

Инновационный проект
Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение
«Средняя общеобразовательная школа №29»
Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение
«Средняя общеобразовательная школа №50»

ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ

1. Паспорт инновационного проекта

Паспорт инновационного проекта

Тема инновационного проекта	Психолого-педагогические условия повышения качества образования в школе с низкими образовательными результатами
Руководитель инновационного проекта от организации	Плетнева Лариса Анатольевна, директор МБОУ «СОШ №29» Бессонова Татьяна Михайловна, директор МБОУ «СОШ №50»
Научный консультант	Ветрова Яна Анатольевна, канд. психол. наук, заведующий кафедрой акмеологии дополнительного образования МАОУ ДПО ИПК Тарасова Вера Валерьевна, преподаватель кафедры акмеологии дополнительного образования МАОУ ДПО ИПК
Разработчики инновационного проекта (Ф.И.О., должность, наименование организации)	Ветрова Яна Анатольевна, канд. психол. наук, заведующий кафедрой акмеологии дополнительного образования МАОУ ДПО ИПК Тарасова Вера Валерьевна, преподаватель кафедры акмеологии дополнительного образования МАОУ ДПО ИПК Плетнева Лариса Анатольевна, директор МБОУ «СОШ №29» Михайлова Анастасия Игоревна, заместитель директора по НР, учитель русского языка и литературы МБОУ «СОШ №29» Бессонова Татьяна Михайловна, директор МБОУ «СОШ №50» Карякина Марина Владимировна, заместитель директора по ВР МБОУ «СОШ №50»
Исполнители инновационного проекта (Ф.И.О., должность, наименование организации)	Педагогические коллективы МБОУ «СОШ №29», МБОУ «СОШ №50»
База реализации инновационного проекта	МБОУ «СОШ №29», МБОУ «СОШ №50»
Основания для разработки проекта	Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования», утв. постановлением Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642; приказ Министерства образования и науки Кузбасса от 24.07.2020 № 1291 «Об утверждении положения о реги-

	ональной системе оценки качества образования Кемеровской области-Кузбасса»; приказ Министерства образования и науки Кузбасса от 23.10.2020 № 1721 «Об утверждении Дорожной карты по повышению качества образования в общеобразовательных организациях, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся, на 2020-2021 годы.
Цель инновационного проекта	Создание психолого-педагогических условий повышения качества образования в школе с низкими образовательными результатами
Задачи инновационного проекта	1. Определить методом теоретического анализа проблемы школы, имеющей низкие образовательные результаты и концептуальные основания проекта. 2. Исследовать профессиональные компетенции, инновационный потенциал и особенности личностно-профессионального развития педагогического коллектива школы; мотивацию педагогов на реализацию профессиональной и инновационной деятельности, изучить особенности мотивации учащихся и уровня включенности и заинтересованности родителей образовательной деятельностью. 3. Провести комплексный анализ образовательной деятельности школы и психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе. 4. Разработать и реализовать систему работы школы по созданию психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе и переходу школы в эффективный режим функционирования: 1) Блок «Управление образовательной организацией»; 2) Блок «Эффективные образовательные стратегии и педагогические методы»; 3) Блок «Школьная культура»; 4) Блок «Взаимодействие с семьей». 5. Разработать и опубликовать методическое пособие «Психолого-педагогические условия повышения качества образования в школе с низкими образовательными результатами».
Сроки реализации инновационного проекта	2021-2023
Этапы реализации инновационного проекта (сроки, краткая характеристика этапа)	<i>1. Исследовательски-аналитический этап (январь 2021 – август 2021):</i> теоретический анализ проблем школы, имеющей низкие образовательные результаты и определение концептуальных оснований проекта; анализ и оценка ресурсов для реализации проекта, прогноз возможных рисков; исследование профессиональных компетенций, инновационного потенциала и особенностей личностно-профессионального развития педагогического коллектива школы; исследование мотивации педагогов на реализацию профессиональной и инновационной деятельности, изучение

	особенностей мотивации учащихся, уровня включенности и заинтересованности родителей образовательной деятельностью; комплексный анализ образовательной деятельности школы и психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе. 2. <i>Мотивационный этап (сентябрь 2021 – декабрь 2021)</i>: проведение мотивационных мероприятий для педагогов, учащихся и родителей (проблемно-ориентированные семинары, тренинги развития навыков, развивающие беседы и др.). 3. <i>Проектировочный этап (январь 2022 – август 2022)</i>: разработка и апробация системы работы школы по созданию психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе и переходу школы в эффективный режим функционирования: 1) Блок «Управление образовательной организацией» 2) Блок «Эффективные образовательные стратегии и педагогические методы» 3) Блок «Школьная культура» 4) Блок «Взаимодействие с семьей» 4. <i>Практический этап (сентябрь 2022 – август 2023)</i>: реализация системы работы школы по созданию психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе и переходу школы в эффективный режим функционирования; презентация промежуточных результатов инновационной деятельности в педагогическом сообществе и информационном пространстве. 5. <i>Обобщающий этап (сентябрь 2023 – декабрь 2023 г.)</i>: оценка эффективности инновационного проекта; разработка и публикация методического пособия «Психолого-педагогические условия повышения качества образования в школе с низкими образовательными результатами».
Прогнозируемые результаты	1. Повышение качества образовательных результатов школы. 2. Повышение имиджа школ, участников проекта на городском уровне. 3. Создание системы работы школы по созданию психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе и переходу школы в эффективный режим функционирования.
Продукт деятельности муниципальной инновационной площадки	Система работы школы по созданию психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе и переходу школы в эффективный режим функционирования: – схема (модель) системы работы школы по созданию психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе и переходу школы в эффективный режим функционирования; – диагностический пакет комплексного анализа школы с низкими образовательными результатами, в том числе по исследованию профессиональных компетенций,

	инновационного потенциала и особенностей личностно-профессионального развития педагогического коллектива; – банк управленческих и образовательных стратегий и технологий, эффективных педагогических методов, методов и форм взаимодействия с родительской общественностью, способствующих резильентности школы; – модель организации социального партнерства с образовательными организациями с высокими образовательными результатами, организациями профессиональной направленности, организациями дополнительного образования и др. – план мероприятий (реализованный, отработанный) перехода школы в эффективный режим функционирования). Методическое пособие «Психолого-педагогические условия повышения качества образования в школе с низкими образовательными результатами».
--	--

2. Проблемно-ориентированный анализ деятельности образовательной организации, на базе которой планируется открытие муниципальной инновационной площадки.

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №29» г. Новокузнецка располагается в Орджоникидзевском районе. Школа основана в 1979 году. ОО закреплено за обширным территориальным участком, большая часть которого приходится на частный сектор. В 2016 году в результате ликвидации МБОУ «Открытая (сменная) общеобразовательная школа №86» в нашем образовательном учреждении открыто заочное отделение.

По состоянию на 9 ноября 2020 года в школе обучается 997 детей, среди которых 6 учеников с ОВЗ. 422 ученика получают начальное общее образование, 489 – основное общее образование, 86 – среднее общее образование. Из них:

- Детей из малообеспеченных семей – 165 (16,5%);
- Детей из многодетных семей – 242 (24%);
- Опеканных детей – 15 (1,5%);
- Детей из неполных семей – 321 (32%).

В школе работает 54 педагога. Возрастная структура коллектива следующая:

- До 25 лет – 4 (7%);
- От 26 до 35 лет – 8 (15%);
- От 35 до 60 лет – 32 (59%);
- 61 год и старше – 10 (19%).

Стаж работы педагогов:

- 0-3 – 3 (6%);
- 4-10 – 4 (10%);
- 11-25 – 19 (35%);
- >25 и более – 28 (52%).

Уровень образования:

- С высшим образованием – 46 человек (85%);
- Со средним профессиональным образованием – 8 (15%).

Учителя МБОУ «СОШ №29» имеют следующие квалификационные категории:

- высшую – 41 (64%);
- первую – 12 (19%);
- без категории – 11 (17%).

В школе имеется 42 учебных кабинета, занятия проводятся в 2 смены. На территории школы находятся: многофункциональная площадка, площадка для воркаута, футбольное поле.

Проблема, над которой работает МБОУ «СОШ №29» – это обеспечение доступного и качественного образования и успешности каждого ученика в условиях реализации ФГОС.

Целью работы школы является – создание оптимальных условий для обеспечения доступного и качественного образования и успешности каждого ученика, совершенствование системы работы по организации образовательной деятельности.

Задачи работы школы:

1. Повысить качество образования при получении начального общего и основного общего образования учащимися с разными образовательными потребностями.
2. Совершенствовать систему, направленную на углубление профессиональной ориентации учащихся, формирование у них устойчивого интереса к профессиональной деятельности.
3. Усилить общекультурную направленность общего образования в целях повышения адаптивных возможностей учащихся.

В школе действует «Школьная служба примирения». Задачи работы ШСП:

- профилактика правонарушений;
- выявление неблагополучных семей;
- вовлечение «трудных» детей в деятельность школьных кружков, секций, объединений;
- посещение семей, взаимодействие с родителями;
- организация встреч учащихся с врачами-специалистами и представителями правоохранительных органов;
- профилактика безнадзорности и правонарушений;
- профилактика ПАВ.

