

А. В. Золотарева <https://orcid.org/0000-0002-7096-1005>

### **Региональная концепция поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях**

Статья подготовлена в рамках реализации субсидии из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на софинансирование расходов, возникающих при реализации государственных программ субъектов Российской Федерации по направлению «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространения их результатов»

Для цитирования: Золотарева А. В. Региональная концепция поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях // Ярославский педагогический вестник. 2020. № 5 (116). С. 17-29. DOI 10.20323/1813-145X-2020-5-116-17-29

В статье представлены обоснование и описание подходов к разработке и реализации региональной концепции поддержки школ с низкими результатами обучения (ШНОР) и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (ШНСУ). Показана актуальность, главная социальная и общественная значимость поддержки ШНОР и ШНСУ в современных условиях на основе теоретического анализа результатов международных и российских исследований. Зафиксированы факторы, определяющие низкие образовательные результаты и риски образовательной неуспешности в современных школах. Раскрыта сущность понятий «сложные социальные условия», «эффективный режим работы школы», «школа с низкими результатами обучения» и «школа, функционирующая в неблагоприятных социальных условиях», показана кластеризация школ. Описаны аргументы, обосновывающие необходимость комплексного решения проблемы улучшения качества образования в современных школах на уровне региона, муниципалитета, общеобразовательных школ на примере опыта Ярославской области. Представлены основные положения региональной концепции поддержки ШНОР и ШНСУ: цель, задачи, принципы, комплекс критериев и показателей оценки эффективности деятельности школ; комплекс мероприятий, направленных на поддержку школ; ожидаемые результаты. Зафиксированы группы показателей по следующим критериям: общий интегральный критерий устойчивости образовательных результатов обучающихся; индекс социального благополучия школы; уровень профессиональных компетенций педагогических работников; дополнительные вариативные показатели по группе ШНОР и группе ШНСУ. Обоснован комплекс мероприятий по поддержке школ, в том числе организация деятельности по разработке региональных программ и моделей поддержки школ; проведению идентификации ШНОР и ШНСУ; выявлению профессиональных потребностей и дефицитов педагогов; разработке и реализации региональной и муниципальных программ поддержки школ, школьных программ по переходу в эффективный режим работы; созданию региональной и муниципальной инфраструктуры поддержки школ и системы их адресного методического сопровождения; по заключению партнерских договоров; профессиональному развитию муниципальных и школьных команд, педагогов; проведению мониторингов реализации региональной и муниципальных программ поддержки школ.

Ключевые слова: низкие результаты обучения, сложные социальные условия, методическая поддержка школ, концепция поддержки школ, программа поддержки школ, эффективный режим работы.

A. V. Zolotariova

### **Regional concept of support for schools with low learning outcomes and schools operating in unfavorable social conditions**

The article presents the rationale and description of approaches to the development and implementation of the regional concept of support for schools with low learning outcomes (SHNOR) and schools operating in unfavorable social conditions (SHNSU). Here is shown the relevance, the main social and social significance of the support for SHNOR and SHNSU in modern conditions on the basis of a theoretical analysis of the results of international and Russian studies. The factors that determine low educational results and the risk of educational failure in modern schools are fixed. The essence of the concepts «difficult social conditions», «effective school operation», «school with low learning outcomes» and «school operating in unfavorable social conditions» is revealed, clustering of schools is shown. The arguments for the need for a comprehensive solution to the problem of improving the quality of education in modern schools at the level of the region, municipality, secondary schools are described using the experience of the Yaroslavl region.

The main provisions of the regional concept of support for SHNOR and SHNSU are presented: goal; tasks; principles; a set of criteria and indicators for assessing the effectiveness of schools; a set of activities aimed at supporting schools; and expected results. The groups of indicators are fixed according to the following criteria: a general integral criterion for the sustainability of students' educational results; school social welfare index; the level of professional competence of teaching staff; additional variable indicators for the SHNOR group and the SHNSU group. A set of measures to support schools has been substantiated, including the organization of activities for: developing regional programs and models for supporting schools; identification of SHNOR and SHNSU; identification of professional needs and deficiencies of teachers; development and implementation of regional and municipal programs to support schools, school programs for the transition to an effective mode of operation; creation of regional and municipal infrastructure for supporting schools and a system of targeted methodological support; the conclusion of partnership agreements; professional development of municipal and school teams, teachers; monitoring the implementation of regional and municipal programs to support schools.

Keywords: school with poor learning outcomes, a school operating in difficult social conditions, targeted methodological support of schools, school support concept, school support program, transition of the school to an efficient working regime.

### Введение

Национальный проект «Образование» ставит перед системой образования ключевую задачу – обеспечить глобальную конкурентоспособность российского образования и вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования. При этом важно понимать, что качество образования – это социальная категория, определяющая состояние и результативность процесса образования, его соответствие целям образования, потребностям и ожиданиям государства (государственный заказ), общества (заказ различных социальных групп) в развитии и формировании гражданских, бытовых и профессиональных компетенций личности [Шишов, 2000]. Кроме того, необходимо также учитывать, что образование включает в себя обучение, воспитание и развитие, поэтому качество образования определяется не только соответствием количества и качества знаний детей федеральному государственному образовательному стандарту, но и качеством сформированности личности обучающегося, его духовного, гражданского развития, решением его социальных проблем и, возможно, других составляющих. В системе образования должны быть созданы условия для самоопределения обучающегося в освоении картины мира, развития его способности ставить собственные цели и задачи образования [Попов, 2019]. Именно в этом главная социальная, общественная значимость образования.

В международных и российских исследованиях установлено, что низкие образовательные результаты учащихся определяются разными факторами. В школах, демонстрирующих низкие образовательные результаты, обучаются дети, находящиеся в состоянии риска образовательной неуспешности. Это дети из многодетных, неполных семей, семей с низким социально-экономическим статусом, где русский язык не является родным, а

также дети с проблемами обучения и поведения. Такие школы могут находиться в труднодоступных сельских территориях, с неразвитой инфраструктурой и ограниченным доступом к интернету. У подобных школ обычно недостаточно ресурсов для обеспечения эффективного образовательного процесса: кадровых, финансовых, материально-технических. Между тем качество работы школы определяется именно как ее способность повышать жизненные шансы каждого ученика независимо от его индивидуальных стартовых возможностей.

