной составляющей целевого блока программы является определение критериев результативности программы (таблица 1). Критерий (от греч. criterion – средство для суждения) – это основополагающий признак, в соответствии с которым производится оценка достижения заявленного результата. Критерии представляют собой систему характеристик организации, процессов и результатов, сформулированных в форме утверждения, которые указывают, каким качественным характеристикам или количественным значениям должны соответствовать организация, процессы и результаты.

Таблица 1

Типология критериев результативности программы

Тип критерия	Как оценить	Пример	
		Критерий	Способ оценки
Качественный	Не поддающийся числовому выражению, можно оценить на основании экспертного мнения или опроса участников.	Эффективность внедрения новой системы оценивания.	Обобщить мнение учителей, учеников и родителей школы, выявленное с помощью анкетирования.
		Изменение психологического климата.	Обобщить мнение учителей и управленцев школы, выявленное с помощью опроса.
Количественный	Выражается числом, можно оценить в долях, единицах и т.д.	Внедрение новых методик обучения.	Число или доля обучившихся педагогов, число или доля классов, в обучении которых реализуется данная методика.
		Эффективность внедрения новой методики развития грамотности.	Увеличение среднего балла по предмету на 0,5 за полгода.

Средством оценки достижения заявленного результата является показатель. Значения показателей количественных критериев должны быть измеряемы в единицах, долях, процентах и др. Для отслеживания качественных показателей можно применять шкалу (от 1 до 10), давая качественную характеристику каждому шагу по шкале. В некоторых случаях (например, показатель «Нормативное обеспечение реализации программы») достаточно бинарного ответа типа «есть/ нет».

Примеры критериев и показателей, на которые можно ориентироваться при разработке системы мониторинга реализации программы, приведены в таблице 2. Представленный в таблице 2 набор критериев и показателей можно расширять или сокращать на усмотрение разработчиков программы.

Таблица 2

Примеры критериев и показателей результативности реализации программы

Критерий	Возможные показатели
Нормативное обеспечение реализации программы	<ul style="list-style-type: none"> • наличие нормативно-правовой базы необходимой для реализации каждой цели (приказы, положения, договоры, локальные акты). • соответствие нормативно-правовых документов организации требованиям действующего законодательства.
Кадровое обеспечение	<p>наличие:</p> <ul style="list-style-type: none"> • учителей-предметников; • учителей начальной школы; • педагогов, способных работать с обучающимися с ОВЗ; • педагогов дополнительного образования, педагогов-организаторов; • руководящего состава (заместителей директора, руководителей структурных подразделений); • специалистов службы психолого-педагогического сопровождения (педагог-психолог, социальный педагог, логопед, дефектолог, тьютор); • иных специалистов, обеспечивающих образовательную деятельность (библиотекарь, лаборант, инженер); • учителей высшей квалификационной категории; • учителей первой квалификационной категории; • учителей без категории;
Школьная система повышения профессиональных компетенций педагогических работников	<ul style="list-style-type: none"> • степень вовлеченности педагогов в решение вопросов жизнедеятельности школы; • повышение уровня квалификации педагогических и руководящих работников; • охват педагогов различными формами профессионального взаимодействия; • доля учителей, прошедших курсы повышения квалификации соответствующие их профессиональным потребностям; • доля учителей, удовлетворённых возможностями для профессионального развития; • доля учителей, вовлечённых в систему наставничества;
Качество образования	<ul style="list-style-type: none"> • результаты промежуточной аттестации, успеваемость, %; • результаты промежуточной аттестации, качество знаний, %; • доля отличников, %; • доля неуспевающих, %; • доля учащихся оставленных на повторное обучение, %; • результаты итоговой аттестации (ЕГЭ, ОГЭ), средний балл; • результаты ВПР, средний балл; • доля учащихся – призеров и победителей ВСОШ районного, регионального, заключительного этапа, %; • доля учащихся, продолжающих обучение в 10-м классе, %;

	<ul style="list-style-type: none"> • доля учащихся охваченных всеми видами дополнительного образования; • доля учащихся вовлеченные во внеурочные и внеклассные мероприятия, индивидуальные занятия, %;
Уровень коммуникаций в школе	<ul style="list-style-type: none"> • комфортность коммуникации в педагогическом коллективе; • качество профессионального взаимодействия в педагогическом коллективе школы; • вовлечённость родителей в учебный процесс;
Оснащенность школы	<ul style="list-style-type: none"> • удовлетворенность с точки зрения участников образовательных отношений состоянием помещений школы; • качество/наличие учебных материалов; • оснащённость цифровым оборудованием; • качество (скорость) интернет-соединения;
Работа с внешним сообществом	<ul style="list-style-type: none"> • достигнутые соглашения с социальными партнерами, шт; • использование внешних ресурсов для обучения сотрудников; • использование внешних ресурсов для внеурочной деятельности;
Школьная культура, ценности, традиции	<ul style="list-style-type: none"> • степень удовлетворенности всех участников образовательного процесса; • принятие единства требований и ценностей ОУ.

На следующем этапе составляется *дорожная карта (план)* реализации программы ОУ по профилактике учебной неуспешности учащихся по каждой из проблем с обязательным указанием сроков и ответственных (таблица 3). Планируемый результат понимается как конкретное значение критерия. Сроки выполнения проставляются максимально четко. Ответственными за достижение конкретного результата назначаются не только директор/заместитель директора, но и группы учителей-предметников.

Таблица 3

Дорожная карта (план) реализации программы

Фактор риска	Цель	Задачи	Планируемый результат	Сроки выполнения	Ответственные
1.	1	1			
		2			
2.	2	1			
		2			
		3			
3.	3	1			

Разрабатывая дорожную карту (план) реализации программы ОУ по профилактике учебной неуспешности учащихся, следует оценить ресурсы школы, необходимые для достижения поставленных целей, и описать:

- возможности школы для самостоятельно решения проблем;
- возможности района для оказания помощи школе;
- возможную поддержку города и региона в реализации программы школы.

Это позволит составить детализированный план (таблица 4) выполнения программы по каждому из факторов риска учебной неуспешности учащихся.

Таблица 4

Пример детализированного плана реализации программы

Ресурс	Мероприятия	Сроки
Фактор риска: дефицит педагогических кадров		
Цель: преодоление проблемы дефицита педагогических кадров в школе		
Задача: передача ряда необеспеченных кадрами функций на аутсорсинг		
Школа	Внедрение практики сетевого взаимодействия с использованием элементов цифровой образовательной среды.	Октябрь
Район	Привлечение педагогов из сильных школ для организации межшкольного взаимодействия.	Октябрь
Город	Оказание методической и консультативной помощи, проведение обучающих вебинаров для педагогов, включенных в межшкольное взаимодействие.	Ноябрь

Оформление программы как документа включает в себя процедуру разработки ее разделов, к которым относятся:

- *Титульный лист.*
- *Паспорт* (не больше двух страниц), который содержит ответы на вопросы:
 - ✓ Наименование программы;
 - ✓ Основание разработки (в чем актуальность для школы);
 - ✓ Основные разработчики;

- ✓ Ожидаемые конечные результаты реализации;
 - ✓ Сроки и этапы реализации;
 - ✓ Ответственные лица, контакты.
- *Аналитический раздел*, который описывает результаты входного мониторинга основных школьных процессов. Содержание раздела должно быть понятным, наглядным и информативным, не содержащим общих фраз демагогического характера и большого количества таблиц (их рекомендуется помещать в приложениях). Каждое приводимое в тексте утверждение должно быть аргументировано и подтверждено фактами. В конце раздела формулируются выводы и определяются конкретные факторы риска, которые могут привести к низким образовательным результатам, то есть те, на которые будет направлена реализация программы ОУ по профилактике учебной неуспешности учащихся.
 - *Целевой раздел* (Дорожная карта (план) реализации программы, таблица 3), который содержит пояснительную записку с обоснованием выбранных проблем учебной неуспешности учащихся, определение цели, задач, предполагаемые результаты реализации программы.
 - *Содержательный раздел*, который представляет собой детализированный план реализации программы по каждому из факторов риска (таблица 4), которые могут привести к низким образовательным результатам, с обязательным указанием сроков выполнения. В план должны быть включены мероприятия, позволяющие внести в него изменения в случае, если рефлексия результатов показала, что они не были достигнуты.
 - *Мониторинговый раздел*, который описывает подходы к оценке результативности реализации программы ОУ по профилактике учебной неуспешности учащихся в соответствии с выбранной системой критериев и показателей (таблица 1, таблица 2). Содержание раздела включает в себя информацию о конкретных результатах реализации программы, порядок осуществления мониторинга и его анализа.

- *Организационный раздел*, в котором обосновывается выбор методов, форм и технологий работы:

- ✓ Период реализации программ;
- ✓ Методы сбора и обработки информации (наблюдение и анализ уроков, мониторинг профессиональных затруднений педагогов, собеседование, самоанализ, анкетирование);
- ✓ Механизмы взаимодействия между всеми участниками образовательных отношений (сотрудничество, интеграция усилий, формирование общего проблемного поля, общее видение перспектив развития, совместное планирование и проектирование, совместный анализ и др.);
- ✓ Структура управления программой (согласование целей, координация деятельности, анализ хода выполнения программы, решение проблем отклонений от плана, согласование изменений в программе и др.);
- ✓ Ответственность между членами педагогического коллектива.

4. Цели и задачи программы по профилактике учебной неуспешности учащихся

Правильно поставленная цель – это уже половина пути для достижения успеха, потому что выбирается направление, в котором будет двигаться коллектив образовательного учреждения. Вместе с тем, постановка правильных целей и задач вызывает определенные трудности у руководителей при планировании деятельности образовательных учреждений, поэтому рассмотрим этот вопрос более подробно.

Важно понимать, что цель – это планируемый и достижимый результат за определенный промежуток времени. Цель должна быть реальной и достижимой, понятной для всех участников программы. Основная цель разработки или реализации программы по преодолению учебной неуспешности – полностью или частично устранить те риски, которые

приводят к снижению образовательных результатов. Как правило, одна цель предполагает один конкретный результат.