Педагог-психолог школы проводит систематическую работу со всеми участниками образовательных отношений по следующим направлениям:

1. *Диагностическое:* проведение диагностики учащихся с целью выявления особенностей адаптации (1-ые, 5-ые классы); профориентационная диагностика (8-9-е классы) с целью определения профессиональной направленности; выявление учащихся с девиантным поведением; диагностика личностных и поведенческих характеристик учащихся с ОВЗ.
2. *Консультационное:* проведение индивидуальных и групповых консультаций по результатам диагностики для учащихся, родителей и педагогов с целью оптимизации адаптационных процессов, выбора кружков дополнительного образования, спортивных секций, учреждений дальнейшего профессионального образования;
3. *Развивающее:* проведение тренингов с учащимися 1-ых, 5-ых классов, направленных на создание психологически комфортной и безопасной среды, сплочение учебных групп; занятий по повышению стрессоустойчивости при сдаче экзаменов; тренинговые занятия по профилактике речевых проблем, поведенческих отклонений, повышения уровня адаптированности в коллективе с учащимися с ОВЗ.
4. *Просветительское:* проведение лекционных мероприятий и семинаров для родителей с целью повышения их психолого-педагогической компетентности.

Несмотря на поставленные перед школой и педагогическим коллективом задачи, на сегодняшний день в МБОУ «СОШ №29» актуальными остаются следующие проблемы:

1) Низкое качество образования

Сравнение образовательных достижений 2018-2019 и 2019-2020 учебного года показывает, что качество освоения общеобразовательных программ выросло незначительно – менее 1%. Количество учащихся, успевающих на отлично снизилось. Наибольшее каче-

ство наблюдается в начальной школе и 10-12 классах, в среднем звене качество ниже на 5-10%.

Анализ результатов ГИА за предыдущие 4 учебных года демонстрирует, что средний балл по ЕГЭ за 2020 год ниже по всем предметам, кроме географии и английского в сравнении по городу и по России (Таблица 1). В течение последних 3 лет есть выпускники, которые не справляются с экзаменом с первого раза. В целом нестабильные результаты ученики показывают по следующим предметам: русский язык, литература, математика (базовая и профильная), физика. Из года в год происходит то повышение среднего балла, то снова снижение. Повышение среднего балла наблюдается по биологии, информатике, географии и английскому языку. Тенденция к снижению среднего балла отмечена по истории, обществознанию и химии. При этом стоит отметить огромный разрыв, зачастую существующий между минимальным, средним и максимальным баллами.

Таблица 1. Средний балл ЕГЭ 2020

Средний балл	Предмет										
	Русский язык	Литература	Математика (профильная)	История	Обществ-ие	Физика	Химия	Биология	Информатика	География	Английский язык
По школе	65	48	45	41	46	52	36	50	54	78	75
По Новокузнецку	74,5	67,36	58,29	58,4	56,52	57,56	60,05	55,21	65,41	65,2	68,84
По России	71,6	65	53,9	56,4	56,1	54,5	54,4	51,5	61,2	55,3	70,9

Представленные в таблице данные демонстрируют, что средний балл на ЕГЭ учеников ОО по большинству предметов отстает от городского на 5-25 баллов. Только по английскому языку и географии средний экзаменационный балл превышает общегородской. Последнее связано с тем, что эти предметы выбирают отдельные ученики, чей уровень знаний выше среднего.

Анализ результатов ОГЭ-2019 показал, что из всех сданных экзаменов (300 чел/экзамен) 51% подтвердили годовую оценку, 22% получили оценку выше годовой, однако, 27% получили оценку ниже годовой. По большинству предметов средняя оценка выпускников ОО ниже, чем по городу и области (Таблица 2).

Таблица 2. Средняя оценка ОГЭ-2019

Средняя оценка	Предмет								
	Русский язык	Математика	История	Обществ-ие	Физика	Химия	Биология	Информатика	География
По школе	3,97	3,56	3	3,7	3,6	4,25	3,7	3	3,8
По Новокузнецку	4,18	3,86	4	3,69	4,04	4,03	3,81	3,8	3,79
По области	4,1	3,8	3,7	3,7	3,9	4	3,6	3,7	3,7

2) Низкая мотивация к получению образования

Низкая мотивация выражается в пропусках занятий без уважительной причины, систематическом невыполнении домашних заданий, отсутствии заинтересованности в изучаемых дисциплинах, отсутствии профессионального самоопределения, как следствие халатное отношение к выполнению ВПР и сдаче экзаменов.

В 2019-2020 учебному году только 40% выпускников 9 классов решили продолжить обучение в 10 классе, по большей части это ученики, настроенные на получение высшего образования. Но даже те, кто поступил в средне-специальные ОУ, не всегда завершают обучение. 18% из них оказываются либо не удовлетворены полученной профессией, либо не доучиваются и забирают документы.

Среди выпускников 11-х классов 2019-2020 учебного года только 56% поступили в вузы. Оставшиеся 16 человек (44%) воспользовались возможностью не сдавать выпускные экзамены и поступили в техникумы и колледжи.

Так же невысоко количество учеников, принимающих участие в Олимпиадах и научно-практических конференциях. В 2019-2020 учебном году ни один ученик МБОУ «СОШ №29» не завоевал призов на уровне выше муниципального. И еще меньше учеников вовлечены в научно-исследовательскую и научно-практическую работу – всего 6 учеников представляли свои работы на конференциях муниципального уровня.

Основная трудность заключается в несформированности УДД и недостаточной преемственностью между начальной и средней школой. По результатам диагностики 28% учеников 5-х классов не умеют работать с информацией, структурировать полученные знания. Более 40% затрудняются сформулировать проблему и определить пути ее решения. У 17% возникают трудности при устных ответах. Также важным является то, что в одном классе обучаются дети в разным уровнем возможностей и способностей.

3) Низкий общекультурный уровень обучающихся и их родителей

Одной из негативных тенденций в развитии социума микрорайона школы является снижение общекультурного уровня населения.

Социальный состав родителей разнороден: только 9% имеют высшее образование, 46% - средне-специальное, 41% родителей имеют среднее образование, 4% - основное. 71,3% родителей учащихся рабочие, 19,6% - служащие, 3,1% - частные предприниматели, а 13,4% - безработные. 11% семей признаны неблагополучными.

В исследовании НИУ ВШЭ «Образовательные переходы в России: социально-экономическое положение семьи и успеваемость» (2018 г.) доказано, что выбор образовательной траектории ученика зависит от примера родителей.

В результате ситуации, сложившейся в последние годы и согласно постановлению Департамента образования и науки Кемеровской области, в 2019 году школа вошла в число школ, работающих в сложных социальных условиях. Это актуализировало необходимость проведения проблемно-ориентированного анализа администрацией школы. В результате анализа был выявлен ряд объективных причин сложившейся ситуации:

4) Сложные социальные условия

1. Опрос родителей и детей показал, что только 28% школьников посещают учреждения дополнительного образования и спортивные комплексы. Остальная часть детей нуждается в организации досуга и дополнительном образовании.

2. В микрорайоне школы много неблагоустроенного жилья, что сказывается на бытовых условиях семей. Жилищный фонд микрорайона школы представлен преимущественно частным сектором, более 60% домов без коммунальных удобств.

3. Семьи рабочих составляют более 70%. Большинство семей имеют низкий материальный и культурный уровень. Подчас родители не могут дать своим детям общекультурное образование, обеспечить достаточное физическое, интеллектуальное и нравственное развитие личности ребёнка, значительная часть родителей не считает получение образования обязательным и нужным в силу своего культурного и образовательного уровня, сниженных потребностей, отсутствия мотивации.

Поэтому перед педагогическим коллективом школы встаёт задача создать необходимые условия для повышения мотивации к обучению, общекультурного развития, повышения значимости и качества образовательных результатов.

Проблемно-ориентированный анализ деятельности учреждения указывает на то, что результативность решения задач, поставленных перед коллективом школы, во многом зависит от новых, научно-обоснованных, организационных и качественных изменений, связанных с повышением качества образования, с привлечением социальных партнеров.

С 2018 года в школе работа такая уже ведется:

- 1) Развитие материально-технической базы учреждения: отремонтирован спортивный зал, столовая, медицинский кабинет; на пришкольной территории построена площадка для воркаута и многофункциональная спортивная площадка. В школе функционируют библиотека и музей (отличный музей «История школы и поселка» имени Николая Григорьевича Ерилова).
- 2) Развитие социального партнерства. Среди наших социальных партнеров – МАФСУ «СШ №2», МБУ ДО ЦРТ «Уголек», МБУ ДО «Дом творчества Вектор», МАУ «Многофункциональный культурно-досуговый комплекс Орджоникидзевского района», МБУ Муниципальная информационно-библиотечная система г. Новокузнецка (библиотека «Веста» и «Фесковская»), МАУ ДО Патриот.
- 3) Развитие кадрового потенциала. В школе работает 54 педагога, 83% педагогов имеют высшую и первую квалификационную категорию; ежегодно в школу привлекаются молодые специалисты, педагогические работники проходят повышение квалификации в соответствии с нормативными документами; в школе работает педагог-психолог.

На сегодняшний день наша школа, имея определенные традиции образовательной, воспитательной, развивающей деятельности, ведет активный поиск путей повышения качества образования.

