



# Концепция развития

# развития

*системы общего образования*

**Одинцовского городского округа**

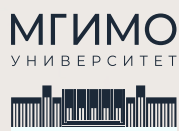
**/ 2023 - 2030 гг. /**



!

Новые

*#подходы #решения #горизонты*



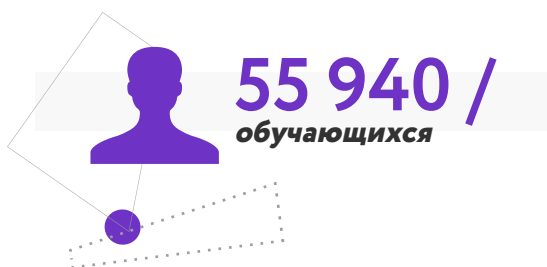
# Содержание

- 3/ .....» **Муниципальная система общего образования**
- 7/ .....» **О концепции**
- 9/ .....» **Основания развития и функционирования муниципальной системы общего образования**
- 12/ .....» **Видение эволюции школы как социального института**
- 13/ .....» **Стратегические ставки**
- 14/ .....» **СТАВКА: «Школа – пространство развития личности и раскрытия потенциала ребенка»**
- 30/ .....» **СТАВКА: «Школа как образовательная экосистема»**
- 34/ .....» **СТАВКА: «Школа – инвестиционный и социальный актив округа»**
- 39/ .....» **Модель управления изменениями**
- 40/ .....» **Карта пилотных проектов**
- 43/ .....» **Контексты**

# Муниципальная система общего образования сегодня

Система общего образования Одинцовского городского округа является одной из крупнейших в Московской области. Округ располагает разветвлённой сетью образовательных учреждений, учреждений культуры, спорта, дополнительного образования. В округе функционируют флагманские школы, генерирующие передовой опыт в обучении и воспитании школьников, используются программы углубленного обучения. Округ обладает достаточным кадровым ресурсом. Всё это обеспечивает необходимые условия для создания мотивирующей образовательной среды в Одинцовском городском округе в свете актуальных трендов и вызовов (раздел «Контексты»).

**В общеобразовательных учреждениях Одинцовского городского округа обучается 55 940 детей<sup>1</sup>** – каждый шестой житель округа. Это вторая по численности учащихся муниципальная система общего образования в Московской области (после городского округа Балашихи).



16,2 % / —  
общей численности населения округа

5,4 % / ●  
учащихся Подмосковья

621 ученик<sup>2</sup>, или 1,5 % обучающихся – ребята с ограниченными возможностями здоровья, которые учатся как в «обычных», так и в специализированных учреждениях округа.

Основу муниципальной системы общего образования составляют **32 образовательных комплекса, 2 гимназии, 2 общеобразовательные школы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, 1 специальная (коррекционная) школа-интернат.** Сеть общеобразовательных учреждений Одинцовского городского округа дополняют **17 негосударственных школ, автономная некоммерческая образовательная организация «Областная гимназия им. Е. М. Примакова».**

Муниципальная система общего образования Одинцовского городского округа стала одной из лидирующих в регионе по количеству выпускников, показавших особые результаты. Так, по итогам 2021-22 учебного года Одинцовский округ стал лидером в Подмосковье по количеству выпускников с золотыми медалями. В округе 326 выпускников стали медалистами (что составляет 15 % от их общего количества) и 17 сдали ЕГЭ на 100 и более баллов.

<sup>1</sup> По данным администрации Одинцовского городского округа на ноябрь 2022 г.

<sup>2</sup> Данные за 2021 г. «Отчет о результатах деятельности Управлением образования администрации Одинцовского городского округа за 2020-2021 гг.»