Задачи определяют те направления, в которых необходимо двигаться школе, чтобы достигнуть запланированного результата. По существу, они отвечают на вопрос: «Как сделать или как достичь?» и служат основанием для разработки плана достижения поставленной цели. Таки образом, можно рассматривать задачу как измеримое возможное изменение ситуации.

Для постановки целей в рамках программы по профилактике учебной неуспешности, на наш взгляд, целесообразно использовать технологию постановки цели по SMART. Цель должна быть:

- S (Specific) – четкая, точная, конкретная, не допускающая двойной трактовки. При формулировании цели необходимо предусмотреть достаточное количество мелких конкретных деталей, описывающих процесс достижения и необходимый конечный результат.
- M(Measurable) – измеримая. Наличие качественных и количественных критериев и показателей, достижение которых подтверждает достижение заявленной цели.
- A (Achievable) – достижимая, реальная. Достижимая с учетом внешних возможностей и рисков, а также тех ресурсов, которыми располагает образовательное учреждений. Не стоит ставить изначально недостижимых целей.
- R (Relevant) – значимая и необходимая (нужная). Изменения должны соответствовать потребностям конкретного образовательного учреждения.
- T (Time-limited) – достигнута в конкретные сроки, обычно дата достижения цели - это конкретная дата, мы должны что-то сделать «до такого-то числа», например, завершить разработку индивидуальных образовательных маршрутов слабоуспевающих учащихся параллели 6-х классов до 17 сентября.

Проблема низкой мотивации учащихся является актуальной для большинства образовательных учреждений. Достаточно часто в программах

по профилактике учебной неуспешности цель (задача) формулируется просто как повышение учебной мотивации учащихся, поэтому сразу же возникают вопросы:

- Мотивацию каких учащихся нужно повысить?
- У какого процента учащихся можно повысить мотивацию?
- К изучению всех предметов нужно повысить мотивацию или к изучению отдельных предметов?
- За какой срок мы хотим повысить мотивацию учащихся? И другие.

Если эту же цель сформулировать, используя SMART подход, то она могла бы выглядеть следующим образом: к концу учебного года повысить уровень мотивации на 5% у 10% учащихся параллели 8-х классов к изучению предметов естественно-научного цикла за счет проектно-исследовательской деятельности, организации работы кружка юных исследователей, летней физической школы и приобретения современного оборудования для кабинетов физики и химии.

Для постановки цели можно использовать следующий алгоритм:

- Сформулировать цель в произвольном виде. На данном этапе нужно ответить на вопрос: «Чего мы хотим? Какую проблему нужно решить?». При формулировании опираемся на результаты проведенной аналитики, на выявленные потребности, на возникшие идеи. На данном этапе цель может быть сформулирована достаточно абстрактно: повысить уровень профессиональной компетенции педагогов, создать в школе благоприятный психологический климат и т.д.
- Проверить ее на актуальность. На данном этапе определяем действительно ли то, что чего мы хотим достигнуть является важным для нашей школы. Для этого отвечаем на вопрос: «Мы хотим это сделать: почему? зачем? чтобы что?». Если ответ утвердительный, то переходим к следующему этапу.

- Конкретизируем выбранную цель, ответив на следующие вопросы: «Как мы поймем, что цель достигнута? Как должен выглядеть конечный результат? Что будет критерием качественно выполненной работы?».
- Особенность управленческих результатов заключается в том, что они должны быть измеряемыми, поэтому на следующем этапе определяем количественные показатели. Для этого ищем ответы на вопросы: «В чем можно измерить результат? Какие показатели нам нужны?».
- Устанавливаем сроки ее исполнения.
- Проводим проверку цели на достижимость. Для чего оцениваем наличие необходимых ресурсов, в том числе временных: «Можно ли достичь цель за установленной время? Хватит ли для этого ресурсов? Что можно сделать для привлечения необходимых ресурсов? Хватает ли нам знаний и умений для достижения целей или надо пойти чему-то научиться?»
- На заключительном этапе еще раз проверяем ее на актуальность. На данном этапе необходимо честно ответить на вопросы: «Стоит ли цель тех усилий, которые надо будет приложить?» и «Насколько она важна по сравнению с другими актуальными целями деятельности школы?».

Использование этого алгоритма, по существу, позволяет формулировать цель, используя технологию SMART.

Задачи можно рассматривать при декомпозиции цели как цели более низкого уровня. Для этого можно использовать технологию «Дерево целей». Поэтому все сказанное выше относится и к формулированию задач. При разработке программы по профилактике учебной неуспешности обучающихся необходимо обращать внимание на то, чтобы поставленные задачи соотносились с выбранными рисками и их было достаточно для достижения поставленной цели.

Еще одним непростым моментом при разработке программы является выбор показателей, которые позволят отслеживать процесс достижения целей.

Показатель – это измеримый параметр, имеющий плановое и фактическое значения, с помощью которого определяется степень достижения результата и процесс его достижения. Показатели бывают количественные и качественные. Главное правило – показатель должен очень четко соотноситься с целью. Если цель – повысить уровень профессиональной компетентности педагогов..., то показатель – доля педагогов, повысивших уровень профессиональной компетентности.

Количественные показатели показывают величину, долю, объем, качественные – показывают результаты деятельности.

Существуют определенные правила, рекомендуемые Федеральным институтом оценки качества образования, которые необходимо учитывать при выборе показателей (таблица 5).

Таблица 5

Правила выбора показателей

Критерии оценки выбранных показателей	Требования к описанию показателей
Наличие показателей	Показатели должны иметь конкретные формулировки
Соответствие показателей обоснованной цели	Показатели должны отражать степень достижения поставленных целей
Наличие неэффективных показателей и/или показателей с негативными последствиями	Нужно оценить не вызовет ли использование данных показателей негативные последствия
Наличие описания методов сбора информации	Рекомендуется описать способы и источники получения данных для расчета заявленных показателей
Наличие методики расчета показателей	Указать способы расчета каждого показателя
Использование информационных систем для сбора информации	Какие системы и для расчета каких показателей используются

Контроль качественных показателей приводит к улучшению количественных показателей. Качественные показатели — это причина. Количественные показатели — следствие. Если мы хотим получить желаемое следствие, необходимо контролировать и измерять его причину. В этом смысл качественных показателей. Что измеряем, то и получаем. Если

мы будем измерять качественные показатели, то с большей вероятностью получим и требуемый количественный результат.

5. Алгоритм реализации программы по профилактике учебной неуспешности обучающихся

Использование системного и средового подходов к решению задач профилактики учебной неуспешности выступает базовым условием результативности работы школы. Одним из инструментов решения этой задачи является программа по профилактике учебной неуспешности. Участниками программы должны стать администрация, педагоги, обучающиеся и родители (законные представители) обучающихся, методическая служба и служба психолого-педагогического сопровождения, а также социальные партнеры школы. Несмотря на то, что причины учебной неуспешности обучающихся в различных общеобразовательных учреждениях могут быть разными, этапы и примерный алгоритм реализации программы по профилактике учебной неуспешности будут одинаковы для всех ОО, а именно:

1. Выявление рисков и причин учебной неуспешности учащихся.
2. Разработка программы по профилактике и ликвидации выявленных рисков.
3. Организационно-методический этап.
4. Реализация «Дорожной карты» (плана работы).
5. Аналитический этап.

Рассмотрим эти этапы более подробно.

5.1. Выявление рисков и причин учебной неуспешности учащихся

Выявление рисков и причин учебной неуспешности учащихся предполагает проведение комплексного мониторинга, который должен включать как внешнюю, так и внутришкольную диагностику. К внешней оценке могут быть отнесены

оценочные и диагностические процедуры федерального, регионального и районного уровня. В дальнейшем в рамках реализации проекта по организационно-методической поддержке школ с низкими образовательными результатами обучающихся, школ, находящихся в неблагоприятных условиях, школ с факторами риска учебной неуспешности на основе методики, предложенной ФИОКО, будет разработана региональная методика определения факторов риска учебной неуспешности учащихся, которая может быть использована в любой общеобразовательной организации.

Комплексная внутришкольная входная диагностика в большей степени должна быть направлена на определение причин выявленных рисков, так в разных школах у одного и того же риска могут быть различные причины. Например, низкий процент педагогов, использующих современные образовательные технологии, может быть связан как с низким уровнем оснащения школы, так и с низким уровнем владения педагогами этими технологиями. Выявление причины риска в дальнейшем позволит принять грамотные управленческие решения по их преодолению и профилактике.

В зависимости от поставленных задач и выявленных рисков для проведения диагностики могут быть использованы различные методики. В качестве одного из возможных вариантов можно рекомендовать для использования комплексную входную самодиагностику школы, которая позволяет оценить качество преподавания, управления и школьной образовательной среды. Данная методика приведена в учебно-методическом пособии «Я – эффективный директор. Как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов». Кроме того, в рамках входной диагностики необходимо оценить содержание образования, образовательные результаты и достижения учащихся, наличие и состояние ресурсов школы.

По результатам анализа результатов комплексной диагностики должна быть выявлена группа учащихся с рисками учебной неуспешности, существующие риски и пути их преодоления, в том числе, направления организационной работы, совершенствования материально-технической базы, адресной поддержки и

профессионального развития педагогов, психолого-педагогического сопровождения учащихся группы риска, повышения эффективности коммуникаций участников образовательных отношений.