В 2020 школа включилась в проект «Обучение школьных команд». Данная модель повышения квалификации ориентирована на формирование коллектива, способного ставить общие для школы цели и достигать их за счет принятия каждым сотрудником решений, и участия в развитии образовательной организации. Основой содержания обучения школьной команды, состоящей из управленцев и педагогов, становится ориентация на достижение высоких показателей вклада школы в качественное образование школьников, вовлечение всего коллектива школы в разработку проектов по развитию значимых направлений. Педагогический коллектив школы в полном составе, в зависимости от предметной направленности, классного руководства и своих должностных обязанностей прошел обучение (повышение квалификации) по следующим программам: «Управление ОО в условиях системных изменений» (управленческая команда школы); «Повышение качества обучения математике в условиях реализации ФГОС» (учителя математики); «Повышение качества обучения русскому языку в условиях реализации ФГОС» (учителя русского языка); «Повышение качества образования в условиях ФГОС НОО» (учителя начальных классов); «Совершенствование профессиональной деятельности классного руководителя в условиях реализации ФГОС» (классные руководители); Организация и содержание методической работы в образовательной организации в условиях реализации ФГОС ОО (руководители школьных методических объединений); коррекционно-развивающая направленность образования обучающихся с ОВЗ в условиях реализации ФГОС (педагоги, работающие с детьми с ОВЗ).

Участие в данном проекте позволило школе по результатам 2019-20 учебного года повысить свои образовательные результаты и не попасть в список школ с низкими образовательными результатами. Однако, данный эффект: 1) может быть неустойчивым, 2) может не иметь прямой корреляции с прохождением повышения квалификации (а например, объясняться составом выпускников – более сильным, чем в прошлом учебном году).

В связи с этим считаем актуальным продолжить работу по повышению качества образовательных результатов, приобретению качественной стабильности. Для нас акту-

альной становится разработка системы мероприятий по переходу школы в эффективный режим функционирования и удерживанию эффективных позиций.

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №50» г. Новокузнецка находится в Кузнецком районе. Школа основана в 1948 году и в 2018 году отметила свой 70-летний юбилей. ОО закреплено за обширным территориальным участком, часть которого приходится на частный сектор.

По состоянию на 21 декабря 2020 года в школе обучается 865 детей, среди которых 8 учеников с ОВЗ. 405 учеников обучаются по программе начального общего образования, 420 – на ступени основного общего образования, 40 – на ступени среднего общего образования.

В школе работает 68 педагогов. Из них:

- с высшим образованием – 66 человек (97,5%);
- со средним профессиональным образованием – 3 (2,5%);

Учителя МБОУ «СОШ № 50» имеют следующие квалификационные категории:

- высшую – 41 (64%);
- первую – 12 (19%);
- без категории – 11 (17%), преимущественно это молодые педагоги и вновь принятые учителя.

Выделяются следующие возрастные группы:

- до 30 лет – 9 человек;
- от 31 до 40 лет – 7 человек;
- от 41 до 45 – 10 человек;
- от 46 до 70 лет – 33 человека, преимущественно, педагогический коллектив МБОУ «СОШ № 50» составляют люди старшего возраста.

3 педагога имеют звание «Отличник народного просвещения», 9 награждены нагрудным знаком «Почетный работник общего образования РФ», 7 являются молодыми специалистами.

Школа работает по кабинетной системе. В школе имеется 42 учебных кабинета, из них 14 – начальной школы, 24 – основной школы, 3 – лаборантских, 2 кабинета технологии, мастерские, 2 компьютерных класса, 2 спортивных зала, актовый зал, библиотека с читальным залом, столовая, медицинские кабинеты. На территории школы находятся волейбольная площадка, футбольное поле.

Проблема, над которой работает МБОУ «СОШ № 50» – это создание образовательной среды школы, способствующей участию в проектной, исследовательской и творческой деятельности педагогов и учащихся.

Целью работы школы является – создание в Учреждении условий для развития проектной, исследовательской и творческой деятельности педагогов и учащихся.

Задачи:

1. Повышение профессиональной компетенции педагогов через участие в конкурсном движении, диссеминации ценного педагогического опыта на методическом объединении, методическом совете, педагогическом совете.
2. Профессиональное самообразование учителей: презентация опыта работы на методическом объединении, методическом совете, курсах повышения квалификации, семинарах, конференциях.
3. Выявление и поддержка одаренных детей через олимпиадное движение, научно-исследовательскую деятельность.
4. Оказание методической помощи педагогам по выполнению требований локальных актов Учреждения: Положение о рабочей программе, Положение о едином орфографическом режиме, Положение о текущей и промежуточной аттестации учащихся 1-11 классов.

Решение задач планируется через такие виды деятельности как: работа тематических педагогических советов, работа школьного методического совета, школьных методических объединений.

МБОУ «СОШ №50» – с 2015 года активный участник инновационной деятельности, которая ориентирует процесс воспитания на формирование у школьников ценностей патриотизма, семьи, гражданственности, науки, труда и творчества. На базе образовательной организации создано 6 детских общественных объединений: «Танцоры», «Экологи», «Краеведы», «Hande Made», «Журналисты», «Горячие сердца». Участие в них помогает детям найти приложение своих сил и возможностей, реализовать свои интересы, развивать творчество, быть активным в социуме, реализуя добрые проекты на благо школы, района, города.

Для создания условия самореализации и самоутверждения личности учащихся в школе активно развивается самоуправление. Президенты всех классов составляют в старшей школе – Совет старшеклассников, в основной школе – Совет командиров, в начальной школе – Совет начинающих. Решая различные проблемы школьной жизни, дети делают ее ярче и интереснее. Так, учащимися школы было организовано и проведено общешкольное мероприятие «Лучший класс года», которое в дальнейшем стало традиционным.

Педагоги школы поддерживают интерес школьников к решению творческих, научных задач, большое внимание уделяют исследовательской деятельности. Ежегодно в МБОУ «СОШ №50» проходит научно-практическая конференция школьников «Мое открытие». Многие работы учащихся становятся победителями не только школьных, но и городских, региональных научно-практических конференций.

В образовательной деятельности большое внимание уделяется гражданско-патриотическому воспитанию учащихся через партнерство с ОМОН. Традиционными стали встречи с бойцами отряда, митинги памяти, спортивные эстафеты и состязания. Также по данному направлению работают и школьные музеи: «История ОМОН», «Память» им. В.И. Мартенс, где проводятся познавательные встречи, уроки, экскурсии не только для учащихся школы, но и для всех желающих.

В МБОУ «СОШ №50» созданы условия для развития творческих способностей детей. Для учащихся открыли свои двери танцевальный коллектив «В ритме сердца», театральная студия «Фантазеры», гончарная мастерская, кружок ткацкого дела, шахматы и многое другое.

Учащиеся школы могут выбрать для занятий различные виды спорта: фитнес, футбол, баскетбол, волейбол, регби, каратэ, тхэквондо.

Профориентационная работа школы осуществляется через партнерство с АО «Русал Новокузнецкий алюминиевый завод», совместно с которым проводятся туристические слеты, батлы, экскурсии на предприятие.

Несмотря на решаемые школой и педагогическим коллективом задачи, на сегодняшний день в МБОУ «ООШ № 50» актуальными остаются следующие проблемы:

1) Низкое качество образования

Сравнение образовательных достижений 2018-2019 и 2019-2020 учебного года (см. таблицу 2 в приложении) показывает, что качество освоения общеобразовательных программ выросло незначительно – менее 1%. Количество учащихся, успевающих на отлично снизилось. Наибольшее качество наблюдается в начальной школе и 10-11 классах, в среднем звене качество ниже на 5-10%.

Анализ результатов ГИА за предыдущие 4 учебных года (Таблица 1) демонстрирует нестабильные результаты по математике (профильной). В течение последних 3 лет есть выпускники, которые не справляются с экзаменом с первого раза. Но в целом нестабильные результаты ученики показывают по следующим предметам: русский язык, литература, математика (базовая и профильная), физика. Из года в год происходит то повышение среднего балла, то снова снижение. Повышение среднего балла наблюдается по биологии, информатике, географии и английскому языку (у последних за счет невысокой популяр-

ности среди выпускников). Тенденция к снижению среднего балла отмечена по истории, обществознанию и химии. При этом стоит отметить огромный разрыв, зачастую существующий между минимальным, средним и максимальным баллами.

Анализ результатов государственной итоговой аттестации за курс средней школы

Таблица 1.

Средний балл ЕГЭ за три года

№ п/п	Учебный предмет	2017 - 2018		2018-2019		2019-2020	
		Средний балл по ОУ	Средний балл по городу	Средний балл по ОУ	Средний балл по городу	Средний балл по ОУ	Средний балл по городу
1	Русский язык	61	74,92	62,26	71,97	68	74,5
2	Математика базовый уровень	3,85	4,54	4,18	4,35	0	
3	Математика профильный уровень	33	53,09	59,12	60,11	31	58,29
4	Биология	34	55,01	48,4	56,15	51	55,21
5	Физика	40	55,92	48,11	56,67	48	57,56
6	Химия	33	56,48	46,75	63,26	57	60,05
7	История	33	57	50,22	56,51	47	58,4
8	Обществознание (включая экономику и право)	45	57,7	56,13	56,48	52	56,52
9	Информатика и ИКТ	44	63,21	59,75	67,7	61	65,41
10	Французский язык	0	0	73	73	0	0
11	Английский язык	69	68,94	0	0	58	68,84
12	Литература	31	65,81	60,67	65,26	0	0
13	География	0	0	61	64,32	62	65,5
Средний балл по всем предметам			42,5	56,70	61,77	56,68	62,49

Анализ результатов ЕГЭ показал положительную динамику величины среднего балла по русскому языку, математике (профильной), биологии, химии, информатике и ИКТ, географии. Повышение колеблется в пределах от 1 балла по географии до 10,25 баллов по химии.