Перед российской системой образования стоит задача выравнивания образовательных возможностей разных образовательных организаций для повышения качества образования. Эффект от повышения качества образования должен обеспечить экономический рост, социальную сплоченность и устойчивое развитие страны. Результаты международных исследований PISA показывают, что школьные реформы, которые приводят к улучшению результатов отстающих учащихся, неизменно влияют на повышение результатов тех, чьи результаты и так высоки. «Дети из обеспеченных семей имеют гораздо больше возможностей в жизни, в отличие от детей из малообеспеченных семей. Последним выпадает лишь один шанс в жизни – это хорошая школа, обучение в которой позволит им развить свой потенциал» [Шляйхер, 2019, с. 165]. Поэтому перед специалистами в области образования стоит задача – выявить эффективные способы повышения образовательной результативности в разных социально-экономических условиях функционирования школ и обеспечить перевод школ в эффективный режим работы.

Решение задачи повышения качества российского образования невозможно без разработки и реализации мероприятий по поддержке школ с низкими образовательными результатами (ШНОР)

и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (ШНСУ). Поддержка и сопровождение ШНОР и ШНСУ рассматривается сегодня как необходимое условие обеспечения равного доступа обучающихся к качественному образованию.

### Теоретические основания исследования

Под школами с низкими результатами обучения (ШНОР) понимаются школы, которые в течение продолжительного периода демонстрируют по определенным показателям учебные результаты хуже, чем все школы в кластере, к которому относится школа. Ежегодно в регионах готовятся аналитико-статистические материалы, которые включают в себя характеристику участников, статистическую информацию о результатах ЕГЭ и ОГЭ, справляемость и средний балл по русскому языку и математике, по предметам по выбору для каждой образовательной организации, процент справляемости с заданиями по предметам (ГИА), рейтинг образовательных организаций по кластерам.

Например, в Ярославской области разработан свой подход к кластеризации школ, выделяются следующие кластерные группы: лицеи, гимназии, школы с углубленным изучением отдельных предметов; вечерние школы; большие городские школы с численностью более 350 чел.; малые городские школы с численностью менее 350 чел.; поселковые школы; сельские школы; некоммерческие образовательные учреждения.

Под школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях (ШНСУ), понимаются школы, обладающие рядом показателей социально-экономического неблагополучия и ресурсных дефицитов. По результатам исследования, проведенного НИУ «Высшая школа экономики», к ним относятся депривированные сельские школы; депривированные городские школы; сельские малокомплектные школы; школы в труднодоступных территориях; школы с высоким уровнем девиантности; школы со сложным поликультурным контекстом [Поверх барьеров ... , 2019].

Сложные социальные условия возникают, когда в результате внешних воздействий или внутренних изменений происходит нарушение адаптации человека к жизни, в результате чего он не в состоянии удовлетворять свои основные жизненные потребности посредством моделей и способов поведения, выработанных в предыдущие периоды жизни [Осухова, 2005]. Сложные социальные условия объективно нарушают жизнедеятельность гражданина (инвалидность, неспособность к самообслуживанию в связи с преклонным возрастом, болезнью, сиротство, безнадзорность, мало-

обеспеченность, безработица, отсутствие определенного места жительства, конфликты и жестокое обращение в семье, одиночество и тому подобное), которые ему трудно преодолеть самостоятельно. В школьном возрасте эти условия основное негативное влияние оказывают на школьную успешность, достижение необходимой образовательной результативности обучающихся. При этом недостаточное внимание уделяется также и одаренным детям, обучение которых требует особой организации сопровождения в рамках регионального образовательного пространства [Сопровождение одаренного ребенка ... , 2011].

«Наиболее неблагоприятные» школы сочетают проблемы результатов ЕГЭ и проблемы успеваемости: количество двоек у них больше, а средний балл ниже, чем в группе «с проблемами по ЕГЭ». Доля учащихся, успевающих на «4» и «5», здесь ниже, таким образом, проблема низких учебных результатов является для этих школ системной. В этих школах заметно слабее уровень кадрового состава: ниже процент учителей с высшим образованием и высшей категории, намного меньше педагогов-психологов и коррекционных педагогов. Критерий специальной подготовки обучающихся указывает на низкий уровень осуществления предпрофильной и профильной подготовки: доля обучающихся по профильным программам в 10–11-х классах и доля обучающихся по предпрофильным программам в 8–9-х классах значительно ниже в группе школ с проблемами по ЕГЭ. Социальный паспорт таких школ отражает более высокие значения показателей «доля обучающихся, для которых русский язык не является родным», «доля семей, где один или оба родителя являются безработными» и более низкие значения показателя «наличие высшего образования у обоих родителей» и др. [Поверх барьеров ... , 2019].

Для подавляющего большинства учеников всех образовательных учреждений данной группы именно школа является основным источником и единственным местом получения образования, поэтому важно, чтобы время их пребывания в школе было максимально наполнено. Но дополнительные образовательные услуги, которые школа предлагает учащимся после уроков, в большинстве случаев ограничены или вообще отсутствуют [Дополнительное образование ... , 2019; Золотарева, 2017; Концепция и модели ... , 2018]. В ШНОР и ШНСУ 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 поз-

воляющей сформировать профильные группы. Снижение учебных достижений таких школ представляется результатом того, что, работая в сложных социальных контекстах, они сталкиваются с наиболее проблемным контингентом учащихся, не имея необходимого для этого потенциала: кадровых ресурсов, образовательных и управленческих стратегий.

Сегодня вопрос эффективности образования особенно актуален в сельской местности. Сельские школы составляют в целом по стране около 70 %, из них более половины – это малочисленные, то есть те, где в классе в среднем обучаются менее 10 учеников. Сельская школа существенно влияет на развитие большинства населенных пунктов. В прямой зависимости от деятельности образовательного учреждения находится решение многих вопросов жизни на селе, где школа часто становится единственным интеллектуально-культурным центром. Возрастает роль взаимодействия руководителей органов управления образованием и образовательных учреждений с администрацией на уровне местного самоуправления, с сельскохозяйственными предприятиями и объединениями фермеров и другими социальными объектами села [Байбородова, 2013].

Таким образом, реализация стратегий повышения качества образования требует находить способы преодолевать школьную неуспешность и сложный социальный контекст, выстраивать образовательную политику высоких ожиданий как по отношению к учащимся, так и по отношению к педагогическому коллективу, уровню профессионализма учителей и создавать, таким образом, условия для максимально успешного обучения всех учащихся вне зависимости от их способностей и стартовых возможностей.

#### **База исследования**

В число приоритетов образовательной политики Ярославской области, как и Российской Федерации в целом, входит повышение качества образования для всех граждан независимо от места жительства и социального статуса [Управление качеством ... , 2000]. Для обеспечения качества образования в регионе в согласованном контакте взаимодействуют Департамент образования Ярославской области (ДО ЯО), Центр оценки и контроля качества образования (ЦОиККО), региональный институт развития образования (ИРО), муниципальные органы управления образованием и методические службы, профессиональные педагогические сообщества, образовательные организации.