5.2. Разработка программы по профилактике и ликвидации выявленных рисков

По результатам проведенной работы разрабатывается программа по профилактике и преодолению неуспешности обучающихся. Ее примерные структура и содержание будут представлены в следующих параграфах. Нормативными и иными основаниями для разработки программы являются:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 24 июля 1998 г. № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации»;
- Федеральный проект Министерства Просвещения «Современная школа»;
- Приказ Министерства просвещения РФ от 31 мая 2021 г. № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования»;
- Приказ Министерства просвещения РФ от 31 мая 2021 г. № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования»;
- Приказ Министерства образования и науки РФ от 19 декабря 2014 г. № 1598 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья»;
- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 286

- "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования";
- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 287
- "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования";
- ФООП, утвержденные приказами Министерства просвещения Российской Федерации от 16 ноября 2022 г. № 992, от 16 ноября 2022 г. № 993, от 23 ноября 2022 г. № 1014;
- Письмо Департамента государственной политики и управления в сфере общего образования Министерства просвещения Российской Федерации от 13.01.2023 № 03-49 "О направлении методических рекомендаций по системе оценки достижения обучающимися планируемых результатов освоения программ начального общего, основного общего и среднего общего образования»;
- Распоряжение Комитета по образованию от 26.05.2022 г. №1028-р «Об утверждении Положения о работе с общеобразовательными организациями Санкт-Петербурга, имеющими низкие образовательные результаты обучающихся, и(или) общеобразовательными организациями Санкт-Петербурга, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях, и общеобразовательными организациями Санкт-Петербурга, функционирующими в зоне риска снижения образовательных результатов»;
- Устав образовательной организации;
- Положение о внутришкольной системе профилактики учебной неуспешности обучающихся и иные локальные акты образовательной организации, регламентирующие организацию и осуществление образовательной деятельности.

Также при разработке программ по профилактике учебной неуспешности обучающихся целесообразно изучить и использовать в работе материалы, размещенные на следующих информационных ресурсах:

- портале «Единое содержание общего образования» (<https://edsoo.ru/>);
- портале проекта «Школа Минпросвещения России» (<https://smp.edu.ru/>);
- сайте ФИОКО в разделе «Методика адресной помощи ШНОР (500+)» (<https://fiooco.ru/antirisk>), на которой размещены «Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся», научно-методические материалы и банк лучших практик;
- портале СПб АППО, в разделе «Региональный проект адресной методической помощи школам с низкими образовательными результатами» (<https://spbappo.ru/proyekt500plus/>), в котором представлен региональный опыт работы по профилактике и преодолению учебной неуспешности обучающихся.

В каждой образовательной организации складываются уникальные условия образовательного процесса, обусловленные разнообразными внешними и внутренними факторами, в следствие чего риски учебной неуспешности обучающихся и их причины могут быть различным. Поэтому программа по профилактике учебной неуспешности может включать как инвариантную, так и вариативную составляющие и может разрабатывать на различные сроки, от 1 года до 3 лет. Инвариантная часть программы должна содержать анализ состояния проблемы, выявленные риски и их причины, цели и задачи по их преодолению и профилактике учебной неуспешности, количественные и качественные показатели, сущность и механизмы планируемых изменений по достижению ожидаемых результатов.

5.3. Организационно-методический этап

Выстраивание работы по преодолению учебной неуспешности должно носить системный характер, как на организационном, так и содержательном уровне. Выделяют следующие направления в системе профилактики учебной неуспешности в общеобразовательных организациях: работа с педагогическим коллективом, индивидуальное сопровождение обучающихся

с трудностями обучения, работа с ученическим сообществом образовательной организации, взаимодействие с семьей. В эту работы должны быть включены все участники образовательных отношений.

На данном этапе проводится работа по созданию организационных условий и материально-технической базы для решения поставленных задач, разработка соответствующих локальных актов, обеспечение адресной методической поддержки и профессионального развития педагогов.

Организационно-методическая деятельность администрации может включать такие аспекты, как: актуализацию локальных нормативных актов, регламентирующих деятельность образовательной организации по профилактике учебной неуспешности (Положение о профилактике учебной неуспешности обучающихся, Положение об индивидуальном образовательном маршруте, Положение о ВСОКО, внесение изменений в должностные инструкции и др.), создание необходимых организационных и материально-технических условий, в том числе, планирование дополнительных занятий по учебным предметам с неуспевающими и слабоуспевающими обучающимися, курсов внеурочной деятельности и программ дополнительного образования, направленных на повышение познавательной активности и создание ситуации успеха для обучающихся данной категории, развития у них универсальных учебных действий, принятия ими норм образовательной среды, воспитание эмоционально положительного отношения к обучению и познанию, взаимодействию со сверстниками и педагогами, совершенствование информационно-методического сопровождения педагогов, включаемых в поддержку детей с трудностями освоения образовательных программ, организацию и проведение мероприятий с родителями (законными представителями обучающихся).

Основной задачей администрации школы в рамках работы по профилактике учебной неуспешности является обеспечение деятельности педагогического коллектива по индивидуализации образовательного

маршрута обучающихся с учетом их возможностей и особых образовательных потребностей. Решение этой задачи предполагает оценку необходимости и формата индивидуального сопровождения и поддержки различных категорий обучающихся, испытывающих трудности в усвоении образовательных программ. Учитывая разнородность обучающихся, включаемых в группу школьной неуспешности и неустойчивой результативности учебной деятельности, унифицированный подход к профилактической работе не представляется целесообразным.

Механизмом, позволяющим реализовывать стратегию индивидуального сопровождения обучающихся, является психолого-педагогический консилиум (Примерное положение о психолого-педагогическом консилиуме образовательной организации, утвержденное распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 09.09.2019 г. № Р-93)., который должен проводится несколько раз в течение учебного года. На первом заседании консилиума конкретизируется списочный состав детей, для которых будут разработаны индивидуальные образовательные маршруты или индивидуальные учебные планы (Письмо Минпросвещения России от 26 февраля 2021 г. N 03-205 "О методических рекомендациях") и осуществляться индивидуальное психолого-педагогическое сопровождение.

Структура индивидуального образовательного маршрута может содержать следующие разделы:

- характеристика обучающегося и его образовательных потребностей с целью обоснования необходимости разработки ИОМ;
- результаты диагностики уровня развития и степени выраженности личностных качеств обучающегося;
- цель, задачи;
- ожидаемые образовательные результаты и показатели достижения результатов;
- формы представления результатов;

- учебно-тематический план, в котором по каждой теме указывается количество часов на изучение, фиксируются формы, методы, приёмы работы с обучающимся, планируемые результаты.

Важным аспектом успешной деятельности администрации по профилактике учебной неуспешности является организация и осуществление адресной методической поддержки и создания условий для профессионального развития педагогов, поэтому в дальнейшем мы рассмотрим его более подробно.

Значительную роль в создании условий для профилактики учебной неуспешности учащихся играет методическая служба школы, к функциям которой можно отнести:

- обобщение и анализ данных диагностики и наблюдений с целью дальнейшей систематизации основных причин учебной неуспешности и имеющих рисков;
- планирование содержания методической работы по профессиональному совершенствованию педагогов школы по вопросам преодоления школьной неуспешности в соответствии с выявленными причинами;
- организация работы педагогических сообществ, мастерских, иных структур по преодолению школьной неуспешности обучающихся;
- систематизация, обобщение накопленного опыта, подготовка и организация его трансляции для педагогов школы.

Как показал анализ рисковых профилей школ Санкт-Петербурга, принимавших участие в проекте «500+», почти в 50% случаев отмечается низкое качество учебных материалов, поэтому, на наш взгляд, будет целесообразным включить в программы по профилактике учебной неуспешности мероприятия, связанные с оценкой и анализом учебных материалов и фондов оценочных средств. Также отдельного внимания заслуживает обеспечение объективности оценивания предметных результатов и функциональной грамотности учащихся, использования элементов формирующего оценивания, современных образовательных

технологий и, в целом, качества преподавания, т.к. в рамках входной диагностики почти 60% учащихся и их родителей указали, что не удовлетворены качеством преподавания в школе. Еще одним аспектом, на который хотелось бы обратить внимание и администрации образовательных учреждений и специалистов методических служб при работе с педагогическими коллективами по преодолению учебной неуспешности, является использование педагогами деструктивных педагогических практик, на это в рамках опроса указали более четверти опрошенных школьников.

Организация и осуществление совместной деятельности педагогов-предметников, классных руководителей, педагогов-психологов и социальных педагогов должна быть направлена на комплексное выявление и устранение причин неуспешности каждого обучающегося, которое может включать: психолого-педагогическую диагностику, участие в разработке и реализации индивидуальных образовательных маршрутов и индивидуальных учебных планов, профилактическую и коррекционную работу, выявление и минимизацию социального неблагополучия, создание ситуации успеха в учебной и внеурочной деятельности, благоприятного психологического климата, использование форм работы, направленных на повышение мотивации обучающихся, психолого-педагогическое консультирование и просвещение родителей.

Также в школе могут быть разработаны и реализовываться индивидуальные планы работы учителей-предметников со слабоуспевающими и неуспевающими учащимися, в которые можно включить: индивидуальную работу по ликвидации пробелов, ведение тематического учета знаний обучающихся группы риска, ведение работ с отражением индивидуальных заданий. На наш взгляд, администрации школы целесообразно включить в программу профилактики учебной неуспешности собеседования с учителями-предметниками по разработке и реализации таких планов.

К функциям службы психолого-педагогического сопровождения можно отнести:

- выявление причин школьной неуспешности обучающихся;
- диагностику особенностей познавательной сферы обучающихся группы риска (по согласованию с родителями);
- разработку диагностических карт трудностей обучающихся группы риска и ознакомление с ними заинтересованных сторон (учителей, классного руководителя, родителей, специалистов);
- участие в разработке ИОМ и ИУП;
- разработку и проведение коррекционно-развивающих занятий с обучающимися группы риска;
- консультирование участников образовательных отношений (педагогов, родителей, обучающихся) по организации помощи обучающимся и др.

Работа общеобразовательной организации с родителями обучающихся является еще одной составляющей профилактики учебной неуспешности. Классному руководителю рекомендуется установить контакт с родителями детей из группы риска по учебной неуспешности, узнать их потребности и установки, связанные с обучением ребенка, их видение причин возникающих у него учебных затруднений.

Большое значение имеет сотрудничество с родителями в плане освоения ребенком предметного содержания. Целесообразно обеспечить участие родителей в совместной деятельности по выработке единых требований и оказания помощи ребенку в ходе образовательного процесса, минимизации факторов, приводящих к возникновению учебной неуспешности, в том числе связанных с семейным воспитанием и социальным окружением обучающегося.