Наблюдается стабильность величины среднего балла ЕГЭ. Однако следует отметить, что в сравнении с общегородским предметным рейтингом увеличение среднего балла наблюдается только по профильной математике.

В 2020 году наблюдается стабильность показателей среднего балла ЕГЭ, но это привело к тому, что в общегородском рейтинге общеобразовательных учреждений по результатам ЕГЭ МБОУ «СОШ № 50» опустилось на один пункт (с 39 места в 2019 году на 40 – в 2020).

Государственная итоговая аттестация 9 классов (количество не допущенных к ГИА и не получивших аттестаты)

Таблица 2.

2017-2018 уч.г.			2018-2019 уч.г.			2019-2020 уч.г.		
Все-го 9-класс	Не допущенных К ГИА	Не получивших аттестат	Все-го 9-класс	Не допущенных К ГИА	Не получивших аттестат	Всего 9-класс	Не допущенных К ГИА	Не получивших аттестат
76	0	1	78	0	1	68	0	0

Средний балл ОГЭ за три года

№ п/п	Учебный предмет	2016-2017		2017 - 2018		2018 - 2019	
		Средняя оценка по ОУ	Средняя оценка по городу	Средняя оценка по ОУ	Средняя оценка по городу	Средняя оценка по ОУ	Средняя оценка по городу
1	Русский язык	3,97	4,17	3,72	4,13	3,69	4,18
2	Математика	3,65	3,7	3,75	3,78	3,7	3,86
3	Информатика и ИКТ	3,65	4,04	3,8	3,92	3,68	3,8
4	История	3,33	3,37	0	3,58	0	3,55
5	Обществознание	3,64	3,33	3,4	3,34	3,79	3,69
6	География	3,57	3,47	3,5	3,9	3,67	3,79
7	Физика	3	3,17	4	3,94	3,23	4,04
8	Химия	4,28	4,18	4,1	4,04	3,6	4,03
9	Биология	3,63	3,42	3,91	3,49	4	3,8
10	Английский язык	0	0	3,5	4,26	0	4,49
11	Литература	0	0	0	0	4,33	4,16
Средний балл по всем предметам		3,63	3,63	3,37	3,74	3,75	3,85

Анализ результатов ОГЭ показал, что положительная динамика наблюдается по обществознанию (0,39 балла), географии (0,17 балла), биологии (0,09 балла). В свою очередь, снижены показатели по русскому языку (0,03 балла), математике (0,05 балла), по информатике и ИКТ (0,12 балла), по химии (0,5 балла). Наблюдается положительная динамика среднего балла ГИА-9 с 3,63 балла в 2017 году до 3,75 балла в 2019 году. Кроме того, показать результат лучше, чем в среднем по городу удалось по обществознанию, литературе и биологии.

Несмотря на положительную динамику среднего балла и в результате снижения показателей по четырем предметам из восьми, МБОУ «СОШ № 50» занимает 47 место в городе (из 80 ОУ) и 5 место в рейтинге ОУ Кузнецкого района (снижение на 2 пункта по району).

Следует отметить невысокий количественный показатель учеников, принимающих результативное участие во Всероссийской олимпиаде школьников и научно-практических конференциях. В 2019-2020 учебном году ни один ученик МБОУ «СОШ № 50» не завоевал призов на уровне выше муниципального. И еще меньше учеников вовлечены в научно-исследовательскую и научно-практическую работу.

По результатам мониторинговых исследований качества образования в МБОУ «СОШ № 50» последних лет органы управления образованием с 2020 года относят школу к категории школ, имеющих низкие образовательные результаты.

2) Низкий общекультурный уровень обучающихся и их родителей, низкая мотивация к обучению

Одной из негативных тенденций в развитии социума микрорайона школы является снижение общекультурного уровня населения, что отражается в следующих негативных тенденциях в самой школе: снижение учебной мотивации, снижение социальной активности, стремления к саморазвитию; спад интереса к массовым школьным и классным мероприятиям, к общественной работе, к серьезным занятиям в системе дополнительного образования; рост потребительского отношения к школе, к ее духовным ценностям, вместе с тем проявляется повышенный интерес к бесцельному времяпрепровождению, к досуговым мероприятиям, не отличающихся качеством и содержательностью.

В связи с этим школу можно отнести к школам, работающим в сложных социальных условиях, что актуализировало необходимость проведения проблемно-ориентированного анализа администрацией школы. В результате анализа был выявлен ряд объективных причин сложившейся ситуации:

Опрос родителей и детей показал, что только 24% школьников посещают учреждения дополнительного образования и спортивные комплексы. Остальная часть детей нуждается в организации досуга и дополнительном образовании.

В микрорайоне школы много неблагоустроенного жилья, что сказывается на бытовых условиях семей. Жилищный фонд микрорайона школы представлен в том числе частным сектором, более 70% домов без коммунальных удобств.

Семьи рабочих составляют 76%. Большинство семей имеют низкий материальный и культурный уровень. Значительная часть родителей не имеет высшее образование и не считает получение образования обязательным и нужным в силу своего культурного и образовательного уровня, сниженных потребностей, отсутствия мотивации.

Поэтому перед педагогическим коллективом школы встаёт задача создать необходимые условия для повышения мотивации к обучению, общекультурного развития, повышения качества образовательных результатов.

Наш выбор пути развития предполагает создание психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе и реализацию системы работы школы по переходу в эффективный режим функционирования.

3. Концепция развития образовательной организации с учетом роли инновационной деятельности в процессе ее развития

Задача качественного обучения и обеспечения равного доступа к нему для всех детей не зависимо от социального, экономического и культурного уровня их семей одна из ключевых для современного образования. Последние исследования зарубежных и отечественных ученых [Teddlie, Reynolds, Lupton, 2004; Siraj, Taggart, 2014; Пинская, Косарецкий, Фрумин, 2011, 2015, 2019] доказали, что школа может переломить предопределенность социального и культурного статуса семьи, дать старт вертикальной социальной мобильности. Они также выявили, что качество обучения, квалификация и профессионализм учителя могут преодолевать «проклятие социального происхождения».

В ставшей популярной *модели эффективной школы* качество работы школы определялось именно как ее способность повышать жизненные шансы каждого ученика независимо от индивидуальных стартовых возможностей и семейного контекста. Особенно важной эта оптимистическая установка стала для школ в наименее обеспеченных территориях, находящихся в сложных социальных условиях, обучающихся преимущественно учеников из неблагополучных семей – такими школами являются школы-участницы нашего проекта.

Впервые гипотеза о формировании в российской системе образования группы школ с низким качеством обучения была выдвинута И.Д. Фруминым в 2002 г. в рамках реализации проекта Всемирного банка «Реформа системы образования». В рамках указанного проекта проведено исследование, которое подтвердило справедливость гипотезы. Анализ массовых результатов ЕГЭ показал, что выпускники гимназий и лицеев оказываются успешнее тех, кто закончил школы с углубленным изучением отдельных предметов, которые, в свою очередь, опережают выпускников общеобразовательных школ. Исследование социального состава и культурного потенциала семей детей, обучающихся в этих школах, подтвердило и вторую гипотезу – о том, что в этих школах, как правило, учатся дети из наименее обеспеченных слоев и маргинальных групп населения. Наличие таких школ становится препятствием для обеспечения равного доступа к качественному образованию.

В описываемом исследовании был выявлен комплекс внешних и внутренних причин стойкого снижения учебных результатов школ, работающих в сложных социальных контекстах и имеющих низкие образовательные результаты.

Внешними причинами устойчивого снижения учебных результатов школы и факторами риска возникновения кризисной ситуации названы:

- сложный социальный контекст деятельности школы;
- проблемный контингент.

Внутренними причинами развития кризиса является комплекс типовых и «персональных» проблем в области:

- управления, преподавания и школьной культуры;

В качестве модели для преодоления кризисной ситуации, т.е. повышение качества образования, предлагается **модель эффективной школы**, которая используется в качестве опорной в наиболее распространенных зарубежных программах school improvement.

На основе этой модели:

1) проводится исследование проблем и дефицитов в таких аспектах школьной практики, как:

- управление;
- преподавание;
- школьная культура.

2) разрабатывается и применяется комплексный инструментарий, включающий методы социологического исследования и педагогической эволюции:

- полуструктурированные интервью администрации, педагогов и родителей выделенных школ;
- наблюдения на уроках и оценка качества преподавания;
- анкетирование учащихся;
- анализ школьной документации;
- анализ условий осуществления образовательной деятельности.

Обозначим, что мы будем понимать под успешными/неуспешными школами, так как эти термины будут использоваться на протяжении всей инновационной деятельности в рамках данного проекта.