Повышение качества образования в ярославских школах решается через реализацию ряда региональных проектов. Начиная с 2009 г. Ярославская область в сотрудничестве с Московской областью и республикой Карелия участвует в проектах по поддержке школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях, инициированных Центром социально-экономического развития школы ИРО НИУ ВШЭ (С. Г. Косарецкий, М. А. Пинская) [Поверх барьеров ... , 2019]. С 2012 г. в регионе реализуется региональный проект «Разработка и внедрение региональной стратегии помощи школам, работающим в сложных социальных контекстах и показывающим низкие образовательные результаты». Региональным ИРО реализуются целевые программы повышения квалификации учителей-предметников по вопросам повышения качества образования на основе анализа результатов ГИА, развития предметных и метапредметных компетенций. Ярославская область является победителем целого ряда федеральных конкурсов на получение субсидий и грантов, направленных на инновационное обновление содержания и технологий образования. На повышение образовательной результативности школ направлены также такие региональные проекты, как «Создание единой методической службы РСО», «Мультикультурность: компетентность современного человека», «Медиация: распространение восстановительной практики в работе с несовершеннолетними в Ярославской области», «Тьюторский центр для учителей начальных классов» и др.

Ярославская область стала пилотным регионом по апробации Национальной системы учительского роста (НСУР). В 2018 г. она вошла в межрегиональный пилотный проект «Реализация комплексной программы по развитию личностного потенциала» (под руководством благотворительного фонда «Вклад в будущее» Сбербанка России) [Леонтьев, 2019]. В 2019 г. регион включился в реализацию национального проекта «Образование», в рамках которого решается ряд задач, направленных на повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Вместе с тем итоги рейтингования школ с использованием кластерного подхода, анализ дополнительной контекстной информации показали, что примерно 25-30 % школ области нуждаются в разносторонней поддержке и систематической помощи при решении проблем повышения качества образования. Это обуславливает необходимость в комплексном решении проблемы улучше-

ния качества образования в ШНОР и ШНСУ, а именно – создании на уровне региона, муниципалитета, школы условий для поддержки и методического сопровождения перехода школ в эффективный режим работы.

#### Методы исследования

В 2020 г. в Ярославской области разработана и реализуется *Концепция поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях* (далее – Концепция).

Основной *целью* данной Концепции является создание комплекса мер по поддержке школ для повышения качества образования и уровня ресурсного обеспечения ШНОР и ШНСУ.

#### Задачи Концепции:

- провести идентификацию школ области, реализующих программы общего образования;
- разработать вариативные модели поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, и обеспечить их реализацию;
- разработать и реализовать региональную, муниципальные, школьные программы повышения эффективности деятельности ШНОР и ШНСУ;
- создать условия для введения в школах дополнительных штатных должностей специалистов, обеспечивающих сопровождение сложных социальных контекстов деятельности школы (психологов, социальных педагогов, педагогов дополнительного образования, дефектологов и др.);
- создать региональную и муниципальную инфраструктуру по оказанию информационно-методической помощи участникам Мероприятия;
- оказать помощь муниципальным органам управления образованием, базовым школам, обеспечивающим координацию усилий всех уровней образования в решении проблемы повышения качества образования;
- провести диагностику профессиональных компетенций педагогических и административных команд ШНОР и ШНСУ, необходимых для повышения качества образования, выявить профессиональные педагогические дефициты;
- разработать и реализовать адресные программы повышения квалификации для руководителей и педагогов ШНОР и ШНСУ;
- организовать сетевые партнерские взаимоотношения между «успешными и неуспешными» школами;

– организовать обмен опытом в системе общего образования и способствовать распространению лучших образовательных моделей и практик в Ярославской области и в регионах Российской Федерации.

*Критерии и показатели оценки эффективности деятельности ШНОР и ШНСУ.* Комплексная оценка эффективности деятельности ШНОР и ШНСУ должна осуществляться на основе представленных ниже принципов:

- *принцип открытости* – обеспечение формирования первичных данных комплексной оценки на основе данных АСИОУ (результатов ЕГЭ, ОГЭ, ВПР, сохранность контингента);
- *принцип объективности* – исключения из анализа данных по общеобразовательной организации необъективных образовательных результатов по конкретной оценочной процедуре, выявленных через оценку доверительного интервала;
- *принцип общественно-профессионального участия* – организация публичного обсуждения основных подходов (методики) проведения Комплексной оценки и ее результатов на заседаниях рабочей группы;
- *принцип целеполагания* – включение в состав Комплексной оценки показателей (индикаторов), соответствующих целям и задачам современной образовательной политики Российской Федерации и принимаемых общественно-профессиональным сообществом Ярославской области в качестве значимых;
- *принцип устойчивости* – обеспечение 3-летнего охвата показателей (индикаторов) по критерию идентификации «Устойчивость образовательных результатов обучающихся на уровне начального общего, основного общего и среднего общего образования».

Для оценки деятельности школ (ШНОР и ШНСУ) можно использовать представленный ниже комплекс критериев и показателей повышения эффективности работы (функционирования и развития) образовательной организации, реализуемый в Ярославской области.

1. Критерий «Устойчивость образовательных результатов обучающихся на уровне начального общего, основного общего и среднего общего образования», для оценки по данному критерию используется общий интегральный показатель (ОИП), в который вошла следующая группа показателей:

- показатель «Результаты государственной итоговой аттестации – ЕГЭ, ОГЭ по предметам «русский язык» и «математика»;

- показатель «Результаты Всероссийских проверочных работ»;
- показатель «Результаты участия обучающихся в олимпиадах и конкурсах»;
- показатель «Сохранность контингента»;
- показатель «Достоверность результатов обучения».

Для идентификации школ по образовательным результатам должны быть собраны данные по всем группам показателей общего интегрального показателя ОИП. Сбор данных и расчет ОИП осуществляет региональный ЦО и ККО. По каждому из показателей рассчитывается полный рейтинг всех школ (СОШ и ООШ), затем с помощью системы коэффициентов все эти рейтинги «связываются» в один интегральный рейтинг региона.

Так, результаты рейтинга по Ярославской области показали разброс интегрального показателя – от 80,94 балла (наивысший балл) до 7,87 балла (низший балл). Последними в рейтинге определяются школы, показывающие низкие образовательные результаты (ШНОР). В число этих школ входят и школы, имеющие низкий индекс социального благополучия (ИСБШ), которые составили группу школ, функционирующих в сложных социальных условиях (ШНСУ).

Каждая школа знает свой ОИП и может определить *цель его повышения* на определенное количество баллов, которое реально может достигнуть за определенное время (за год, или 5 лет) с учетом контекстных данных и ресурсных возможностей школы.