Интеграция родителей в образовательную среду может осуществляться через разнообразные формы, в том числе и совместной работы с родителями и детьми: родительские собрания, родительские клубы, иные неформальные мероприятия. Следует привлекать родителей к участию в жизни класса и

родительского сообщества, причем по максимально широкому кругу вопросов. Таким образом, происходит транслирование детям и взрослым образцов поведения, ценностей и норм принимающего общества.

Основным субъектом деятельности по профилактике учебной неуспешности являются обучающиеся, поэтому одним из основных механизмов организации системы профилактики учебной неуспешности является оптимально выстроенное взаимодействие педагогов школы и учащихся, испытывающих трудности в обучении. Достаточно часто это взаимодействие должно быть направлено не только на ликвидацию учебных дефицитов, но и на социализацию учащихся. Поэтому на уроках можно использовать разноуровневое обучение, критериальное оценивание, самостоятельную контрольно-оценивающую деятельность учащихся, в том числе, самостоятельные и контрольные работы с выбором варианта, технологию наставничества, с привлечением одноклассников или старшеклассников, дополнительные задания по учебным предметам. Кроме того, необходимо включать учащихся во внеурочную и проектную деятельность, проводить для них коррекционно-развивающие занятия.

Таким образом, обобщая сказанное выше, мы можем сделать вывод, что программа по профилактике учебной неуспешности должна предусматривать мероприятия для всех участников образовательных отношений, что позволит консолидировать и скоординировать работу по преодолению и профилактике учебной неуспешности учащихся.

5.4. «Дорожная карта» программы по профилактике учебной неуспешности учащихся

«Дорожная карта» является планом мероприятий, направленных на профилактику и ликвидацию рисков учебной неуспешности обучающихся, на текущий учебный год. При разработке «дорожной карты» уточняются цели и задачи работ школы по каждому из выявленных рисков, а также критерии достижения результатов, с учетом результатов работы за

предыдущий отчетный период. С формой «Дорожной карты» можно познакомиться в параграфе 3, таблица 3.

Формулированию целей, задач и показателей достижений результата будет посвящен отдельный параграф методических рекомендаций, т.к. анализ результатов работы в рамках регионального проекта по организационно-методическому сопровождению школ, показывающих низкие образовательные результаты обучающихся, именно этот вид деятельности вызывает наибольшие затруднения у администрации и педагогических коллективов.

«Дорожная карта» должна быть планом последовательного достижения поставленных целей и задач. Для решения каждой задачи должен быть представлен комплекс мероприятий, который соотносится с задачей.

Мероприятие - это конкретные шаги, действия, которые происходят в определенное время в определенном месте и имеют конкретный результат. Поэтому в дорожной карте в графе сроки не следует использовать такие формулировки как «в течение года», «в течение четверти». Если дополнительные занятия по предмету проводятся 1 раз в неделю в течении года, то в графе «сроки» указываем либо день недели, например, по средам, или так и пишем «1 раз в неделю в течение...». Если проводится, например, неделя математики, то пишем – «с 17 по 24 февраля». Для конкретных мероприятий сразу указываем конкретную дату.

При формулировании мероприятий не используем, например, такие формулировки как «создание условий», «совершенствование профессиональных компетенций педагога», «организация...», т.к. это формулировки не мероприятий, а процессов, которые предполагают реализацию комплекса мероприятий, для каждого из которых необходимо установить конкретные сроки. Включая мероприятие в план, мы должны четко понимать и уметь ответить на следующие вопросы: «Зачем это мероприятие включается в план?», «Какую конкретную задачу это поможет решить?», «Какой конкретный результат мы хотим получить?».

При определении количества мероприятий, которые будут включены в план, рекомендуется провести по каждому направлению SWOT-анализ и обобщить полученные результаты, т.к. во многом возможность достижения поставленных целей и решения задач определяется наличием необходимых для этого ресурсов.

Результатами работы могут быть как продукты, например, аналитические справки, оценочные материалы и т.д., так и количество педагогов, прошедших курсы повышения квалификации, так и повышение мотивации учащихся и т.д. Если речь идет не о конкретных продуктах, то должны быть разработаны количественные показатели, достижения планируемого результата.

В качестве ответственных за проведение мероприятий, не обязательно везде должны быть указаны члены администрации, это могут быть и председатели методических объединений, и сотрудники службы психолого-педагогического сопровождения, и социальные педагоги, и даже конкретные педагоги школы.

Безусловно, разработка такой дорожной карты требует затрат большого количества ресурсов, в первую очередь временных, но они абсолютно оправданы, т.к. хороший план – это половина успеха в достижении результата.

5.5. Аналитический этап

Оценка результативности реализации программы по профилактике учебной неуспешности также должна носить систематический и комплексный характер. Текущая оценка успешности деятельности общеобразовательной организации по профилактике учебной неуспешности позволяет своевременно выявить и скорректировать недостаточно результативные меры и мероприятия преодоления учебной неуспешности обучающихся. Безусловно, необходимо оценивать уровень достижения запланированных показателей результативности, вместе с тем, необходимо помнить, что главный результата реализации программы по преодолению

учебной неуспешности – положительная динамика образовательных результатов учащихся. Можно выделить три основные направления, по которым можно отслеживать динамику результатов работы с учащимися:

- освоение ребенком предметных и метапредметных компетенций на уровне, необходимом для включения в образовательный процесс, соответствующий возрастной группе;
- эмоционально-психологическое благополучие ребенка;
- наличие у ребенка социальных навыков, необходимых для успешного обучения и социализации, освоение им правил и норм, необходимых для успешного включения в образовательное пространство.

Анализ результативности реализации программы по профилактике учебной неуспешности включает как анализ результатов выходного мониторинга, который проводится по тем же методикам, что и входной, так и анализ результатов внешней оценки. По результатам проведенного анализа выявляются лучшие практики работы по профилактике учебной неуспешности, оценивается результативность проведенных мероприятий, принимаются управленческие решения, направленные на совершенствование работы в данном направлении, планируется работа на следующий учебный год.

6.Примеры преодоления некоторых компетентностных дефицитов, приводящих к риску учебной неуспешности учащихся

К компетентностным дефицитам, приводящим к риску учебной неуспешности учащихся, можно отнести:

- *Дефицит педагогических кадров* – отсутствие или нехватка в ОУ работников нужных педагогических специальностей.
- *Несформированность школьной системы повышения квалификации* - отсутствие в ОУ системы развития персонала организации, плана изучения современных тенденций развития образования и новых

технологий обучения, программы наставничества, системы посещения и взаимопосещения уроков.

- *Недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников* – низкий уровень владения знаниями в области преподаваемого предмета, умениями в использовании различных дидактических приемов и технологий обучения, навыками применения психологических механизмов усвоения знаний и умений в процессе обучения.
- *Недостаточно развитое профессиональное взаимодействие* в педагогическом коллективе – низкий уровень взаимной поддержки педагогов в процессе совместной профессиональной деятельности и общения.
- *Низкая вовлеченность учителей в образовательный процесс* - отсутствие эффективной коммуникации с руководством ОО, профессиональное выгорание.

Разработка программы ОУ по профилактике учебной неуспешности учащихся связана с постановкой цели оптимизации компетентностных дефицитов (рисков учебной неуспешности), которая включает в себя организацию и осуществление процессов направленных на минимизацию негативных последствий рисков, разработку сценариев развития и оценку будущего состояния организации, ее процессов и результатов.

6.1. Оптимизация риска «Дефицит педагогических кадров»

Современное школьное образование все больше ориентировано на качественное выполнение своих функций, что, в свою очередь, предъявляет дополнительные требования к кадровому обеспечению. Современные условия реализации образовательной деятельности характеризуются тем, что усложняются образовательные задачи, углубляются программы,

актуализируются метапредметные навыки и навыки XXI века, вводится функциональная грамотность. Одновременно с перечисленными явлениями, происходит формирование различных категорий контингента учащихся: одаренные и высокомотивированные, с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), с недостаточной учебной успешностью, из социально неблагополучных семей - все они нуждаются в особых образовательных условиях, поэтому обеспечение школ учителями-предметниками приобретает особое значение.

Кадры организации (персонал, трудовые ресурсы, рабочая сила) – совокупность работников организации различных профессионально - квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

Педагогические кадры - основной, постоянно действующий преподавательский состав организации, включающий в себя административных работников, учителей, воспитателей, педагогов ОДОД и педагогов других специальностей, реализующих образовательные программы организации.

Педагогические кадры – это ключевой фактор, определяющий качество современного школьного образования. С учетом сказанного, процесс прогнозирования потребности в людских ресурсах в организации или кадровое планирование начинается с понимания его сущности: предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с потребностями, склонностями работника и требованиями организации. Преследуя цель создания и развития потенциала персонала организации, администратору, который занимается наймом педагогических работников необходимо помнить, что в этом процессе каждая сторона преследует свои интересы:

- ОУ - наличие персонала в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве, с соответствующей квалификацией, способного решать задачи организации, достигать ее целей.

- Работник - получение должности с учетом знаний, умений и навыков для повышения своего благосостояния и дальнейшего профессионального развития.

Если в первом случае работник «продает» себя, свои знания, опыт, идеи, то во втором случае «покупает» условия (доход, компенсации, социальные гарантии, условия для дальнейшей мотивации), предлагаемые ему ОУ. Как на рынке покупатель выбирает продукт, так кандидат, имеющий позитивные результаты на предыдущем месте работы, выбирает организацию и решает для себя, какая школа ему наиболее интересна в зависимости от:

- ставящихся перед ним задач;
- корпоративной культуры ОУ;
- стабильности ОУ;
- уровня предлагаемого дохода;
 - возможности развития собственной карьеры;
 - совпадения ценностей ОУ и своих собственных.

Понимание всех перечисленных факторов позволяют разработать комплекс кадровых стратегий и технологий по предупреждению и минимизации рисков. К стратегическим направлениям в работе с кадрами относятся три направления деятельности:

- привлечение кадров;
- удержание кадров;
- развитие кадров.

Опишем приемы, способствующие оптимизации риска «Дефицит педагогических кадров» при реализации всех трех стратегических направлений.

Привлечение кадров – это комплекс мероприятий, направленный на удовлетворение потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников, способствующий приумножению человеческого капитала в ОУ. Инструменты привлечения педагогических кадров представлены в таблице 6.