Устойчиво неуспешные школы – это школы, которые в течение продолжительного периода (3 года) демонстрируют низкие образовательные результаты. *Устойчиво успешные школы* – это школы, которые три года подряд входят в группу успешных школ, демонстрируя лучшие результаты по всем критериям.

В нашем проекте в качестве оценки текущих, промежуточных и конечных результатов мы будем использовать **перечень показателей результативности школы**. Нужно понимать, что показателей результативности может быть много, но существуют определенные ограничения, в первую очередь – по наличию данных в системе АИС (показатели, которые могут быть предоставлены школами и без организации дополнительного сбора данных) и по способности показателя дифференцировать школы. **Показателями результативности образовательной деятельности школы являются:**

1. показатели результатов ГИА (ЕГЭ и ОГЭ);
2. показатели результатов всероссийских проверочных работ (ВПР);
3. показатели успеваемости учеников;
4. результативность участия в олимпиадах;
5. данные по качеству полученных аттестатов.

Характеристиками школ, влияющими на результаты образования, являются также переменные:

1. финансирование;
2. материально-техническое обеспечение;
3. кадровое обеспечение;
4. специальная подготовка;
5. социальная ситуация.

Такой анализ позволит нам понять, какие проблемы характерны для школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты, и объясняются ли они в большей степени внутришкольными особенностями и спецификой учащихся и их семей.

Вслед за современными исследованиями нам представляется справедливой версия, что снижение образовательных достижений школ является результатом того, что они сталкиваются с наиболее проблемным контингентом учащихся, не имея необходимого для

этого потенциала: кадровых ресурсов, образовательных и управленческих стратегий. Приведем данные этих исследований.

В школах с устойчиво низкими образовательными результатами:

1. недостаточно благоприятный социальный фон;
2. их посещает наибольший процент учеников, для которых русский язык является неродным;
3. в них обучается сложный контингент учащихся и значительно больше тех, чьи родители безработные и не имеют высшего образования, а доля неблагополучных семей и родителей, ведущих асоциальный образ жизни, по оценкам педагогов и администрации, колеблется от 10 до 50%.

Эти особенности контингента являются общими для всех категорий школ, имеющих низкие учебные результаты, и в разных образовательных организациях встречаются в различных сочетаниях. Существенно, что уровень готовности к школе учащихся данных категорий школ, как правило, низок, что обусловлено, в том числе низким качеством или отсутствием дошкольного (предшкольного) образования, дефицитом необходимой коррекционной помощи на этапе дошкольного развития. В ряде школ сложность контингента усугубляется наличием детей с девиантным поведением (5–15%).

В этой сложной ситуации остро проявляется проблема кадров: недостаток высококвалифицированных учителей, предпенсионный средний возраст и, в большинстве случаев, отсутствие у педагогов мотивации к совершенствованию преподавания.

Имеющийся контингент родителей, как правило, не позволяет школе привлекать их ресурсы для решения задач функционирования и развития (в частности, исследование не выявило примеров сколько бы то ни было заметной роли советов школ и даже родительских комитетов), а также предлагать дополнительные платные услуги.

Возникновению и поддержанию тенденции устойчиво низких результатов благоприятствует существующая система взаимодействия школ с учредителями. Попадание школы в ситуацию неуспешности, как правило, не повышает, а, напротив, снижает у учредителя интерес к работе с ней (вовлечение в обмен опытом, конкурсы, проекты, ресурсная поддержка). Низкие ожидания учредителя, с одной стороны, и отсутствие институциональных механизмов ответственности учреждений за результаты деятельности – с другой, обуславливают ситуацию, в которой у школы нет значимых внешних стимулов для улучшения результатов.

Приведя эти неутешительные данные, зададимся вопросом, что, помимо сложных внешних условий и отсутствия поддержки, служит причиной снижения результатов школы и, в конце концов, приводит ее к состоянию кризиса? Адекватны ли образовательные стратегии и культура школ стоящим перед ними сверхсложным задачам или проводимая школами политика усугубляет их беспомощность?

Можно предположить, что организация образовательного процесса в школах не отвечает особенностям и требованиям контингента, так же как и их ресурсы:

1) Для подавляющего большинства учеников школ, находящихся в сложных социальных условиях, именно школа является основным источником и единственным местом получения образования, поэтому важно, чтобы время их пребывания в школе было максимально наполнено, поскольку многие родители не могут/не хотят прибегать к помощи учреждений дополнительного образования.

2) Регулярных занятий с наиболее заинтересованными учениками, предметных факультативов в школах недостаточно, как недостаточно постоянно действующих дополнительных занятий-консультаций для слабых учеников.

3) Отсутствуют или минимально обеспечены элективные курсы, что, в свою очередь, понижает шансы выпускников на высокие учебные результаты. Причина заключается в ограниченных кадровых и финансовых ресурсах школы и низкой наполняемости классов, не позволяющей сформировать профильные группы.

4) Недостаточны или отсутствуют эффективные управленческие решения, направленных на поддержку учебной мотивации школьников, профессиональной инициативы

учителей, поддержки родителей и их общей заинтересованности в максимально возможных достижениях.

Таким образом, в нашем проекте мы ставим своей целью **разработку и реализацию системы перехода в эффективный режим функционирования школ с низкими образовательными результатами, которую мы рассматриваем как комплекс взаимосвязанных целенаправленных действий, мероприятий, по оказанию всесторонней помощи образовательной организации и всем участникам образовательных отношений по повышению образовательных результатов.**

При разработке системы мы будем опираться на передовой опыт зарубежных и отечественных резильентных школ. *Резильентные школы* – это школы устойчивые по отношению к факторам неблагополучия, не контролируемым школой. Эти школы различаются по числу учащихся, образовательным программам, уровню депривированности территории, но реализуют близкие стратегии, которые являются целенаправленными и осознаются всеми участниками образовательного процесса. К ним относятся: выравнивание контингента, формирование высоких ожиданий и прозрачных требований к образовательным результатам, индивидуальная поддержка и мотивирование учащихся, формирование навыков, повышающих шансы на успешную социализацию выпускников. Последовательная реализация этих стратегий создает условия, способствующие академической резильентности учащихся. Как школьные факторы резильентности выделяются:

- ✓ особенные управленческие и педагогические стратегии;
- ✓ эффект учителя и педагогических методов;
- ✓ школьная культура;
- ✓ партнерство между семьей и школой.

Изучение опыта таких школ представляется нам чрезвычайно важным для нашего проекта. В связи с этим рассмотрим основные образовательные стратегии, выделенные как сопутствующие резильентности школ.

Главной особенностью практик приема и отбора учеников, позволяющих школам, работающим в неблагоприятных социальных условиях, обеспечивать высокие учебные достижения, является ограниченный отбор при приеме на старшую ступень. Учитывая, что школы не проводят отбора при формировании начальных классов и обучают наиболее сложный контингент учащихся, среди которых педагогически и социально запущенные дети, школьники с ограниченными возможностями здоровья, а также мигранты, не владеющие русским языком, такая стратегия уравнивания контингента является обязательным условием обеспечения высоких образовательных достижений на старшей ступени.

Школы учитывают разный стартовый уровень учащихся при поступлении в школу, разные образовательные запросы и разный уровень их способностей. Они создают широкие образовательные возможности для разных учащихся и основу для выбора ими дальнейшей образовательной траектории. Своим приоритетом педагоги и администрация школ считают индивидуальную поддержку и мотивирование учеников к достижениям.

Школы целенаправленно формируют высокие ожидания относительно академических достижений учащихся и развития у них умений и компетенций, обеспечивающих осознанный выбор образовательной траектории. К числу общих для всех школ подходов можно отнести создание системы единых для всех учащихся и учителей прозрачных требований к процессу и результатам обучения, объективность оценивания, поддержку и стимулирование образовательной активности учеников, формирование образовательных траекторий с учетом учебных достижений учащихся и запроса на образование.

Общей задачей, решение которой школы считают своей миссией, является формирование у учеников самостоятельности в мышлении, умения оценивать свои возможности, строить профессиональные планы и нести за них ответственность. Эти когнитивные и некогнитивные умения, или компетенции, относятся к числу ключевых для успешной социализации и отвечают модели навыков XXI в., принятой в качестве ориентира современного образования Всемирным экономическим форумом [World Economic Forum, 2015].

Ценности и установки школ разделяют и семьи учащихся. Учащиеся берут на себя ответственность за свои достижения либо неуспех и доверяют учителям. Родители считают, что причиной отставания и учебных проблем является недостаток усилий школьников, ценят внимание и помощь педагогов и не предъявляют претензий школе. Однако недостаточное вовлечение родителей в учебный процесс и необходимость усиления их вклада в обучение осознается школами как насущная и наиболее трудная задача. Хотя учащиеся ясно заявляют о том, что нуждаются в поддержке родителей, школам приходится компенсировать дефицит не только культурных ресурсов семьи, но и внимания родителей.

Образовательная политика школ хорошо осознана и поддерживается педагогическими коллективами, принимающими свою миссию и ответственность за повышение жизненных шансов учащихся. Такую согласованную, целенаправленную политику, реализованную в комплексе управленческих и педагогических решений, можно рассматривать как условие резильентности школы в целом и фактор резильентности отдельных учащихся.