2. *Критерий «Индекс социального благополучия школы».* Под индексом социального благополучия школы (ИСБШ) понимается совокупный показатель, характеризующий внешние условия образовательного процесса для конкретной образовательной организации на основе анализа комфортности условий осуществления образовательной деятельности; социальных характеристик проблемного контингента обучающихся; характеристик территориального расположения школы; характерных особенностей семей учащихся; характеристик кадрового состава школы (исследования НИУ ВШЭ). Источниками информации являются социальные паспорта школ и данные региональной системы АСИОУ, которую ведет региональный ЦОиККО.

ИСБШ может рассчитываться на основе приведенной ниже группы показателей:

*Характеристика контингента*

- количество обучающихся в образовательной организации;

- доля обучающихся с задержкой психического развития;
- доля обучающихся с умственной отсталостью;
- доля обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (за исключением ЗПР и УО);
- доля обучающихся, для которых русский язык не является родным;
- доля обучающихся, состоящих на внутришкольном учете;
- доля обучающихся, состоящих на учете в ОДН (отдел по делам несовершеннолетних) органов внутренних дел;
- доля обучающихся, состоящих на учете в КДН и ЗП (комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав).

*Характеристика семей:*

- доля обучающихся, воспитываемых в многодетных семьях;
- доля обучающихся, воспитываемых в неполных семьях;
- доля обучающихся, воспитываемых в малоимущих семьях;
- доля обучающихся, воспитываемых в семьях, где оба родителя (единственный родитель, один из родителей) имеют высшее образование.

*Характеристика кадрового состава:*

- количество педагогических работников образовательной организации;
- количество учителей, работающих в образовательной организации;
- доля внешних совместителей;
- количество обучающихся на одного учителя;
- количество обучающихся на педагога-психолога;
- количество обучающихся на социального педагога;
- количество обучающихся на педагога дополнительного образования;
- количество обучающихся на логопеда/дефектолога;
- доля педагогических работников, имеющих высшее педагогическое образование;
- доля педагогических работников, имеющих первую квалификационную категорию;
- доля педагогических работников, имеющих высшую квалификационную категорию;
- доля педагогических работников, достигших пенсионного возраста;

– доля молодых педагогических работников (до 35 лет), стаж работы которых не превышает 5 лет.

*Другие характеристики школы*

- отнесение школы к категории «малокомплектная школа»;
- расположение школы в сельской местности;
- наличие в школе подвоза обучающихся.

ИСБШ рассчитывается на основе данных показателей, которые должны быть проведены через процедуру регрессионного анализа, позволяющего определить их влияние на образовательные результаты обучающихся, и будут служить основой для расчета индекса социального благополучия школ, определяемого по формуле:

$$\text{ИСБШ} = \delta + \alpha_1 \times \beta_1 + \alpha_2 \times \beta_2 + \dots + \alpha_n \times \beta_n$$

где  $\delta$  – значение, которое вводится исследователем для того, чтобы привести индекс к шкале «1-100» путем решения системы уравнений: в одном уравнении индекс равняется 100, а все переменные, коэффициент  $\beta$  которых отрицательный, принимают значение ноль; во втором уравнении значение индекса равняется нулю, а все переменные, коэффициент  $\beta$  которых положительный, принимают значение ноль. Таким образом, в максимально выгодном для школы положении (когда все положительные характеристики социального состава равны «1», а отрицательные – «0») индекс принимает значение «100», а в максимально уязвимом (обратная ситуация) – «0». Удельные веса для остальных показателей несложно вычислить путем деления модальных значений отдельных коэффициентов на их сумму.

$\alpha_n$  – весовой коэффициент для каждой из переменных, отвечающих за влияние контекстных характеристик на образовательные результаты (рассчитывается на основе регрессионного анализа).

$\beta_n$  – значение каждой переменной.

Построение регрессионных моделей с целью определения весовых коэффициентов, а также расчет индекса социального благополучия и непосредственно отбор ШНСУ будет возможен после получения данных по 100 % школ Ярославской области. Сбор данных осуществляют региональные ЦОиККО и ИРО.

Показатели данного критерия не учитываются при оценке образовательной результативности, но должны быть учтены при разработке мер воздействия на них в программах перехода ШНОР и

ШНСУ в эффективный режим работы. Соответственно, определение конкретного западающего показателя или всей системы показателей окажется основанием для определения комплекса управленческих мер по преодолению и минимизации заявленных критических условий.

3. *Критерий «Уровень профессиональных компетенций педагогических работников».* Модель компетенций педагога может быть представлена в определенной структуре как совокупность ключевых (необходимых для любой профессиональной деятельности), профессиональных (отражающих специфику определенной профессиональной деятельности, в нашем случае – педагогической) и специальных (отражающих специфику работы в разных условиях профессиональной деятельности) компетентностей. Все три вида компетентностей взаимосвязаны и развиваются одновременно, что и формирует индивидуальный стиль педагогической деятельности, создает целостный образ специалиста. Современные международные исследования актуализируют массовый спрос на «компетенции будущего», к которым авторы относят различные профессиональные (жесткие, hard) компетенции и надпрофессиональные («мягкие», soft) универсальные компетенции, которые можно применять во всех профессиях, социальных и личных ситуациях [Образование для сложного общества, 2018; Триллин, 2018; Формирование и оценивание ... , 2018].

Основными показателями оценки компетенций педагогов ШНОР и ШНСУ является следующие:

- доля педагогов ШНОР и ШНСУ, демонстрирующих прирост по метапредметным компетенциям;
- доля педагогов ШНОР и ШНСУ, демонстрирующих прирост по предметным компетенциям.

4. *Группа дополнительных вариативных показателей.* Данная группа показателей определяет особые условия деятельности ШНОР и ШНСУ, в первую очередь, условия достижения образовательной результативности и решения проблем, обусловленных социальными контекстами школы.

4.1. *Группа дополнительных показателей для мониторинга ШНОР:*

- доля обучающихся, повысивших степень школьной мотивации;
- доля обучающихся, их родителей и педагогов, удовлетворенных качеством условий образования в образовательной организации;
- доля обучающихся, занимающихся по дополнительным образовательным программам;

– доля педагогов школ, включенных в активные формы взаимодействия и саморазвития (профессиональные сообщества, конкурсное движение и др.);

– доля участников образовательных отношений, удовлетворенных материально-техническим обеспечением организации;

– доля образовательных программ с использованием дистанционных технологий в общем пакете программ ОО;

– доля обучающихся с образовательной неуспешностью, которым оказана адресная поддержка.