Инструменты привлечения педагогических кадров

Инструменты	Содержание
1.Переподготовка	Обучение педагогов с целью освоения знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда, подготовка внутренних специалистов на другой функционал.
2.Трансфер	Привлечение внешних совместителей, передача ряда не обеспеченных кадрами функций на аутсорсинг.
3.Расширение функционала	Увеличение объема обязанностей, возложенных на сотрудника, использование кадрового ресурса методических объединений, привлечение к учебному процессу замов соответствующих специальностей.
4.Команда школьных педагогов «под ключ»	Технология подготовки выпускников педагогических вузов https://www.herzen.spb.ru/main/innovation/1600417018/
5.Стажировка	Организация учебной практики студентов педагогических вузов и колледжей.
6.Интернет-рекрутмент	Поиск работников с помощью Интернет-ресурсов.
7.День открытых дверей школы	Встречи-знакомства педагогического коллектива с выпускниками или студентами старших курсов педагогических вузов и колледжей, презентация школы, демонстрация открытых уроков, проведение деловых игр, сессия «Вопрос-ответ».
8.День карьеры в педагогических вузах и колледжах	Встречи студентов с представителями образовательных организаций, презентация школы, сессия «Вопрос-ответ».

Удержание кадров - это комплекс мер, направленный на поддержание интереса и вовлеченности сотрудников в рабочий процесс. Инструменты удержания педагогических кадров представлены в таблице 7.

Инструменты удержания педагогических кадров

Инструменты	Содержание
1. Адаптации молодых специалистов	Система мер, способствующая комфортному приспособлению нового сотрудника к работе в образовательной организации.
2.Наставничество	Системная передача знаний и навыков от опытного сотрудника к менее опытному коллеге.
3. Профессиональная коммуникация	Формированию информационно-коммуникационной среды организации, с целью повышения эффективности общения между людьми, обеспечивающего исполнение ими профессиональных функций и удовлетворения их профессиональных интересов.
3.Научно-методическое сопровождение	Комплекс взаимосвязанных действий, направленных на оказание всесторонней помощи учителю в решении возникающих затруднений, способствующих его развитию и самоопределению

деятельности учителя	на протяжении всей профессиональной деятельности.
4. Усиление имиджа образовательного учреждения	Система мер, направленная на создание положительного образа организации в общественном или индивидуальном сознании путем развития таких компонентов имиджа, как: позитивный образ руководителя, качество образовательных услуг, уровень психологического комфорта, образ персонала, организационная культура школы, фирменный стиль (символика) ОУ.
5. Стимулирование и мотивация	Меры внешней поддержки (материальные и нематериальные стимулы), благодаря которым осуществляется воздействие на активность человека.
6. Развитие организационной культуры	Совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность организации, которая обеспечивает упорядоченность и согласованность функционирования ОУ и оказывает прямое воздействие на его результативность, влияет на конечные результаты деятельности, способствует формированию имиджа, повышению качества предоставляемых услуг.
7. Формирование комфортного социально-психологического климата	Совокупность психологических условий, способствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности: доверие и высокая требовательность сотрудников друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения; отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые решения; информационная открытость; удовлетворенность принадлежностью к коллективу; высокая эмоциональная включенность и взаимопомощь; принятие на себя ответственности за состояние дел в ОУ каждым сотрудником и пр.
8. Управление карьерой	Комплекс мероприятий по планированию, организации и стимулированию профессионального продвижения персонала, исходя из его целей, потребностей, возможностей и интересов, возможностей организации.

Развитие кадров – это организованный в ОУ процесс обучения, связанный с совершенствованием знаний, умений, навыков работников, система взаимосвязанных действий, направленных на управление карьерой и профессиональным ростом персонала.

Развитие персонала образовательной организации связано с организацией методической работы в ОУ. Методическая работа – это деятельность, направленная на совершенствование качества и эффективности образовательного процесса, достижение определенного уровня образования, воспитания и развития детей. Следовательно, сущность методической

работы как деятельности по развитию педагогов школы заключается в оказании системной практической помощи педагогам в повышении их профессиональной компетентности в вопросах качественного осуществления образовательного процесса. Деятельность по организации методической работы подразумевает детализацию ее компонентов, среди которых:

- формы методической работы (таблица 8);
- модели организации методической работы (таблица 9).

Таблица 8

Формы методической работы в образовательной организации

Направление методической работы	Формы работы
1.Повышение квалификации и профессионального мастерства	Курсовая подготовка; обучающие и практико-ориентированные семинары; участие в работе сетевых сообществ Интернета; научно-методические конференции; круглые столы; мастер-классы; постоянно действующие семинары; деловые игры; единые методические дни; методическое издание (буклеты, газеты, журналы и др.); самообразовательная деятельность учителя по индивидуальной методической теме; наставничество; участие в конкурсах педагогических достижений; консультирование; индивидуальная методическая помощь; стажировка; работа над личной методической темой; выполнение авторских разработок; инновационная работа; экспертиза результатов педагогической деятельности; диагностика затруднений; творческие отчеты, семинары-практикумы, фестивали.
2.Обобщение, представление и распространение опыта инновационной деятельности	Инновационная работа; разработка авторских программ, УМК; методических рекомендаций по реализации содержания учебной программы; работа в творческих группах; НПК; фестивали (например, педагогических технологий); открытые уроки; мастер-классы; творческие отчёты; конкурсы методических материалов и педагогического мастерства; презентации авторских разработок; публикации авторских разработок, тезисов докладов, статей, конспектов уроков, сценариев мероприятий и др.; печатные издания школы.
3.Информационно-методическая работа	Изучение информационных запросов педагогических кадров; формирование библиотечного фонда программно-методических материалов, научно-методической литературы; обеспечение периодическими научно-методическими и специальными изданиями; создание банков программ, авторских разработок; картотеки программ элективных курсов, ЭОР; разработка памяток и рекомендаций по проведению анализов педагогической и управленческой деятельности; организации научно-методической и инновационной работы; размещение информации о деятельности методической службы на школьном сайте; освещение деятельности педагогов в СМИ.

Выбор модели организации методической работы определяется поставленными целями, решаемыми задачами и наиболее благоприятными условиями, которые позволяют получить необходимый запланированный результат.

Таблица 9

**Модели организации методической работы
в образовательной организации**

Название модели	Краткое описание
1.Методическая служба на основе методических циклов и /или образовательных областей	Наиболее распространенная модель. Методические объединения (МО) образуются на предметной основе, их количество зависит от педагогического состава организации. Планирует, координирует всю работу и организует общие мероприятия методический совет школы. Может быть организована "Школа молодого педагога», работа в которой организуется в парах наставничества.
2.Методическая служба на основе работы творческих групп	В этой модели творческие группы работают по одинаковой программе исходя из интересов организации, методический совет поддерживает и согласует работу групп, проводит анализ и сравнение результатов их работы.
3.Методическая служба на комплексной основе	Модель удобна для небольших организаций. Постоянно действующий семинар - основная форма методической работы. Главная задача методического совета - согласование режима работы и программы семинара. Наиболее эффективным является сочетание практических и теоретических занятий. При наличии молодых специалистов организуется «Школа молодого педагога».
4.Методическая служба на индивидуальной основе	Главная особенность модели — щадящий режим работы, уход от обилия методических мероприятий. Основная роль принадлежит самообразованию педагогов. Каждый педагог составляет собственную программу: изучение литературы, посещение семинаров, практикумов, разработка методических материалов и т. д. Администрация через диагностику выявляет запросы и потребности педагогов и организует консультации, семинары, конференции, «круглые столы», мастер-классы и т. д. В конце года — обязательный анализ деятельности каждого учителя (в форме итоговой общественной аттестации педагогов).
5.Методическая служба на дифференцированной основе	Дифференциация групп может осуществляться, например, по стажу и опыту работы. «Школа педагогического опыта» может быть организована на районном уровне, что расширит возможности профессионального роста педагогов. Творческие группы создаются на разных уровнях (ОУ, район) и рассматривают наиболее актуальные проблемы образования. Обязательным условием является взаимосвязь всех ступеней

	<p>общешкольными мероприятиями, специально организованными "круглыми столами", конкурсами, семинарами по обмену опытом и т. д. Программа постоянно действующего семинара для классных руководителей может реализовываться через самостоятельные формы работы. Методический совет согласовывает график и режим работы всех коллективных форм педагогического общения.</p>
6.Методическая служба на диагностической основе	<p>Методический совет диагностирует профессиональные проблемы и дефициты педагогов, планирует формы повышения квалификации и помогает педагогам определиться с выбором программы, которая им необходима.</p>
7.Методическая служба на основе актуальных задач школы	<p>Модель используется на стартовом этапе инновационной деятельности. В такой момент бывает важно осуществить управление образовательным процессом через организацию творческих групп, которые призваны решить актуальные задачи содержательно-методического, диагностического, контрольно-оценочного характера. Возглавляет группу опытный педагог, который не только имеет собственный интересный опыт работы, но владеет элементами управленческого знания, умениями организационного, коммуникативного и аналитического характера. План каждой группы составляется на основе годового плана работы ОО с учетом проблематики тематических педагогических советов, в подготовке которых группа может принять активное участие.</p> <p>В рамках общего направления работы группы каждый педагог самостоятельно трудится над индивидуальной методической темой, что способствует росту личного профессионального мастерства.</p>

Продуктами методической работы выступают методические указания, рекомендации, учебные программы, обучающие программы и др. Учебно-методический комплекс (УМК) - это дидактико-методический «накопитель» того, что наработано группой педагогов. Именно материалы УМК дают информацию о том, как педагогический коллектив, творческая группа или конкретный педагог работают над совершенствованием содержания образования, применением различных педагогических технологий, вопросами оперативности и актуальности используемых диагностических методик и контрольных срезов.

6.2. Оптимизация риска «Несформированность школьной системы повышения квалификации»

Непрерывное профессиональное обучение – это целенаправленный процесс передачи накопленных знаний, умений от предыдущего поколения профессионалов к следующему, увеличение знаний и опыта от одной системы к другой. Такая система непрерывного образования подразумевает обучение в течение всей жизни. Существуют различные виды профессионального обучения: подготовка кадров, повышение квалификации, переподготовка кадров.