Прекрасно понимая, что пришедшие к ним ученики часто недостаточно подготовлены к школе, имеют проблемы в обучении, не получают домашней поддержки, учителя прикладывают максимум усилий, чтобы развить их учебную мотивацию, настроить на максимально возможные учебные результаты, поддержать интерес и активность в учебе. Для этого в школах очень активно занимаются проектной деятельностью и учебными исследованиями, начиная их с первых классов и связывая с темами, близкими школьникам: историей их семьи, ближайшим окружением школы, проблемами территории. В ряде школ проектная и исследовательская работа проводится на очень высоком уровне, школьники участвуют в региональных и всероссийских конкурсах и конференциях, школы устанавливают партнерские отношения с вузами и исследовательскими институтами в столицах своих регионов, в территориально близких крупных центрах. Педагоги получают чрезвычайно важную для них поддержку академического сообщества, экспертов высокого уровня. Еще раз отметим, что подобная работа становится обязательным элементом образовательного процесса школ, вне зависимости от региона, расположения в городе или в селе и даже от числа учеников.

Наряду с проектной деятельностью серьезное внимание школы уделяют участию в олимпиадах, причем не отдельных «проверенных» учеников, а значительной части учащихся всех возрастов. Кроме того, школы очень тщательно выстраивают линию поддержки своих учеников: дифференцированно для разных групп учащихся и индивидуально для тех, кому это необходимо. Как правило, во внеурочное время школьники получают возможность готовиться к сдаче ЕГЭ (что особенно важно, поскольку родители не могут обеспечить им такую подготовку), занимаются дополнительно с педагогом по предметам, наиболее сложным для них, либо посещают занятия для наиболее заинтересованных и способных учеников и выполняют задания повышенной сложности, решают олимпиадные задачи. Эти занятия, так же как художественные и спортивные кружки, доступны школьникам всех ступеней и классов. Часто школы, не располагая собственными материальными и кадровыми ресурсами для таких услуг и понимая, что семьи не в состоянии их оплачивать, действуют в партнерстве с местными домами творчества, библиотеками, ближайшими спортивными и музыкальными школами.

Поддерживая учебную мотивацию и создавая почву для развития индивидуальных возможностей учеников, школы тщательно выстраивают мониторинг их учебных достижений, часто вводя дополнительные промежуточные экзамены и зачеты при переходе на новую ступень; разрабатывают индивидуальные учебные планы для наиболее проблемных учеников, приглашая родителей для их обсуждения.

Нормой для таких школ являются открытые ученические конференции и защиты проектов, на которые обязательно приглашаются семьи школьников. Тесное взаимодействие, сотрудничество с родителями, а также открытость по отношению к другим образовательным учреждениям, своему окружению — одно из жизненных правил этих школ.

Причем открытость является естественной для всего школьного сообщества — и детей, и педагогов.

Педагоги охотно проводят открытые уроки, мастер-классы, семинары для учителей других образовательных учреждений, участвуют в региональных и федеральных конкурсах учителей, вывозят учеников на межшкольные мероприятия — т.е. живут «с открытыми дверями», постоянно получая импульс к развитию.

Эти школы отличает особая позитивная культура, основанная на сотрудничестве, коллегиальности в принятии решений, общности целей для всех, кто принадлежит к школьному сообществу.

Новые педагоги, приходя в школу, получают помощь и от администрации, и от своих коллег, приобретают персонального наставника, который поддерживает их в течение первого года работы. Поощряются все формы содержательного сотрудничества учителей и учеников: межклассные и межпредметные групповые проекты, междисциплинарные уроки, проводимые группой учителей-предметников, занятия в интегрированных классах, объединяющих детей, обучающихся по общеобразовательным и коррекционным программам.

Общий настрой на успех и признание усиливаются тем, что личные победы отдельного учителя или ученика всегда становятся известны и отмечаются как общее достижение. Это укрепляет доверие к школе со стороны родителей и сообщества, создает основу для высокой самооценки учащихся и профессиональной удовлетворенности педагогов.

Надо сказать, что описанные способы организации учебной деятельности и в целом стиль и характер школьного уклада точно соответствуют общей модели «school effectiveness» (эффективной школы), распространенной на Западе. Конечно, ни в одной обследованной школе ни руководители, ни учителя не слышали об этой модели. Логика педагогики заботы, знание методов педагогической поддержки и коррекции привели их к «открытию» этой модели, широко известной за рубежом. На ее основе разрабатывались и осуществлялись наиболее успешные программы «school improvement» (улучшение работы школы), программы школ высокой надежности (Highreliability school), распространенные в Великобритании и США.

Представленная стратегия при системном и последовательном проведении позволяет школам преодолевать серьезные проблемы, с которыми не справляются другие, менее последовательные и сплоченные образовательные учреждения.

Использующие ее школы могут рассматриваться как пример эффективных образовательных учреждений, которые в ситуации ограниченных ресурсов и объективных сложностей, обусловленных тяжелым контингентом, по своим результатам не уступают существенно более благополучным школам.

На основании вышесказанного сделаем определенные **выводы**.

В общем массиве школ выделяются образовательные организации, стойко демонстрирующие высокие результаты по комплексу учебных показателей, и устойчиво неуспешные школы, в течение ряда лет не ликвидирующие своего отставания.

Школы с высокими результатами являются, как правило, благополучными во всех отношениях: имеют благоприятный социальный контекст, достаточные кадровые и финансовые ресурсы. Это преимущественно городские школы, с большой долей гимназий и лицеев.

Школы, работающие в менее благоприятных социальных условиях и обладающие низкими кадровыми и материальными ресурсами, имеют значительно меньше шансов попасть в число успешных. Часть таких школ, которые можно считать наиболее неблагополучными, устойчиво демонстрируют низкие учебные достижения.

Наиболее общими характеристиками школ с устойчиво низкими учебными результатами являются сложный контингент учащихся (дети безработных родителей, родителей с низким уровнем образования, ученики с девиантным поведением, с неродным русским

языком) и ограниченные ресурсы (кадровые и финансовые), которые не позволяют успешно решать задачи работы с данным контингентом.

Школы, находящиеся в сложных социальных контекстах, могут обеспечивать своим ученикам достаточно высокий уровень достижений, не проигрывая более благополучным образовательным учреждениям, если последовательно и системно реализуют управленческие и образовательные стратегии, обеспечивающие эффективный режим работы. Эти стратегии являются основой для программ повышения качества работы школы и могут быть транслированы другим образовательным учреждениям, стремящимся повысить свои учебные результаты.

Актуальность выше обозначенной проблематики определила выбор темы инновационной деятельности: **«Психолого-педагогические условия повышения качества образования в школе с низкими образовательными результатами».**

Цель: создание психолого-педагогических условий повышения качества образования в школе с низкими образовательными результатами.

Задачи:

1. Определить методом теоретического анализа проблемы школы, имеющей низкие образовательные результаты и концептуальные основания проекта.
2. Исследовать профессиональные компетенции, инновационный потенциал и особенности личностно-профессионального развития педагогического коллектива школы; мотивацию педагогов на реализацию профессиональной и инновационной деятельности, изучить особенности мотивации учащихся и уровня включенности и заинтересованности родителей образовательной деятельностью.
3. Провести комплексный анализ образовательной деятельности школы и психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе.
4. Разработать и реализовать систему работы школы по созданию психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе и переходу школы в эффективный режим функционирования:
 - 1) Блок «Управление образовательной организацией»;
 - 2) Блок «Эффективные образовательные стратегии и педагогические методы»;
 - 3) Блок «Школьная культура»;
 - 4) Блок «Взаимодействие с семьей».
5. Разработать и опубликовать методическое пособие «Психолого-педагогические условия повышения качества образования в школе с низкими образовательными результатами».

В основу проекта положены *ведущие методологические принципы современной педагогики и психологии:*

- Системно-деятельностный подход, который предполагает переход к стратегии социального проектирования и конструирования в системе образования на основе разработки содержания и технологий образования (Б. Г. Ананьев, Б. Ф. Ломов, Л. С. Выготский, А.Н. Леонтьев, Л. В. Занков, А. Р. Лурия, Д. Б. Эльконин, В. В. Давыдов и др.)
- Личностно-ориентированный подход (И.С. Якиманская, О.С. Якунина, Л.М. Фридман, А.В. Петровский, Г.А. Цукерман и др.), который позволяет посредством опоры на систему взаимосвязанных понятий, идей и способов действий обеспечить и поддержать процессы самопознания и самореализации личности педагога.
- Акмеологический подход, который основан на анализе проблем профессионального развития с позиции идеи единства личностного и профессионального развития человека (А. А. Бодалев, А. А. Деркач, В. Г. Зазыкин, О. С. Анисимов, А. А. Бодалев, Н. В. Васина и др.). Данный подход связан с применением акмеологических технологий – совокупности средств, направленных на раскрытие внутреннего потенциала личности, развитие свойств и качеств, способствующих достижению высокого уровня личностно-профессионального развития и профессионализма.

Прогнозируемые результаты инновационного проекта:

1. Повышение качества образовательных результатов школы.
2. Повышение имиджа школ, участников проекта на городском уровне.
3. Создание системы работы школы по созданию психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе и переходу школы в эффективный режим функционирования.