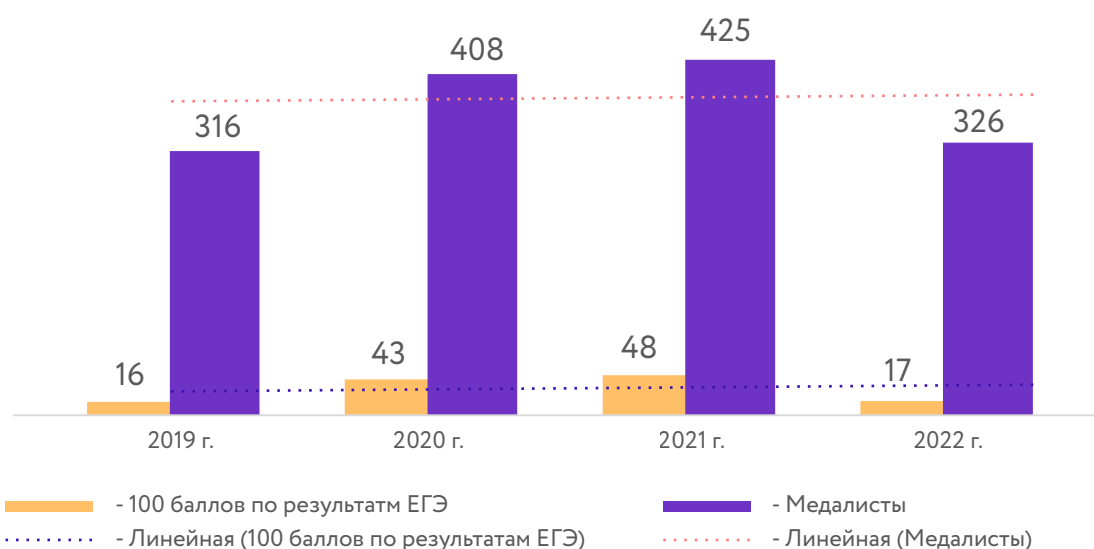


Рис. 1. Численность выпускников, показавших особые результаты в обучении в Одинцовском городском округе, 2019-2022 гг., чел.<sup>3</sup>

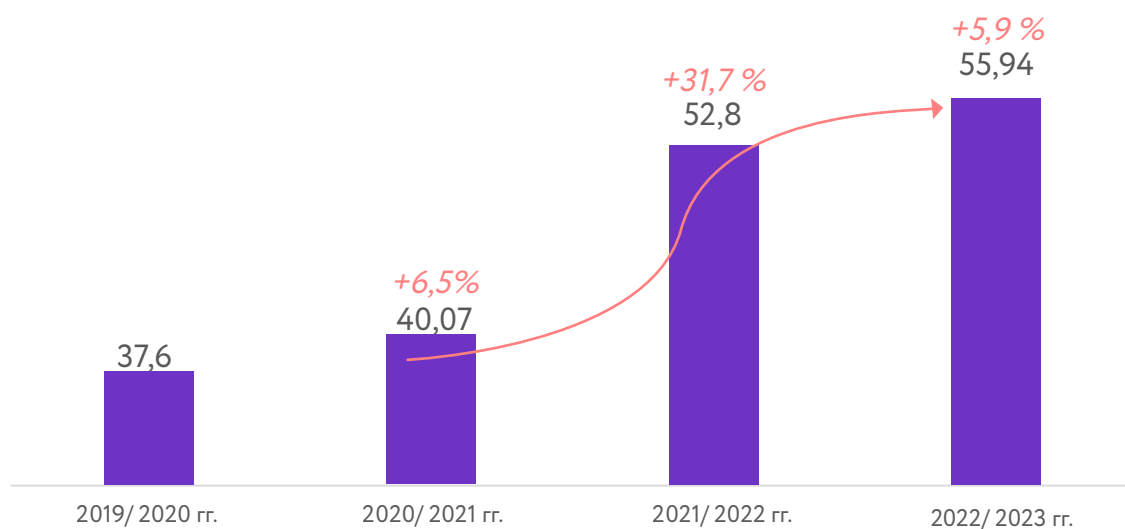


Рис. 2. Численность обучающихся в общеобразовательных организациях округа ежегодно возрастает, что связано с ростом численности населения округа

**Растёт и число педагогов.** Сегодня около 4,6 % от численности всех занятых в Одинцовском городском округе – сотрудники системы образования<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> По данным Администрации Одинцовского городского округа

<sup>4</sup> По данным Федеральной службы государственной статистики и ежегодных итоговых отчетов о результатах деятельности Управления образования администрации Одинцовского городского округа 2019/2020 гг., 2021/2022 гг.

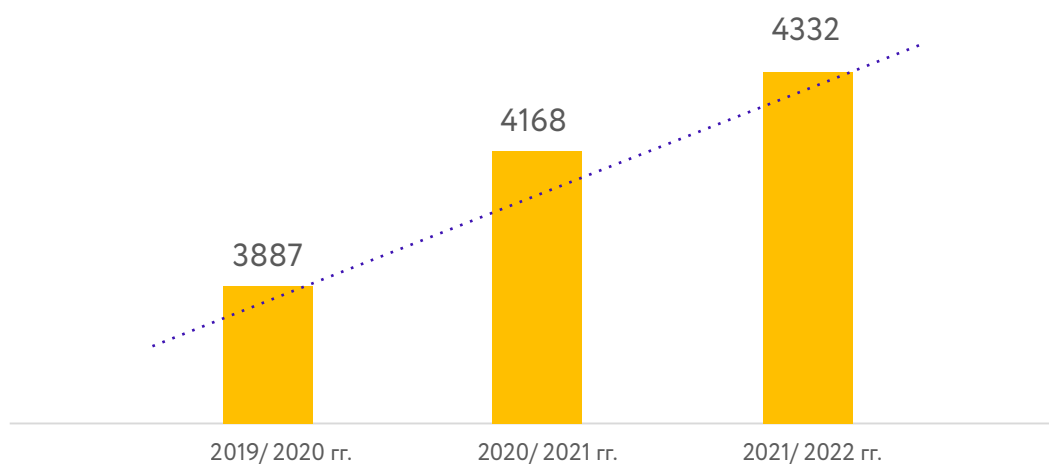


Рис. 3. Динамика численности педагогических работников в системе общего образования округа, 2019 -2022 гг., чел.