*4.2. Группа дополнительных показателей для мониторинга ШНСУ:*

– доля выпускников, получивших документы об образовании (обучении);

– доля обучающихся не аттестованных по итогам учебного года;

– доля обучающихся с образовательной неуспешностью, которым оказана адресная поддержка;

– доля обучающихся образовательной организации, занимающихся по дополнительным образовательным программам;

– доля обучающихся, повысивших степень школьной мотивации;

– доля обучающихся, включенных в работу различных органов ученического самоуправления; укомплектованность школы педагогическим кадрами, в том числе специалистами (психолог, логопед, дефектологи, преподаватели дополнительного образования детей, социальные педагоги);

– доля обучающихся, их родителей и педагогов, удовлетворенных качеством условий образования в образовательной организации;

– доля педагогов школ, включенных в активные формы взаимодействия и саморазвития (профессиональные сообщества, конкурсное движение и др.);

– доля участников образовательных отношений, удовлетворенных материально-техническим обеспечением организации.

На основе сопоставления значения индекса образовательных результатов (далее – ИОР) и индекса социального благополучия (далее – ИСБШ) можно определить группы школ:

– «эффективных» – с одновременно высокими значениями ИСБШ и ИОР;

– «резильентных» – с низким значением ИСБШ при одновременно высоком значении ИОР;

– «несправляющихся» – с высоким значением ИСБШ и одновременно низким значением ИОР;

– «депривированных» – с одновременно низким значением ИСБШ и ИОР.

Таким образом, может быть решена задача – идентифицировать школы (ШНОР и ШНСУ) и обосновать включение указанных типов школ в региональные мероприятия по поддержке школ и повышению качества образования в них.

### **Результаты исследования**

***Комплекс мероприятий, направленных на поддержку школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях***

*1. Разработка и внедрение региональных программ и моделей поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.* Например, в Ярославской области создан Координационный совет поддержки ШНОР и ШНСУ (в составе представители ДО ЯО, ЦОККО, ИРО и др. организаций). В рамках Совета ведется работа по согласованию и утверждению нормативно-правовых документов, обеспечивающих поддержку (Положения о региональном консультационном центре, тьюторском центре, о конкурсе школьных программ перехода в эффективный режим работы, о конкурсе РИП; программы мониторинга результативности поддержки ШНОР и ШНСУ; медиа-плана реализации Концепции и др.); создание рабочих групп по разработке программ и моделей поддержки ШНОР и ШНСУ; согласование методических материалов (аналитических записок по результатам идентификации школ; критериев и инструментов оценки в рамках реализации Концепции; методик экспертной оценки муниципальных программ поддержки и школьных программ перехода в эффективный режим работы); обсуждение результатов апробации мероприятий, заявленных в Концепции, и вариативных моделей и др.

*2. Проведение идентификации ШНОР и ШНСУ в соответствии с региональным комплексом критериев и показателей.* Для проведения идентификации ШНОР и ШНСУ могут быть организованы следующие мероприятия: разработка инструментария оценочных процедур, применяемых в регионе, для отбора ШНОР и ШНСУ; внесение дополнений в региональную информационную систему АСИОУ в соответствии с показателями идентификации ШНОР и ШНСУ; сбор данных по результатам применения оценочных процедур и данных АСИОУ 100 % образовательных организаций региона об образовательных резуль-

татах и социальных условиях; анализ и выявление общеобразовательных организаций со стабильно низкими образовательными результатами за последние 3 года; анализ и выявление общеобразовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, по результатам за последние 3 года; определение организационных структур, осуществляющих функции экспертно-консультационного сопровождения ШНОР и ШНСУ; организация подготовки экспертов-консультантов, осуществляющих функции сопровождения и развития ШНОР и ШНСУ; определение комплекса причин снижения учебных результатов в ШНОР и ШНСУ; разработка комплекса мер по переводу школ в эффективный режим развития; ежегодная подготовка аналитической записки о результатах анализа и идентификации ШНОР и ШНСУ. Школам должны быть представлены аналитические данные по итогам федеральных и региональных мониторингов. Например, среди 334 школ Ярославской области, участвующих в идентификации, выделились группы ШНОР и ШНСУ из 68 школ. В их числе находятся отдаленные малокомплектные сельские, поселковые школы, а также образовательные организации, в которых обучаются школьники из многодетных, малообеспеченных семей с низким уровнем социального благополучия, имеющие проблемы в обучении и поведении.

*3. Выявления профессиональных потребностей и дефицитов педагогов.* Реализация этого мероприятия становится возможной при условии наличия в регионе комплекса оценочных процедур и инструментов оценки профессиональных компетенций педагогов. Например, в Ярославской области выявление потребностей и дефицитов педагогов осуществляется с использованием электронного ресурса «Кейс-тестинг». Педагоги и руководители, участвующие в проекте, проходят тестирование для выбора программ и маршрута повышения их профессионального мастерства и ликвидации профессиональных дефицитов [Формирование и оценивание ... , 2018]. На основе результатов тестирования разрабатываются программы и модули повышения квалификации и индивидуальные маршруты повышения профессионального мастерства педагогических работников региона.

*4. Разработка и реализация региональной и муниципальных программ поддержки ШНОР и ШНСУ.* Данное мероприятие должно быть направлено на совершенствование системы управления регионального и муниципального уровней, обеспечивающей поддержку ШНОР и ШНСУ, создание условий для реализации школь-

ных программ перехода в эффективный режим работы. Залогом успешной реализации данного направления станет оптимизация механизмов управления муниципальными ресурсами, в основе которой будут лежать данные об объеме и формах предоставления услуг, уровне удовлетворенности их качеством, полученные на основе анализа потребности в услугах муниципальных систем образования (социологические и статистические методы исследований); данные об имеющихся ресурсах муниципальных систем образования в целях оценки возможностей создания инфраструктуры поддержки целевой группы школ, которые могут быть использованы для формирования обоснованного муниципального задания школам, методическим службам и другим подведомственным учреждениям; для принятия управленческих решений по развитию сети поддержки ШНОР и ШНСУ.

Например, в Ярославской области разработана региональная программа поддержки ШНОР и ШНСУ, отобраны 12 муниципальных районов Ярославской области, для команд которых организованы курсы ППК по разработке муниципальных программ поддержки ШНОР и ШНСУ. Региональная и муниципальные программы включают в себя следующие направления деятельности: организацию сотрудничества, обмен опытом между муниципалитетами, школами и педагогами; создание профессиональных сообществ педагогов для совершенствования технологий преподавания учебных предметов и др.; реализацию механизмов финансовой, кадровой и информационно-методической поддержки школ (осуществляемой на базе консультационных центров, пунктов и др. организаций на уровне региона и муниципалитетов); повышение квалификации кадров; проведение мониторингов результативности программ; распространение лучших практик.