Продукт деятельности муниципальной инновационной площадки:

1) Система работы школы по созданию психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе и переходу школы в эффективный режим функционирования:

- схема (модель) систему работы школы по повышению качества образовательных результатов и переходу в эффективный режим функционирования;
- диагностический пакет комплексного анализа школы с низкими образовательными результатами, в том числе по исследованию профессиональных компетенций, инновационного потенциала и особенностей личностно-профессионального развития педагогического коллектива;
- банк управленческих и образовательных стратегий и технологий, эффективных педагогических методов, методов и форм взаимодействия с родительской общественностью, способствующих резильентности школы;
- модель организации социального партнерства с образовательными организациями с высокими образовательными результатами, организациями профессиональной направленности, организациями дополнительного образования и др.
- план мероприятий (реализованный, отработанный) перехода школы в эффективный режим функционирования).

2) Методическое пособие «Психолого-педагогические условия повышения качества образования в школе с низкими образовательными результатами».

Значимость для муниципальной системы образования (МСО):

В МСО появится действующая система работы школы по созданию психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе и переходу школы в эффективный режим функционирования:

- схема (модель) систему работы школы по повышению качества образовательных результатов и переходу в эффективный режим функционирования;
- диагностический пакет комплексного анализа школы с низкими образовательными результатами, в том числе по исследованию профессиональных компетенций, инновационного потенциала и особенностей личностно-профессионального развития педагогического коллектива;
- банк управленческих и образовательных стратегий и технологий, эффективных педагогических методов, методов и форм взаимодействия с родительской общественностью, способствующих резильентности школы;
- модель организации социального партнерства с образовательными организациями с высокими образовательными результатами, организациями профессиональной направленности, организациями дополнительного образования и др.
- план мероприятий (реализованный, отработанный) перехода школы в эффективный режим функционирования).

Этапы реализации инновационного проекта:

1. *Исследовательски-аналитический этап (январь 2021 – август 2021):*

- теоретический анализ проблем школы, имеющей низкие образовательные результаты и определение концептуальных оснований проекта; анализ и оценка ресурсов для реализации проекта, прогноз возможных рисков;

- исследование профессиональных компетенций, инновационного потенциала и особенностей личностно-профессионального развития педагогического коллектива школы;
 - исследование мотивации педагогов на реализацию профессиональной и инновационной деятельности, изучение особенностей мотивации учащихся и уровня включенности и заинтересованности родителей образовательной деятельностью;
 - комплексный анализ образовательной деятельности школы и психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе.
2. *Мотивационный этап (сентябрь 2021 – декабрь 2021):*
- проведение мотивационных мероприятий для педагогов, учащихся и родителей (проблемно-ориентированные семинары, тренинги развития навыков, развивающие беседы и др.).
3. *Проектировочный этап (Январь 2022 – август 2022):* разработка и апробация системы работы школы по созданию психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе и переходу школы в эффективный режим функционирования:
- 1) Блок «Управление образовательной организацией»
 - 2) Блок «Эффективные образовательные стратегии и педагогические методы»
 - 3) Блок «Школьная культура»
 - 4) Блок «Взаимодействие с семьей»
4. *Практический этап (сентябрь 2022 – август 2023):* реализация системы работы школы по созданию психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе и переходу школы в эффективный режим функционирования; презентация промежуточных результатов инновационной деятельности в педагогическом сообществе и информационном пространстве.
5. *Обобщающий этап (сентябрь 2023 – декабрь 2023 г.):* оценка эффективности инновационного проекта; разработка и публикация методического пособия «Психолого-педагогические условия повышения качества образования в школе с низкими образовательными результатами».
- Переход в эффективный режим работы требует от школы чрезвычайных усилий и должен быть обеспечен соответствующей поддержкой на муниципальном и региональном уровнях (мотивационной, методической, материальной).

Прогнозируемые результаты инновационной деятельности

Содержание деятельности (согласно этапам)	Ожидаемый результат	Продукты инновационной деятельности	Ответственные исполнители
1. <i>Исследовательски-аналитический этап</i>	Теоретический анализ проблем школы, имеющей низкие образовательные результаты и определение концептуальных оснований проекта; анализ и оценка ресурсов для реализации проекта, прогноз возможных рисков	Проблемно-ориентированный анализ, подходы, методы и принципы реализации проекта, учет ресурсов и рисков	Я.А. Ветрова В.В. Тарасова Л.Н. Плетнева Т.М. Бессонова
	Исследование: - профессиональных компетенций, инновационного потенциала и особенностей личностно-	Пакет диагностических методик Аналитическая справка	Я.А. Ветрова В.В. Тарасова

	профессионального развития педагогического коллектива школы; - мотивации педагогов на реализацию профессиональной и инновационной деятельности, изучение особенностей мотивации учащихся и уровня включенности и заинтересованности родителей образовательной деятельности		
	Комплексный анализ образовательной деятельности школы и психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе	Схема комплексного анализа Аналитическая справка	Я.А. Ветрова В.В. Тарасова
2. Мотивационный этап	Проведение мотивационных мероприятий для педагогов, учащихся и родителей (проблемно-ориентированные семинары, тренинги развития навыков, развивающие беседы и др.)	Планы, конспекты, сценарии мероприятий, мультимедийные презентации	А.И. Михайлова М.В. Карякина Н.В. Караева К.К. Мартынова
3. Проектировочный этап	Разработка и апробация системы работы школы по созданию психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе и переходу школы в эффективный режим функционирования: 1) Блок «Управление образовательной организацией» 2) Блок «Эффективные образовательные стратегии и педагогические методы» 3) Блок «Школьная культура» 4) Блок «Взаимодействие с семьей»	Проект системы научно-методического сопровождения школ с низкими образовательными результатами по переходу в эффективный режим функционирования	Я.А. Ветрова В.В. Тарасова Л.Н. Плетнева Т.М. Бессонова В.М. Никифорова
	Презентация результатов инновационной деятельности в педагогическом сообществе и информационном пространстве	Статьи в сборниках, журналах доклады на НПК выступление на педсоветах	Я.А. Ветрова В.В. Тарасова А.И. Михайлова М.В. Карякина

4. <i>Практический этап</i>	Реализация системы работы школы по созданию психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе и переходу школы в эффективный режим функционирования	План мероприятий по реализации	Педагогический коллектив
	Презентация результатов инновационной деятельности в педагогическом сообществе и информационном пространстве	Статьи в сборниках, журналах доклады на НПК выступление на педсоветах	Я.А. Ветрова В.В. Тарасова А.И. Михайлова М.В. Корякина
5. <i>Обобщающий этап</i>	Оценка эффективности инновационного проекта презентация результатов инновационной деятельности в педагогическом сообществе и информационном пространстве	Аналитический отчет	Я.А. Ветрова В.В. Тарасова
	Разработка и публикация методического пособия «Психолого-педагогические условия повышения качества образования в школе с низкими образовательными результатами»	Методическое пособие	Я.А. Ветрова В.В. Тарасова
	Обобщение и представление инновационного опыта	статьи в сборниках, журналах доклады на НПК выступление на педсоветах	Я.А. Ветрова В.В. Тарасова А.И. Михайлова М.В. Карякина

4. Календарный план реализации инновационного проекта

Задачи	Перечень запланированных мероприятий	Сроки проведения	Исполнители	Ответственный
1. Проанализировать проблемы школы, имеющей низкие образовательные результаты; анализ и оценка ресурсов для реализации проекта, прогноз возможных рисков	Работа творческой группы	Январь – февраль 2021	А.И. Михайлова М.В. Карякина	Я.А. Ветрова В.В. Тарасова
2. Исследование: - профессиональных компетенций, инновационного потенциала и особенностей личностно-	Работа творческой группы	Март – июнь 2021	Н.В. Караева К.К. Мартынова	А.И. Михайлова М.В. Корякина

профессионального развития педагогического коллектива школы; - мотивации педагогов на реализацию профессиональной и инновационной деятельности, изучение особенностей мотивации учащихся и уровня включенности и заинтересованности родителей образовательной деятельности				
3. Комплексный анализ образовательной деятельности школы и психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе	Работа творческой группы	Май 2018 – август 2018	А.И. Михайлова М.В. Карякина	Л.Н. Плетнева Т.М. Бессонова
4. Провести мотивационные мероприятия для педагогов, учащихся и родителей (проблемно-ориентированные лекции, семинары, тренинги)	Проблемно-ориентированные лекции Семинары Тренинги	Сентябрь – декабрь 2021	Педагогический коллектив	А.И. Михайлова М.В. Карякина Н.В. Кареева К.К. Мартынова
5. Разработать и апробировать систему работы школы по созданию психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе и переходу школы в эффективный режим функционирования: 1) Блок «Управление образовательной организацией» 2) Блок «Эффективные образовательные стратегии и педагогические методы» 3) Блок «Школьная культура» 4) Блок «Взаимодействие с семьей»	Работа творческих групп Схема (модель) системы работы школы по созданию психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе и переходу школы в эффективный режим функционирования	Январь – декабрь 2022	А.И. Михайлова М.В. Карякина О.В. Проскуровская Педагогический коллектив	Я.А. Ветрова В.В. Тарасова