Подготовка кадров – это планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для различных областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами делового общения.

Повышение квалификации – это обучение с целью освоения знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Переподготовка кадров – это обучение с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

В зависимости от наличия и состава различных профессионально-квалификационных групп педагогов в ОУ все три вида профессионального обучения способствуют формированию школьной системы повышения квалификации.

Школьная система повышения квалификации – это комплекс взаимосвязанных мероприятий направленных на профессиональную подготовку учителей, освоение ими новых компетенций, способствующих успешному функционированию педагогов в образовательном пространстве современной школы.

Формированию школьной системы повышения квалификации способствует соблюдение принципов самообучающейся организации, среди которых,

развитие культуры обучения выступает основой. *Самобучающаяся организация* – «место, в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе» (Питер Сенге, 1990)

Культура обучения - это комплекс условий, благоприятствующих обучению и развитию человека, который включает в себя такие компоненты, как:

- ценности - принятие важности, значимости, пользы и полезности обучения;
- установки - наличие идей или убеждений, которые определяют наше поведение и готовность в конкретной ситуации приступить к обучению;
- традиции – закрепленная неформальная система норм, представлений, правил и образцов в пользу обучения, которой руководствуется в своём поведении довольно обширная и стабильная группа людей;
- стратегии – разработанный план, способ достижения сложной цели, конкретные стандарты и планы относительно обучения;
- инфраструктура - комплекс ресурсов обучения, делающих возможным функционирование системы обучения, включая кадровое, материально-техническое и информационно-методическое оснащение.

В современных организациях находит применение большое количество методов профессионального обучения персонала организации, которые можно разделить на три большие группы: методы обучения на рабочем месте, методы обучения вне рабочего места, универсальные метод.

Методы обучения на рабочем месте - обучение сотрудников с помощью различных методов, не отрывая персонал от производства и выполнения текущих обязанностей (таблица 10).

Таблица 10

Примеры методов обучения на рабочем месте

Метод	Содержание
Кураторство	Контроль за определенным видом деятельности со стороны специально отобранных людей, помогающих курируемым развиваться в своей профессии.
Демонстрация, копирование	Прикрепление работника к опытному специалисту, с целью копирования его действий молодым неопытным сотрудником.
Наставничество	Передача профессиональных знаний и опыта молодому специалисту в ходе ежедневной работы.
Делегирование	Передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов с их параллельным обучением в ходе выполнения работы.
Баддинг	Разновидность наставничества, которая ориентирована на обучение и адаптацию нового сотрудника в организации. Основная задача баддинга — психологическая поддержка нового сотрудника.
Рабочие ротации, Stretch Assignments	Перевод сотрудника на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта на срок от нескольких дней до нескольких месяцев.

Достоинства методов обучения на рабочем месте:

- Работники сразу же применяют полученные знания на практике, а руководитель может немедленно оценить качество обучения сотрудника и вовремя скорректировать процесс обучения.
- Знания и навыки передают те специалисты, которые доказали свою квалификацию и успешность на практике.
- Сотрудники обучаются именно тем профессиональным навыкам, которые необходимы организации, с учетом ее специфики.
- Происходит эволюционное, а не революционное воздействие на психику людей, что снижает сопротивление изменениям.
- Затраты на обучение ниже, чем на обучение вне рабочего места.

Недостатки методов обучения на рабочем месте:

- Не подходит, когда нужны глобальные изменения в знаниях и умениях сотрудника, получение новых компетенций.
- Может не быть опытных специалистов, которые проводили бы это обучение.
- Затраты времени очень велики у тех, кто вынужден проводить обучение.

Как создать благоприятные условия для обучения на рабочем месте?

- Составлять индивидуальные планы развития сотрудников.
- Обсуждать с каждым сотрудником его личные цели, что он ждет от работы в организации, какие задачи любит решать, в чем хотел бы стать лучше.
- Совместно определять, какие навыки и знания нужно освоить для достижения целей.
- Распознавать и поощрять поведение, при котором происходит неформальное обучение.
- Предоставлять обратную связь всем, кто ее запрашивает и ищет возможности применения новых навыков, открыто одобрять и поощрять таких сотрудников.
- Выделять время для профессионального развития сотрудников.
- У каждого сотрудника должна быть возможность уделять достаточное внимание проектам, которые представляют для него наибольшую ценность. Например, для работы над такими проектами может быть выделен специальный день.
- Создавать условия для обмена знаниями и опытом.
- Организовывать встречи с обладателями экспертизы по вопросам, которые стоят перед сотрудниками.
- Вести корпоративную базу знаний, форумы и чаты для обмена опытом внутри ОУ.
- Оказывать организационную поддержку профессиональным сообществам.
- Поддерживать участие сотрудников в проектах, где им необходимо освоить или применить новые навыки, а не только использовать хорошо развитые.

- Создавать безопасную психологическую обстановку. Сотрудники должны чувствовать поддержку в поиске новых путей решения задач, даже если они не уверены в успехе.

Методы обучения вне рабочего места – комплекс методов, которые создают возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения, способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций (таблица 11). Обучение персонала вне рабочего места может показаться более эффективным. Однако оно связано с куда большими финансовыми затратами и отвлекает сотрудника от основной работы. Обучение происходит в непривычной среде, с отрывом от рутинных обязанностей, что может быть как положительным отличием внешнего обучения, так и его отрицательной стороной.

Таблица 11

Примеры методов обучения вне рабочего места

Метод	Содержание
Лекция	Наиболее экономичный способ словесной передачи большого объема учебной информации.
Метод кейсов	Анализ реальной или вымышленной управленческой ситуации с вопросами для последующего обсуждения.
Деловая игра	Разбор конкретной ситуации, примера, когда каждый участник получает роль в игровой ситуации. В ходе деловой игры рассматривают, например, последствия принятых решений, развивают навыки тайм-менеджмента, деловую коммуникацию.
Диспут, обсуждение	Структурированная дискуссия по заранее предложенной теме с целью проверки понимания материала.
Групповое задание	Групповое исследование проблемы и выработка совместного решения с целью обучения совместной работе.
Тренинг	Развитие навыков делового и межличностного общения.
Командообразующие игры	Развивают навыки взаимодействия между участниками, выявляют лидеров, помогают транслировать ценности компании, развивают сплоченность и командный дух.

Преимущества методов обучения вне рабочего места:

- возможность обмена опытом с коллегами из других организаций;
- возможность использования специализированного и дорогостоящего учебного оборудования;

- возможность обучения с участием квалифицированных преподавателей;
- возможность делиться проблемными ситуациями из своей трудовой практики с коллегами из других ОУ;
- обучение вне привычной обстановки способствует формированию принципиально новых знаний и навыков.

Недостатки методов обучения вне рабочего места:

- трудность достижения полного соответствия учебных программ потребностям организации;
- расписание занятий устанавливается внешней организацией, проводящей обучение;
- сложность отзыва работника с обучающего мероприятия в связи с производственной необходимостью;
- возможность возникновения трудностей при переходе от учебы к практическому применению полученных знаний и навыков;
- для организации оказывается более выгодным экономически одновременное обучение небольшого числа сотрудников.

Универсальные методы - совокупность приёмов обучения, используемых как на рабочем месте, так и вне его (таблица 12).

Таблица 12

Примеры универсальных методов обучения

Метод	Содержание
Задания для самостоятельной работы	Проверка умения использовать полученные знания (разработать учебный план, рабочую программу).
Профессиональный инструктаж	Объяснение и демонстрация с использованием видео, схем, диаграмм, наглядных пособий.
Разработка проекта	Проверка умения использовать полученные знания (разработать проектную документацию).
Активное обучение	Погружение в реальные проблемные ситуации или реальную среду обитания (например, при изучении ИЯ).
Направленное чтение	Получение информации из списка рекомендованных книг.
Мультимедийное обучение	Система, объединяющая видеосредства, учебники, графики, фотографии, анимацию, составляющие активную компьютерную программу обучения.
Использование	Индивидуальное обучение с применением интерактивного видео и

Для функционирования и развития персонала организаций важным становится непрерывное обучение, поэтому особое значение приобретают универсальные методы, а среди них электронное обучение (мультимедийное обучение и обучение с использованием ИКТ).

К преимуществам электронного обучения относятся такие его особенности, как:

- электронные каналы доставки становятся частью всех вышеупомянутых методов обучения: от мультимедийного компьютерного курса до лекции или инструктажа. В этом смысле электронное обучение даже не является в строгом смысле индивидуальным видом обучения, это именно канал доставки образовательного материала.
- электронное обучение обеспечивает огромный охват внутри организации и повсеместную доступность даже самых специализированных курсов, а это уже новое качество процесса обучения.
- электронное обучение может быть как синхронным, так и асинхронным, т.е. передаваться в записи. В этом последнем случае оно все более приобретает функцию хранения и управления знаниями внутри организации, превращения в часть инфраструктуры предприятия.

Основные недостатки электронного обучения связаны с разработкой, а не с реализацией программ обучения. Однако после того как программа разработана, обучение практически ничего не стоит организации, т.к. для ее использования не нужно ни инструкторов, ни помещений, ни учебных материалов. Поэтому при большом числе обучающихся компьютеризированные программы становятся экономически очень выгодными.

При разработке школьной системы повышения квалификации выбор методов профессионального обучения следует соотносить с моделью «70:20:10» — моделью организации корпоративного обучения, впервые

представленная в 1996 году американским исследователем Морганом МакКолом (М. McCall) и его коллегами из Центра креативного лидерства в книге «The Career Architect Development Planner». Данная модель устанавливает соотношения в структуре формирования профессионального опыта сотрудника:

- 70% - освоение опыта на рабочем месте;
- 20% - образовательные результаты достигаются через совместную работу, включая наставничество, коучинг, менторинг, тьюторство;
- 10% - образовательные результаты достигаются через традиционные формы обучения, курсы, дистанционное обучение и т.д.