*5. Проведение регионального конкурса школьных программ перехода в эффективный режим работы.* Для организации конкурса должно быть разработано Положение о конкурсе, обеспечена подготовка школьных команд к участию в нем. В Ярославской области Положение о конкурсе школьных программ определяет порядок, сроки и этапы его проведения; регламенты организации конкурса – приказы, протоколы, решения; состав и деятельность оргкомитета и экспертных комиссий; формы и требования к заявочным документам, экспертным листам, структуре программы; критерии и показатели оценки. Подготовка к участию в конкурсе включает в себя курсы повышения квалификации, серию семинаров, сопровождение школьных команд региональными тьюто-

рами в процессе разработки программы и ее подготовки к конкурсу.

6. *Создание региональной и муниципальной инфраструктуры* для оказания информационно-методической помощи общеобразовательным организациям. В региональную и муниципальную инфраструктуру Ярославской области вошли муниципальные команды поддержки; региональный межмуниципальный тьюторский центр, экспертно-консультационные группы, базовые площадки, региональные инновационные площадки. Муниципальные команды поддержки ШНОР и ШНСУ включили в себя регионального куратора (сотрудник ИРО), муниципального координатора (сотрудник муниципального органа управления образованием или муниципальной методической службы), членов МК (сотрудники муниципальной методической службы, лучшие руководители и педагоги муниципальных образовательных организаций), муниципальных тьюторов (участники тьюторских команд); для каждого члена муниципальной команды определен функционал.

В комплекс мероприятий по созданию межмуниципального тьюторского центра в Ярославской области вошли формирование и сопровождение муниципальных и школьных тьюторских команд профессионального развития педагогов; разработка пакета методических материалов для обеспечения деятельности тьютора профессионального развития педагога; разработка программы повышения квалификации «Тьюторское сопровождение профессионального развития педагога» и обучение тьюторских команд [Тьюторское сопровождение ... , 2017]. Предполагается также проведение конкурсов на создание региональных инновационных площадок по вопросам повышения качества в ШНОР и ШНСУ, а также будет создан реестр базовых площадок по вопросам повышения качества образования в ШНОР и ШНСУ на сайте регионального ИРО.

7. *Создание системы адресного методического сопровождения* ШНОР и ШНСУ. Говоря об организации адресного методического сопровождения, важно понимать, кто является его субъектом. Опыт Ярославской области позволяет выделить в качестве субъектов методического сопровождения *муниципальные команды, школьные команды, профессиональные сообщества, педагогических работников.*

Например, сопровождение *муниципальных команд* в Ярославской области осуществляется во взаимодействии регионального ИРО и муниципалитетов в таких формах, как «Дни ИРО в муниципальных районах», «Педагогические субботники»; «Методические декады»; региональные школы

профессионального мастерства («Школа методиста», «Летняя школа», «Школа лидера» и др.), а также взаимодействие по созданию региональной методической базы. Сопровождение *школьных команд* осуществляется структурными подразделениями ИРО, которые создают в регионе инновационные площадки, базовые площадки или школьные информационно-библиотечные центры. Также в процесс сопровождения включены команды школ, которые стали участниками региональных или губернаторских проектов (например, «Школа открытий 76», «Умный детский сад 76», «Развитие личностного потенциала участников образовательного процесса» и др.); участвуют в реализации предметных концепций и т.д. В настоящее время структурные подразделения регионального ИРО сопровождают около 200 школ по разным актуальным вопросам развития образования. Сопровождение *профессиональных сообществ* можно представить через деятельность наиболее активных представителей, к которым в Ярославской области можно отнести более 40 сообществ, сопровождаемых региональным ИРО [Золотарева, 2019]. Также в регионе действуют *сетевые сообщества педагогов*, осуществляющие свою деятельность с использованием информационно-коммуникационных технологий [Организация деятельности ... , 2017]. *Сопровождение педагогов* осуществляется в процессе осуществления непрерывного профессионального роста педагогических работников (реализации программ дополнительного профессионального образования), организации тьюторского сопровождения, а также сопровождения педагогов, участвующих в конкурсном движении и т.д.

8. *Разработка и реализация программ* повышения квалификации муниципальных, административных, педагогических и тьюторских команд. В основу региональной Концепции должна быть положена *система непрерывного профессионального развития педагогов* [Методика непрерывного ... , 2019]. *Совершенствование практик преподавания и управления* в ШНОР и ШНСУ может осуществляться на основе идеи встроенного повышения квалификации учителей, одной из форм которой являются профессиональные обучающиеся сообщества (ПОС) [Тьюторское сопровождение ... , 2017]. В рамках данного направления возможно проведение следующих ППК: «Педагогические стратегии улучшения качества преподавания в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях»; «Разработка программы перехода школы в эффективный режим работы»; «Анализ и интерпретация данных в деятельности школы»; «Педагогические стратегии

повышения качества обучения»; «Актуальные проблемы повышения качества образования и подготовки в ГИА»; «Создание внутришкольной системы оценки качества образования»; «Организация деятельности общественно-деловых профессиональных педагогических объединений, направленных на повышение качества образования»; «Тьюторское сопровождение профессионального развития педагога» и др.

9. *Заключение партнерских договоров* (договоров о сотрудничестве) школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (вошедших в региональную программу), со школами-партнерами (образовательными организациями, имеющими условия для оказания консультационной, методической, организационной и другой поддержки) [Реализация вариативных ... , 2011]. Реализация данного направления предполагает проведение следующих мероприятий: выявление школ региона, имеющих стабильно высокие образовательные результаты и лучшие практики работы в условиях сложных социальных контекстов; подготовка шаблонов нормативно-правовых документов для заключения договоров ШНСУ и ШНОР со школами-партнерами; заключение договоров ШНСУ и ШНОР со школами-партнерами; проведение межмуниципальных семинаров по обмену опытом работы между школами-партнерами.

10. *Введение в ШНОР и ШНСУ* (вошедших в региональную программу на соответствующий год) *штатных должностей специалистов-психологов, дефектологов, логопедов, социальных педагогов и педагогов дополнительного образования*. Для этого должны быть проведены следующие мероприятия: анализ штатных расписаний ШНОР и ШНСУ на предмет дефицитов обеспечения необходимого качества образования; инициирование по мере необходимости введения в данных школах штатных должностей специалистов (психологов, дефектологов, логопедов), социальных педагогов и педагогов дополнительного образования; налаживание регулярного взаимодействия специалистов школ в рамках партнерских соглашений с базовыми школами. В Ярославской области введение штатных должностей специалистов не всегда возможно, так как бюджет не позволяет это сделать в из-за малочисленности школ. В такой ситуации возможен вариант создания условий сопровождения школ специалистами, работающими в муниципальных психолого-медико-социальных центрах, формирования мобильных регламентов оказания помощи школам и отдельным обучающимся.