7. Презентация результатов инновационной деятельности в педагогическом сообществе и информационном пространстве	Статьи в сборниках, журналах доклады на НПК выступление на педсоветах, сайт ОО	Январь – декабрь 2022	А.И. Михайлова М.В. Карякина Педагогический коллектив	Я.А. Ветрова В.В. Тарасова
8. Реализовать систему работы школы по созданию психолого-педагогических условий, способствующих повышению качества образования в школе и переходу школы в эффективный режим функционирования	План мероприятий (дорожная карта)	Январь – июнь 2023	А.И. Михайлова М.В. Карякина Педагогический коллектив	Л.Н. Плетнева Т.М. Бессонова
9. Презентация результатов инновационной деятельности в педагогическом сообществе и информационном пространстве	Статьи в сборниках, журналах доклады на НПК выступление на педсоветах, сайт ОО	Январь – август 2023	А.И. Михайлова М.В. Карякина Педагогический коллектив	Я.А. Ветрова В.В. Тарасова
10. Оценить эффективности инновационного проекта презентация результатов инновационной деятельности в педагогическом сообществе	Аналитическая справка	Август – октябрь 2023	Я.А. Ветрова В.В. Тарасова Л.Н. Плетнева Т.М. Бессонова	Я.А. Ветрова В.В. Тарасова
12. Разработка и публикация методического пособия «Психолого-педагогические условия повышения качества образования в школе с низкими образовательными результатами»	Методическое пособие	Январь – декабрь 2023	Я.А. Ветрова В.В. Тарасова Л.Н. Плетнева Т.М. Бессонова	Я.А. Ветрова В.В. Тарасова
13. Обобщение и представление инновационного опыта	Статьи в сборниках, журналах доклады на НПК выступление на педсоветах, сайт ОО	Январь – декабрь 2023	А.И. Михайлова М.В. Карякина Педагогический коллектив	Я.А. Ветрова В.В. Тарасова

5. Прогноз возможных отрицательных последствий реализации инновационного проекта и средства их компенсации

Таблица 4

Прогноз возможных отрицательных последствий и средства их компенсации

Наименование рисков	Описание рисков	Механизмы минимизации рисков
Изменение состава участников инновационного проекта	Оптимизация в школьном образовании	Равноценная замена участников инновационного проекта
Личностные риски	Неприязненное отношение/неприятие ценностей и практики осуществления образовательных реформ (инновации) со стороны большинства педагогов.	Мотивация и стимулирование педагогических работников
Педагогические кадровые риски	Отток квалифицированных кадров, снижение уровня квалификации педагогического коллектива в связи с пенсионным и предпенсионным возрастом, приход молодых кадров	Привлечение молодых специалистов и специалистов среднего возраста
Материальные риски	Недостаточные условия для реализации проекта, вследствие недостаточного финансирования	Привлечение внебюджетных средств
Внутренние риски	Пассивное, потребительское отношение части родителей к содержанию образования ребенка. Безынициативность большинства родителей.	Привлечение родительской общности к обсуждению проблем, результатов образовательной деятельности. Поддержка и популяризация родительских инициатив
Внешние риски	Карантин, самоизоляция	Соблюдение санитарно-эпидемиологических рекомендаций и профилактических мер
	Конкуренция на рынке образовательных услуг	Формирование позитивного имиджа ОУ посредством привлечения родительской общности.

6. Состав участников инновационного проекта, распределение обязанностей между ними

Таблица 5

Состав участников инновационного проекта

№ п.п	Ф.И.О. участников инновационного проекта	Должность, категория, ученая степень, звание (если имеется)	Функциональные обязанности в ходе реализации инновационного проекта
1.	Ветрова Яна Анатольевна	Канд. психол. наук, доцент кафедры управления образованием, психологии и педагогики МАОУ ДПО ИПК	Научное руководство и консультирование МИП
2.	Тарасова Вера Валерьевна	Преподаватель кафедры управления образованием, психологии и педагогики МАОУ ДПО ИПК	Научное руководство и консультирование МИП
3.	Плетнева Лариса Анатольевна	Директор МБОУ «СОШ №29»	Осуществляет общее руководство инновационным

4.	Бессонова Татьяна Михайловна	Директор МБОУ «СОШ №50»	проектом, определяет кадровый состав участников инновационного проекта, формулирует цели и задачи, анализирует полученные результаты, отвечает за материально-техническое обеспечение проекта
6.	Михайлова Анастасия Игоревна	Заместитель директора по НР, учитель русского языка и литературы МБОУ «СОШ №29»	Организует мероприятия инновационного проекта, координирует работу участников инновационного проекта, содействует развитию практических навыков у педагогов по использованию современных технологий и педагогических методик, организует сбор информации о ходе инновационного проекта, обеспечивает методическое сопровождение инновационного проекта
7.	Корякина Марина Владимировна	Заместитель директора по ВР МБОУ «СОШ №50»	
9.	Педагогический коллектив школы		Реализует мероприятия инновационного проекта

7. Предварительные расчеты по научно-педагогическому, учебно-методическому, организационному, правовому, кадровому, материально-техническому, *финансово-экономическому* обеспечению инновационного проекта, источники финансирования

Таблица 6

Предварительные расчеты по обеспечению инновационного проекта

Организационно-управленческие ресурсы	Рабочая группа Руководитель проекта Научный руководитель проекта Координатор проекта Исполнители проекта
Кадровые ресурсы	Административно-управленческий аппарат Педагогический коллектив Представители родительской общественности Сотрудники МАОУ ДПО ИПК
Информационные ресурсы	СМИ Интернет (Instagram, YouTube, Контакт) Сайты образовательных организаций Публикации
Материально-техническое обеспечение	Помещения Оборудование Мебель Оргтехника
Источники финансирования	Внебюджетные средства Привлеченные средства партнеров

Литература

1. Абдалиева Л.В. Психолого-акмеологическая модель развития профессионализма педагога: автореферат дисс...д-ра психол. наук – Тамбов, 2008. – 50 с.
2. Бахтиярова В. Ф. Требования к профессиональной деятельности педагога, реализующего профильное обучение учащихся [Электронный ресурс] / [http:// biro.ufanet.ru](http://biro.ufanet.ru).
3. Богдан И. Т. Готовность к творческому саморазвитию учителей и учащихся средней общеобразовательной школы, работающей в инновационном режиме [Электронный ресурс] / И. Т. Богдан // Успехи современного естествознания. – 2007. – № 12. – / [http:// www.rae.ru](http://www.rae.ru). (дата обращения 21.10.09)
4. Вержницкая Е. Н. Особенности личностно-профессионального развития педагогов в условиях модернизации образования: Дисс. ...канд. психол. наук. /Е. Н. Вержницкая – Томск, 2011. – 157 с.
5. Ветрова Я. А. Акмеологическое сопровождение педагога в процессе повышения квалификации в условиях введения ФГОС: учебно-методическое пособие / Я. А. Ветрова, Е. С. Щеголенкова – Новокузнецк: МАОУ ДПО ИПК, 2012. – 119 с.
6. Выравнивание шансов детей на качественное образование: сб. материалов / Комиссия Общественной палаты Российской Федерации по развитию образования. — М.: Изд. дом ВШЭ, 2012. – 208 с. – 1500 экз. – ISBN 978-5-7598-1039-1 (в обл.)
7. Занюк С. Психология мотивации. / С. Занюк – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2001. – 352 с. – (Серия «Новейшая психология»; Вып.7).
8. Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения. / Е. А. Климов – Ростов н/Д., Изд-во «Феникс», 1996. – 507 с.
9. Князев А. М., Режиссура и менеджмент технологий активно-игрового обучения. / А. М. Князев, И. В. Одинцова – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 233 с.
10. Митина Л. М. Нужен ли школе учитель? Психологические проблемы профессионального развития педагога / Л. М. Митина // Психологическая наука и образование. – 2008. – № 2. – С. 28–33.
11. (Не)обычные школы: разнообразие и неравенство / Под редакцией М. Карной, Г.С. Лариной, В.М. Маркиной. – М., 2019. Издательский дом Высшей школы экономики. – 103 с.
12. Поташник М. М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе. Методическое пособие. – М.: Центр педагогического образования, 2010. – 448 с.
13. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов: сборник информационно-методических материалов для директоров школ и школьных команд /составитель М.А. Пинская – Москва: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2013. – 80 с. составители: АА. Давыденко, Е.А. Милкина. – Кемерово: Издательство КРИПКиПРО, 2019. – 114 с.
14. Селевко Г. К. Современные образовательные технологии: учебное пособие / Г. К.Селевко – М.: Народное образование, 1998. – 256 с.
15. Сосновских Н. В. Формирование акмеологической позиции ученика в учебном процессе / Н. В. Сосновских // научный журнал «Современные наукоемкие технологии». – 2008. – № 1 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.rae.ru>
16. Шеховцова Л.Ф. Профессионально важные качества учителя и личностно-ориентированная парадигма в педагогике / Л. Ф. Шеховцова // Психология обучения. – 2007. – № 8. – С. 4–27.
17. Щеголенкова Е. С. Акмеологическое консультирование: учебно-методическое пособие / Е. С. Щеголенкова. – Новокузнецк: МАОУ ДПО ИПК, 2009. – 175 с.
18. Энциклопедический словарь в шести томах / Ред.-сост. Л. А. Карпенко. Под общ. ред. А. В. Петровского. – М.: ПЕР СЭ, 2006. – 176 с.
19. Эффективная школа: сообщество руководителей, педагогов, работающих в сложном социальном контексте, и всех заинтересованных людей в высоком качестве образования. - Москва, 2014. – [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://vsevteme.ru>