6.3. Оптимизация риска «Недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников»

Содержание методической работы в образовательной организации должно определяться на основании уровня профессиональной компетентности педагогов, основных направлений развития школы, образовательной ситуацией в образовании, и должно быть разработано в соответствии с показателями основных компонентов профессиональной компетентности педагогов:

- дидактический компонент (знание ряда ведущих дидактических концепций);
- психолого-педагогический компонент (совокупность качеств, отражающихся в способности учителя использовать свои знания в педагогической деятельности при организации различного рода взаимодействий);
- методический компонент (знания и умения разработки, выбора и применения соответствующих технологий и методик решения педагогических задач обучения, воспитания и развития обучающихся);

- технологический и технический компоненты (направленность педагога на освоение новых образовательных технологий, их конструирование и распространение в профессиональном сообществе);
- коммуникативный компонент (владение способами общения и коммуникации, учет многообразия точек зрения, представление и презентация себя, результатов творческой деятельности и др.)

Развитие всех компонентов профессиональной компетентности педагогов может быть организована с помощью традиционных форм методической работы в ОУ, таких как: открытый урок, педагогические конкурсы, инновационная деятельность, педагогические публикации.

Открытый урок - форма организации методической работы, проведение которой сопровождается присутствием наблюдателей. В зависимости от статуса педагога, проводящего занятие, и цели его проведения, открытые уроки можно разделить на три группы (Таблица 13).

Таблица 13

Открытый урок как инструмент повышения предметной и методической компетентности педагогических работников

Название открытого урока	Статуса педагога	Цель мероприятия
Пробные открытые уроки	Начинающие педагоги	Получение методических рекомендаций по улучшению методики проведения уроков. План мероприятия: <ul style="list-style-type: none"> • проведение урока; • проведение самоанализа урока педагогом; • обсуждение урока присутствующими.
Мастер-класс	Педагоги с высоким уровнем профессиональной педагогической деятельности	Изучение и трансляция позитивного инновационного педагогического опыта. План мероприятия: <ul style="list-style-type: none"> • проводится мастер-класс; • поясняются особенности авторской методики; • задаются вопросы на понимание методики; • обсуждение, выработка мнения о целесообразности распространения данного

		<p>опыта, о практической ценности;</p> <ul style="list-style-type: none"> • выражение благодарности за проведение урока.
Показательные уроки	Любой педагог, желающий представить опыт по конкретной методической проблеме	<p>Решение конкретной методической задачи.</p> <p>План мероприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведение урока; • выступление автора; • вопросы на понимание со стороны присутствующих; • высказывание своего позитивного отношения; • после серии показательных уроков проводится круглый стол с целью обсуждения и выработки мнения о целесообразности применения методики; • выработка общих методических рекомендаций.

Необходимость ставить перед сотрудниками развивающие задачи, побуждать их думать не только о своих целях, но и о том, как они будут практиковать свои навыки публично, актуализирует организацию такой формы методической работы, как педагогические конкурсы.

Педагогический конкурс - форма организации методической работы, представляющее собой соревнование учителей в педагогическом профессионализме, умении продемонстрировать свой педагогический стиль, раскрыть секреты своего педагогического мастерства, обнаружить необычное в традиционном. Различают следующие группы конкурсов:

- конкурсы педагогического мастерства - повышение престижа педагогической профессии, демонстрация возможностей новых педагогических технологий и новых форм работы с детьми, расширение диапазона общения творчески работающих педагогов, стимулирование труда педагога, повышение их творческой активности, создание условий для личностной и профессиональной самореализации.
- конкурсы методических, учебно-методических материалов - стимулирование роста профессионального мастерства педагогов, содействие развитию исследовательской сферы в педагогической деятельности, выявление и поддержка инновационных проектов, методик, обобщение опыта работы.

- конкурсы предметно-развивающей среды - выявление положительного опыта работы педагогов, побуждение их к творческой деятельности, создание условий для познавательной активности обучающихся, развитие воображения, творческих способностей.

Для совершенствования образования в соответствии с изменениями, происходящими в обществе, необходим метод педагогического поиска, педагогического исследования, педагогического строительства и практики, т.е. тот фундамент, на котором могут основываться педагогические творчество и опыт, им становится педагогическая инноватика – сфера науки, изучающая процессы развития школы, связанные с созданием новой практики образования.

Инновационная деятельность - форма организации методической работы, которая представляет собой педагогическую деятельность, основанную на осмыслении (рефлексии) собственного практического опыта с целью достижения более высоких результатов, получения нового знания. Результатом инновационной деятельности сотрудников ОУ является развитие педагога как творческой личности, переключение с репродуктивного типа деятельности на самостоятельный поиск методических решений, превращение в автора инновационных методик обучения, развития и воспитания. Мотивами включения в инновационную деятельность обширны, к ним относятся:

- внешние стимулы (материальное вознаграждение, присвоение категории, служебная необходимость);
- мотивы внешнего самоутверждения педагога или мотивы престижа;
- профессиональные мотивы (желание учить и воспитывать, направленность инновации на обучающихся, и др.);
- мотивы личностной самореализации.

Называют следующие пять групп инноваций:

- целевое назначение образования (миссия образования);
- интегративные педагогические идеи (содержание образования);

- организация и построение систем образования;
- разработка технологий и отдельных приемов;
- оценка качества образования.

Творчески одаренные и обладающие большим практическим опытом педагогические работники могут стать авторами различных педагогических публикаций. Начинающим и молодым специалистам работа над статьей поможет осознать ценность дидактических концепций, проанализировать результативность методик и технологий обучения, сформировать свой стиль изложения педагогических идей.

Педагогическая публикация – форма организации методической работы, которая представляет собой один из способов выражения и распространения методических знаний. Педагогические публикации можно классифицировать несколькими способами, например: по периодичности, по адресату, по характеру информации, по инновационному потенциалу, по функциональному назначению. К педагогическим публикациям функционального назначения можно отнести 5 групп публикаций (таблица 14).

Таблица 14

Педагогические публикации функционального назначения

Группа	Назначение
Информационно-методическая	Изложение сведений, подлежащих распространению; анализ передового педагогического опыта; разъяснение способов применения инновационных педагогических технологий и т.д.
Организационно-методическая	Разъяснение целей, порядка организации и проведения массовых мероприятий, раскрытие методики образовательно-воспитательного процесса в творческих объединениях.
Прикладная методическая	Дополнение и более полное раскрытие темы, отраженной в других видах публикаций: деловая игра, диаграмма, график, картотека, каталог, плакат, сборник упражнений, сценарий, тематическая папка, тематическая подборка материалов и др.
Научно-методическая	Освещение актуальных проблем педагогики, разработанных способов ее решения с использованием приемов, методик и современных технологий.
Учебно-методическая	Учебник, учебное пособие и другие издания подобного рода.

6.4. Оптимизация риска «Недостаточно развитое профессиональное взаимодействие»

В профессиональных сообществах происходит профессиональное взаимодействие, которое позволяет не только достигать целей организации, но и, в первую очередь, способствовать личному и профессиональному самосовершенствованию каждого субъекта взаимодействия.

Профессиональное взаимодействие - процесс совместного решения значимых образовательных задач, который основывается на общности ценностно-культурных позиций и предполагает взаимный обмен опытом, совместное творчество, поддержку педагогических инициатив, что способствует повышению качества профессиональной деятельности.

Профессиональное педагогическое взаимодействие, характеризуется рядом особенностей:

- включение педагогов в сложную систему профессиональной совместной деятельности, для которой присущи: единство целей, разделение процесса совместной деятельности между участниками, возникновение в процессе совместной деятельности межличностных отношений, рефлексией;
- кооперация усилий и проявление профессионального коллектива как общности, отличающейся: осознанием членами коллектива себя как части целого, наличием совместно значимой деятельности, формирующей нормы, правила поведения, стиль взаимодействия, ценностным единством, наличием конструктивных коммуникаций между членами, заинтересованностью в общем результате;
- восприятие каждым педагогом личной значимости данного взаимодействия для саморазвития и самосовершенствования, а именно: принятие себя как части коллективного субъекта, наличие возможностей для личного и профессионального развития, отсутствие личного и профессионального одиночества.

- организация и управление данной совместной деятельностью для обеспечения: высокой степени доверия и уважения между членами профессионального коллектива, профессиональной открытости, участия каждого педагога в принятии решений, разделения ответственности за данные решения.

Развитию профессионального взаимодействия в ОУ способствует деятельность профессиональных сообществ (таблица 15).

Таблица 15

Примеры профессиональных педагогических сообществ

Наименование сообщества	Описание
Методическое объединение (МО)	Функция - сохранение стабильности образовательного процесса в ОУ, подготовка и проведение школьных олимпиад, предметных недель. В МО, организованном по предметному или проблемному принципу, входит не менее 3-х педагогов. Заседания методического объединения проводятся 1 раз в четверть, в период каникул, а при возникновении проблемных ситуаций — чаще. Возглавляет МО – наиболее подготовленный педагог, он имеет право посещать и анализировать уроки педагогов, внеклассные мероприятия, проводить контрольно-диагностические мероприятия по изучению уровня обученности учащихся и уровня профессиональной компетентности педагогов.
Творческие группы (ТГ)	Основой формирования ТГ (3-6 человек) является взаимная симпатия, личная дружба, формируются на добровольной основе в ситуации, когда необходимо освоить новый передовой опыт, новую методику, идею. В группе возникают лидеры, которые берут на себя обязанности руководителя. Для ТГ характерно неформальное общение, минимум заседаний. С результатами своей работы ТГ знакомит весь коллектив на общешкольных мероприятиях.
Школы передового опыта (ШПО)	ШПО или групповое наставничество создается в ОУ при наличии учителей-мастеров педагогического труда и служит для передачи опыта другим педагогам. Участники ШПО знакомятся с уроками и внеклассными мероприятиями своего наставника, с планами его работы и другими методическими документами, приглашают наставника на свои уроки, совместно с ним и при его консультативном участии планируют очередные уроки, классные часы и т.п.
Методический совет (МС)	Объединение наиболее квалифицированных педагогических работников ОУ: представителей администрации, победителей и призеров педагогических конкурсов. МС – орган планирования и организации методической работы в школе: формирование системы непрерывного профессионального совершенствования педагога, инициация инновационной деятельности, утверждение планов работы МО, наставничество, наставничество, профессиональная поддержка молодых учителей.