11. *Проведение мониторингов реализации региональной и муниципальных программ* поддержки школ. Опыт Ярославской области говорит о том, что для реализации этого мероприятия необходимо разработать методику экспертной оценки реализации программ перехода школ в эффективный режим работы; организовать входную диагностику состояния школ, вошедших в региональную программу, по следующим направлениям: ресурсы (педагогические кадры, материально-техническое обеспечение, контингент учащихся), образовательный процесс (качество управления и преподавания), результаты (степень овладения учащимися школьной программой, успеваемость и пр.); разработать программу мониторинга качества образования в ШНОР и ШНСУ, включить мониторинг ШНОР и ШНСУ в региональный мониторинг качества образования; провести мониторинги качества образования в ШНОР и ШНСУ, подготовить аналитические справки, сделать выводы и рекомендации о направлениях дальнейшего совершенствования процесса повышения качества образования в регионе.

12. *Проведение краткосрочных межмуниципальных мероприятий* (семинаров, вебинаров), межрегиональных и региональных мероприятий; подготовка научно-методических публикаций по итогам выполненной работы; *освещение мероприятий* и их результатов в средствах массовой информации (на сайте ДО, ИРО, в СМИ, в социальных сетях).

### **Заключение**

Таким образом, реализация данной Концепции в регионе позволяет достичь следующих **результатов**:

- разработка региональной и муниципальных программ поддержки ШНОР и ШНСУ; формирование опыта перехода школ в эффективный режим работы с использованием инструментов разработки школьных программ развития;

- создание региональной системы мониторинга образовательных результатов и внешних социальных условий работы общеобразовательных организаций региона, позволяющей проводить идентификацию группы ШНОР и ШНСУ с учетом регионального комплекса критериев и показателей, а также отслеживать процессы и результаты повышения качества образования в регионе, муниципалитетах, общеобразовательных организациях;

- создание региональной инфраструктуры адресного методического сопровождения муниципальных и школьных команд, профессиональных сообществ, педагогических работников в

вопросах повышения образовательной результативности;

– формирование опыта партнерских и сетевых отношений «успешных» и «неуспешных» школ; создание базы лучших практик достижения стабильно высоких результатов в условиях сложных социальных контекстов школ;

– развитие ресурсного (материально-технического, методического, информационного, кадрового) обеспечения школ; создание оптимальных штатных расписаний, обеспечивающих поддержку детей из разных целевых групп (одаренных детей, детей с ОВЗ, мигрантов, группы девиантного поведения, сирот и т. д.);

– создание в регионе системы деятельности профессиональных педагогически сообществ, организация горизонтального развития профессионального мастерства педагогов.

Мы надеемся, что реализация региональной концепции поддержки ШНОР и ШНСУ должна обеспечить повышение качества образования в регионе в целом и рост уровня результатов обучения в каждой образовательной организации, участвующей в ее мероприятиях.

#### Библиографический список

1. Байбородова Л. В. Организация учебного процесса в сельской школе. Ярославль : Изд-во ЯГПУ им. К. Д. Ушинского, 2013. 247 с.
2. Дополнительное образование детей в России: единое и многообразное / под ред. С. Г. Косарецкого, И. Д. Фрумина. Москва : Издательский дом ВШЭ, 2019. 277 с.
3. Золотарева А. В. Влияние профессиональных педагогических сообществ на совершенствование содержания предметных областей и технологий преподавания // Профессиональное образование. 2019. № 8. С. 28-33.
4. Золотарева А. В. Организация дополнительного и неформального образования детей в образовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях : учебно-методическое пособие / А. В. Золотарева, Е. Б. Евладова. Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2017. 182 с.
5. Концепция и модели повышения доступности реализации дополнительных общеобразовательных программ : монография / под ред. А. В. Золотаревой, Л. В. Байбородовой, Н. П. Ансимовой. Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2018. 483 с.
6. Леонтьев Д. А. Три мишени: личностный потенциал – зачем, что и как? // Образовательная политика. 2019. № 3. С. 10-16.
7. Методика непрерывного профессионального развития кадров сферы дополнительного образования детей : учеб. пособие / А. В. Золотарева и др. ; под науч. ред. А. В. Золотаревой. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Юрайт, 2019. 239 с.
8. Образование для сложного общества: доклад Global Education Futures / под ред. П. Лукша, П. Рабиновича, А. Асмолова. Москва : Российский учебник, 2018. 211 с.
9. Организация деятельности профессиональных педагогических сообществ : методические рекомендации / Е. В. Коточигова, Е. В. Кувакина, Г. Д. Редченкова, А. Н. Смирнова, Е. Е. Цамуталина ; под общ. ред. А. В. Золотаревой. Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2017. 76 с.
10. Осухова Н. Г. Психологическая помощь в трудных и экстремальных ситуациях : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. Москва : Издательский центр «Академия», 2005. 288 с.
11. Поверх барьеров: истории школ, работающих в сложных социальных условиях. Книга для школьных администраторов и для тех, кто управляет школами на муниципальном и региональном уровнях / сост. М. А. Пинска. Москва : НИУ ВШЭ, 2019. 191 с.
12. Попов А. А. Дидактика открытого образования : монография. 2-е изд., испр. и доп. / А. А. Попов, С. В. Ермаков. Москва : Национальный книжный центр, 2019. 264 с.
13. Реализация вариативных моделей сетевого взаимодействия общего, дополнительного и профессионального образования в рамках организации внеурочной деятельности : методические рекомендации / под ред. А. В. Золотаревой. Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2011. 312 с.
14. Сопровождение одаренного ребенка в региональном образовательном пространстве : учебно-методическое пособие / под ред. М. В. Груздева, А. В. Золотаревой. Ярославль : Департамент образования Ярославской области, 2011. 291 с.
15. Трилинг Б. Четырехмерное образование: Компетенции, необходимые для успеха / Чарльз Фадель, Майя Белик, Берни Трилинг ; пер. с англ. Москва : Издательская группа «Точка», 2018. 240 с.
16. Тьюторское сопровождение профессионального развития педагога : учебно-методическое пособие / Н. В. Бородкина, А. В. Золотарева, А. Л. Пикина, О. В. Тихомирова. Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2017. 326 с.
17. Управление качеством образования : практико-ориентированная монография и методическое пособие / под ред. М. М. Поташника. Москва : Педагогическое общество России, 2000. 448 с.
18. Формирование и оценивание метапредметных компетенций педагога в условиях дополнительного профессионального образования : учебное пособие / под ред. А. В. Золотаревой. Ярославль : Изд-во ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2018. 315 с.
19. Шишов С. Е. Школа: мониторинг качества образования / С. Е. Шишов, В. А. Кальней. Москва : Педагогическое общество России, 2000. 320 с.
20. Шляйхер А. Образование мирового уровня. Как выстроить школьную систему XXI века? / Андреас Шляйхер ; пер. с англ. И. С. Денисенко, И. Ю. Облачко ; предисловие С. С. Кравцова. Москва : Национальное образование, 2019. С. 165.

## Reference list

1. Bajborodova L. V. Organizacija uchebnogo procesa v sel'skoj shkole = Organization of the educational process in the rural school Jaroslavl' : Izd-vo JaGPU im. K. D. Ushinskogo, 2013. 247 s.
2. Dopolnitel'noe obrazovanie detej v Rossii: edinoe i mnogoobraznoe = Additional education of children in Russia: unified and diverse / pod red. S. G. Kosareckogo, I. D. Frumina. Moskva : Izdatel'skij dom VShJe, 2019. 277 s.
3. Zolotareva A. V. Vlijanie professional'nyh pedagogicheskikh soobshhestv na sovershenstvovanie soderzhanija predmetnyh oblastej i tehnologii prepodavaniya = Influence of professional pedagogical communities on improvement of content of subject areas and teaching technologies // Professional'noe obrazovanie. 2019. № 8. S. 28-33.
4. Zolotareva A. V. Organizacija dopolnitel'nogo i neformal'nogo obrazovanija detej v obrazovatel'nyh organizacijah, funkcionirujushhijh v neblagoprijatnyh social'nyh uslovijah = Organization of additional and non-formal education of children in educational organizations operating in unfavourable social conditions : uchebno-metodicheskoe posobie / A. V. Zolotareva, E. B. Evladova. Jaroslavl' : GAU DPO JaO IRO, 2017. 182 s.
5. Koncepcija i modeli povyshenija dostupnosti realizacii dopolnitel'nyh obshheobrazovatel'nyh programm = The concept and models of increasing the accessibility of the implementation of additional general education programs: monografija / pod red. A. V. Zolotarevoj, L. V. Bajborodovoj, N. P. Ansimovoj. Jaroslavl' : Izd-vo JaGPU, 2018. 483 s.
6. Leont'ev D. A. Tri misheni: lichnostnyj potencial – zachem, chto i kak? = Three targets: personal potential – why, what and how? // Obrazovatel'naja politika. 2019. № 3. S. 10-16.
7. Metodika nepreryvnogo professional'nogo razvitiya kadrov sfery dopolnitel'nogo obrazovanija detej = Methodology of continuing professional development of personnel in the field of additional education of children : ucheb. posobie / A. V. Zolotareva i dr. ; pod nauch. red. A. V. Zolotarevoj. 2-e izd., ispr. i dop. Moskva : Jurajt, 2019. 239 s.
8. Obrazovanie dlja slozhnogo obshhestva: doklad = Global education futures Education for a complex society: Global Education Futures Report / pod red. P. Luksha, P. Rabinovicha, A. Asmolova. Moskva : Rossijskij uchebnik, 2018. 211 s.
9. Organizacija dejatel'nosti professional'nyh pedagogicheskikh soobshhestv = Organization of activities of professional pedagogical communities : metodicheskie rekomendacii / E. V. Kotochigova, E. V. Kuvakina, G. D. Redchenkova, A. N. Smirnova, E. E. Camutalina ; pod obshh. red. A. V. Zolotarevoj. Jaroslavl' : GAU DPO JaO IRO, 2017. 76 s.
10. Osuhova N. G. Psihologicheskaja pomoshh' v trudnyh i jekstremal'nyh situacijah = Psychological assistance in difficult and extreme situations : ucheb. posobie dlja stud. vyssh. ucheb. zavedenij. Moskva : Izdatel'skij centr «Akademija», 2005. 288 s.
11. Poverh bar'erov: istorii shkol, rabotajushhijh v slozhnyh social'nyh uslovijah = On top of barriers: the history of schools operating in difficult social conditions. Kniga dlja shkol'nyh administratorov i dlja teh, kto upravljaet shkolami na municipal'nom i regional'nom urovnjah / sost. M. A. Pinska. Moskva : NIU VShJe, 2019. 191 s.
12. Popov A. A. Didaktika otkrytogo obrazovanija = Open education didactics : monografija. 2-e izd., ispr. i dop. / A. A. Popov, S. V. Ermakov. Moskva : Nacional'nyj knizhnyj centr, 2019. 264 s.
13. Realizacija variativnyh modelej setevogo vzaimodejstviya obshhego, dopolnitel'nogo i professional'nogo obrazovanija v ramkah organizacii vneurochnoj dejatel'nosti = Implementation of variable models of network interaction of general, additional and professional education within the framework of organization of extra-time activities : metodicheskie rekomendacii / pod red. A. V. Zolotarevoj. Jaroslavl' : Izd-vo JaGPU, 2011. 312 s.
14. Soprovozhdenie odarennogo rebenka v regional'nom obrazovatel'nom prostranstve = Supporting a gifted child in a regional educational space : uchebno-metodicheskoe posobie / pod red. M. V. Gruzdeva, A. V. Zolotarevoj. Jaroslavl' : Departament obrazovanija Jaroslavskoj oblasti, 2011. 291 s.
15. Trilling B. Chetyrehmernoe obrazovanie: Kompetencii, neobhodimye dlja uspeha = Four-dimensional education: competencies required for success / Charl'z Fadel', Majja Belik, Berni Trilling ; per. s angl. Moskva : Izdatel'skaja gruppa «Tochka», 2018. 240 s.
16. T'jutorskoe soprovozhdenie professional'nogo razvitiya pedagoga = Tutor support of the teacher's professional development : uchebno-metodicheskoe posobie / N. V. Borodkina, A. V. Zolotareva, A. L. Pikina, O. V. Tihomirova. Jaroslavl' : GAU DPO JaO IRO, 2017. 326 s.
17. Upravlenie kachestvom obrazovanija = Education quality management : praktiko-orientirovannaja monografija i metodicheskoe posobie / pod red. M. M. Potashnika. Moskva : Pedagogicheskoe obshhestvo Rossii, 2000. 448 s.
18. Formirovanie i ocenivanie metapredmetnyh kompetencij pedagoga v uslovijah dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovanija = Formation and evaluation of the teacher's metasubject competencies in the conditions of additional professional education : uchebnoe posobie / pod red. A. V. Zolotarevoj. Jaroslavl' : Izd-vo GAU DPO JaO IRO, 2018. 315 s.
19. Shishov S. E. Shkola: monitoring kachestva obrazovanija = School: monitoring education quality / S. E. Shishov, V. A. Kal'nej. Moskva : Pedagogicheskoe obshhestvo Rossii, 2000. 320 s.
20. Shljajher A. Obrazovanie mirovogo urovnja. Kak vystroit' shkol'nuju sistemu XXI veka? = World-class education. How to build a school system of the XXI century? / Andreas Shljajher ; per. s angl. I. S. Denisenko, I. Ju. Oblachko ; predislovie S. S. Kravcova. Moskva : Nacional'noe obrazovanie, 2019. S. 165.