Педагогический совет (ПС)	Высший орган коллективного руководства организацией, здесь правомерно ставить и решать важнейшие проблемы мастерства педагогов. В рамках педсовета возможны теоретические сообщения, выступления из опыта работы учителей, их творческие отчеты. Тщательный выбор темы педагогического совета позволяет заранее выстроить его сценарий. Выбор темы педагогического совета лучше всего осуществлять после исследования наиболее актуальных проблем коллектива.
---------------------------	---

При формировании системы профессиональных сообществ в ОУ следует учитывать, что профессионально-педагогические сообщества подразумевают удовлетворение определенных потребностей сотрудников:

- сообщества, направленные на удовлетворение социальных потребностей (социально-экономических, правовых, социального взаимодействия) - профессиональные союзы, районные и городские МО, интернет-сообщества;
- сообщества, направленные на удовлетворение потребностей в уважении (самоуважение, личные достижения, профессиональная компетентность, уважение со стороны окружающих, внутрипрофессиональное признание) - непрерывное педагогическое образование, сообщества экспертов, комиссии и жюри конкурсов, общественные академии наук;
- сообщества, направленные на удовлетворение потребностей в самовыражении (реализация своих личных и профессиональных возможностей, профессиональный и карьерный рост) - педагогические конференции, съезды, общественно-педагогическая периодическая печать, конкурсное движение.

6.5. Оптимизация риска «Низкая вовлеченность учителей в образовательный процесс»

Вовлеченность у персонала возникает тогда, когда в организации налажены все механизмы работы и есть та самая искра, которая дает толчок к вдохновению.

Вовлеченность – это качественная особенность персонала, выражающаяся в положительном, уважительном и одобряющем отношении к организации и ее деятельности, руководителям, принятии и согласии с целями и миссией компании, понимании значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, стремлении расти вместе с организацией посредством проявления инициативы, внесения инноваций, непрерывном диалоге на уровне руководитель-подчиненный (делегирование полномочий, взаимная поддержка как в сфере профессиональных и трудовых отношений, так и в личностном плане).

Управление вовлеченностью персонала приводит к тому, что педагоги:

- осознают важность своей роли и своего вклада в обеспечение и улучшение качества образования;
- активно и добровольно участвуют в выявлении препятствий в достижении качества образования;
- понимают проблемы образовательной организации в вопросах обеспечения и улучшения качества образования как свои собственные и несут персональную ответственность за их достижение;
- оценивают эффективность достижения целей и задач организации в отношении своих личных целей и задач;
- активно ищут возможности для улучшения профессиональной компетентности с целью гарантированного обеспечения и улучшения качества образования;
- вободно обмениваются знаниями и опытом, открыто обсуждают вопросы в области обеспечения качества образования, предлагают пути решения проблем.

На уровень вовлеченности персонала оказывает влияние множество факторов, а именно: организационная культура, имидж ОУ, четкое формулирование целей и задач образовательного процесса, развитая коммуникация, действующая система мотивации и стимулирования труда, сформированная система карьерного роста сотрудников, непрерывное

улучшение качества труда, действующая система обучения и развития, наличие программы адаптации новых и молодых сотрудников.

Повысить уровень вовлеченности персонала помогают разработанные для различных случаев алгоритмы (таблица 15), к подобным случаям можно отнести такие процессы, как найм отбор, адаптация, развитие и обучение, оценка персонала.

Таблица 15

Алгоритмы повышения уровня вовлеченности персонала ОУ

Процесс	Алгоритм
Найм и отбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> • установить степень осведомленности у кандидата о деятельности ОУ; • сформулировать миссию, цели и задачи ОУ; • осветить историю создания и раскрыть планы и перспективы развития ОУ; • четко формулировать должностные обязанности и функции; • отмечать важность и место занимаемой должности для организации; • провести психологическую оценку кандидата.
Адаптация персонала	<ul style="list-style-type: none"> • провести знакомство с коллективом и организационной культурой ОУ; • раскрыть и пояснить коммуникационные схемы (матрица взаимодействий) в ОУ; • познакомить сотрудника с «лицами ОУ» (на личном примере рассказать об успехах сотрудников, об их степени и важности вклада в развитие организации); • организовать наставничество со знаком «+» (определить в помощь новому сотруднику профессионального и вовлеченного специалиста); • провести тренинги на командо-образование и сплочение коллектива; • организовать выходной досуг сотрудников ОУ.
Развитие и обучение персонала	<ul style="list-style-type: none"> • применять современные технологии обучения; • организовывать стажировки и обмен опытом при помощи программ «сотрудник по обмену»; • делать акцент на саморазвитие и развитие потенциала каждого сотрудника; • организовывать круглые столы с представителями педагогической науки; • проводить обмен опытом внутри ОУ; • организовывать взаимодействие с внешней средой и более широкой системой обучения.
Оценка персонала	<ul style="list-style-type: none"> • разработать критерии оценки персонала совместно с сотрудниками, выполняющими соответствующую работу; • проводить оценку выполнения должностных обязанностей, а не личности;

	<ul style="list-style-type: none"> • использовать современные кадровые технологии при оценке персонала; • осуществлять персонализированное планирование и управление деловой карьерой сотрудников; • разработать адаптированную систему стимулирования, соответствующую результативности работников; • формировать персонализированное планирование и управление деловой карьерой сотрудников.
--	--

Для повышения уровня вовлеченности персонала, руководителю организации также необходимо:

- поддерживать прямые коммуникации с работниками, а не только с их коллективными представителями;
- разрабатывать организационную культуру, которая была бы благоприятной для внедрения гибких методов работы;
- содействовать групповой работе и участию работников в выработке групповых решений;
- улучшать долгосрочные возможности работников, а не только достижения уровня конкурентоспособности в выполнении своих текущих обязанностей.

Литература:

1. Косарецкий С. Г., Мерцалова Т. А., Сенина Н. А. Преодоление школьной неуспешности: возможности и дефициты российских школ // Психологическая наука и образование. 2021. Том 26. № 6. С. 69-82.
2. Клячко Т. Л., Семионова Е. А., Токарева Г. С. Успешность и неуспешность школьников: ожидания родителей, оценка учителей // Вопросы образования. 2019. № 4. С 71-92.
3. Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся / Федеральный институт оценки качества образования: 2022.- 51 с.

4. Методические рекомендации по содержательному ведению ИС МЭДК проекта «500+», адресная методическая помощь/ Федеральный институт оценки качества образования, [Электронный ресурс] URL: https://togirro.ru/assets/files/2021/proekty/FIOKO_metrek_IS_MDEK_05.04.2021.pdf (дата обращения: 20.06.2023).
5. Методические рекомендации для руководителей общеобразовательных организаций по повышению качества образования и принятию управленческих решений на основе результатов мониторинга качества обучения, преподавания и управления / [сост. М.А. Габова, к.п.н., проректор по образовательной деятельности ГОУДПО «КРИПО»]. - Министерство образования, науки и молодежной политики Республики Коми Государственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Коми республиканский институт развития образования»: 2019. - 66 с.
6. Письмо Минобрнауки России N 08-415, Общероссийского Профсоюза образования N 124 от 23.03.2015 «О реализации права педагогических работников на дополнительное профессиональное образование» (вместе с «Разъяснениями по реализации права педагогических работников на ДПО»), [Электронный ресурс] URL: <https://legalacts.ru/doc/pismo-minobrnauki-rossii-n-08-415-obshcherossiiskogo-profsoiuz/> (дата обращения: 20.06.2023).
7. Технологии сопровождения обучающихся с рисками школьной неуспешности: методические материалы / под ред. Е.А. Вишняковой. –
8. Липецк: ГАУДПО ЛО «ИРО», 2021. - 64 с.
9. Федеральный закон от 24 сентября 2022 г. № 371-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» и статью 1 Федерального закона «Об обязательных требованиях в Российской Федерации», [Электронный ресурс] URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202209240008> (дата обращения: 20.06.2023).

10. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 13.06.2023) "Об образовании в Российской Федерации". [Электронный ресурс] URL: <https://www.zakonrf.info/zakon-ob-obrazovanii-v-rf/> (дата обращения: 20.06.2023).
11. ФГОС НОО (Приказ Минпрос РФ от 31.05.2021 № 286 «Об утверждении ФГОС НОО», Приказ Минпрос РФ от 18 .07.2022 г. № 569 «О внесении изменений в ФГОС НОО, утвержденный приказом Минпрос РФ от 31.05.2021 № 286», [Электронный ресурс] URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107050028> (дата обращения: 20.06.2023).
12. ФГОС ООО (Приказ Минпрос РФ от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении ФГОС ООО», Приказ Минпрос РФ от 18 .07.2022 г. № 568 «О внесении изменений в ФГОС НОО, утвержденный приказом Минпрос РФ от 31.05.2021 № 287», [Электронный ресурс] URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107050027> (дата обращения: 20.06.2023).
13. ФГОС СОО (Приказ Минобрнауки России от 17.05.2012 N 413 (ред. от 11.12.2020), Приказ Минпрос РФ от 12 августа 2022 г. № 732 «О внесении изменений в ФГОС СОО, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 г. № 413» (Зарегистрирован 12.09.2022 № 70034), [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/902350579> (дата обращения: 20.06.2023).
14. ФГОС НОО ОВЗ (Приказ Минобрнауки России от 19.12.2014 N 1598). [Электронный ресурс] URL: <https://base.garant.ru/70862366/> (дата обращения: 20.06.2023).
15. Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016) [Электронный ресурс] URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>

(доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/127EVN216 (дата обращения: 20.06.2023).

16. Школьная неуспеваемость: психолого-педагогические причины и пути преодоления: учебное пособие / М.Г. Харитонов, И.П. Иванова, Т.В. Романова О.В. Чернова. – Чебоксары: Чуваш.гос. пед. ун-т, 2021. – 67 с.
17. 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. - 112 с.