Средняя обеспеченность учителями составляет:<sup>5</sup>

#### Одинцовский городской округ

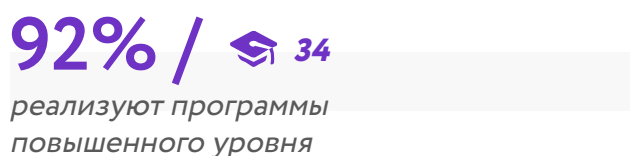


#### Московская область

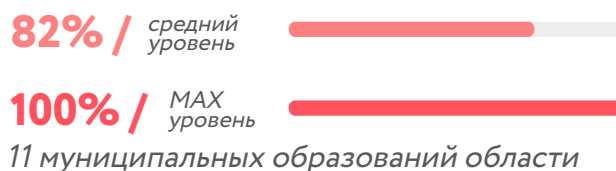


#### ЦИФРЫ и ФАКТЫ<sup>6</sup> / - количество образовательных организаций

#### Одинцовский городской округ



#### Московская область



<sup>5</sup> <https://asou-mo.ru/media/download/6660?ysclid=ld7etbphwt531849003>

<sup>6</sup> По данным [http://www.monitoring-mo.ru/mosobl/report/view/obj/821/level/3/state/1/view/mun\\_sveden/modal/1/type/0](http://www.monitoring-mo.ru/mosobl/report/view/obj/821/level/3/state/1/view/mun_sveden/modal/1/type/0)

### Одинцовский городской округ

16% /  6

являются федеральными  
пилотными площадками

43% /  16

являются региональными  
пилотными площадками

35% /  13

имеют статус региональной  
инновационной площадки

89% /  33

имеют договорные отношения  
с вузами

8% /  3

осуществляют профессиональную  
подготовку

54% /  20

реализуют основные образовательные  
программы дошкольного образования

8% /  3

реализуют программу  
«Школа полного дня»

### Московская область

12% / средний  
уровень 

75% / МАХ  
уровень 

Городской округ Краснознаменск

35% / средний  
уровень 

100% / МАХ  
уровень 

4 муниципальных образования области

40% / средний  
уровень 

75% / МАХ  
уровень 

2 муниципальных образования области

66% / средний  
уровень 

100% / МАХ  
уровень 

12 муниципальных образований области

8% / средний  
уровень 

33% / МАХ  
уровень 

Городской округ Бронницы

10% / средний  
уровень 

100% / МАХ  
уровень 

4 муниципальных образования области

9% / средний  
уровень 

50% / МАХ  
уровень 

Богородский городской округ

# О концепции

Представления об образовании меняются, отражая стремительные изменения современного мира и новые запросы общества. Чтобы быть актуальной и востребованной в долгосрочной перспективе, муниципальной системе образования нужно не только идти в ногу со временем, но и ориентироваться на изменчивое будущее, формируя практики, способные масштабироваться и адаптироваться под новые реалии. Понимание локальных вызовов, стоящих перед нами, и трендов, определяющих смену парадигмы образования на глобальном уровне, даёт нам возможность предпринять релевантные действия сейчас и спроектировать адекватные пути развития в будущем. Именно поэтому мы разработали Концепцию развития системы общего образования.

**Концепция развития общего образования Одинцовского городского округа** – результат совместной работы администрации, педагогического, экспертного, родительского и ученического сообществ. Вместе мы определили направления развития школы как института в условиях меняющихся запросов к образовательной системе со стороны ребёнка, семьи и общества. Большая аналитическая работа – исследование опыта десятков школ, успешных российских и международных практик, проведение стратегических сессий, работа над проектами развития образовательных комплексов – всё это легло в основу Концепции.

## КАК СОЗДАВАЛАСЬ КОНЦЕПЦИЯ

### 1/ ИССЛЕДОВАНИЕ

#### Изучение контекста:

- стратегические документы национального, регионального, муниципального уровней;
- результаты исследований, публичных дискуссий о состоянии мировой и российской системы образования, трендах и вызовах.

#### Понимание предпочтений, требований и запросов ключевых стейкхолдеров:

- анкетирование учителей, родителей и учеников.

#### Оценка текущей ситуации в муниципальной системе образования (сильные и слабые стороны, возможности и зоны роста):

- экспертные интервью с директорами школ.

### 2/ СОВМЕСТНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

**Работа с командами** развития образовательных учреждений и командами учащихся в формате стратегических сессий.

### 3/ КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ муниципальной системы образования и каждого образовательного комплекса



**«Новый вектор развития** муниципальной системы общего образования «родился» из работы команд – активных и непохожих, но думающих о предназначении и изменении школы. Мы вместе определили стартовую точку масштабных изменений, и вместе будем их реализовывать!»

**Андрей Робертович Иванов,**  
Глава Одинцовского городского округа



## КАК РАБОТАЕТ КОНЦЕПЦИЯ

**КОНЦЕПЦИЯ** – встроенный механизм обеспечения гибкости и адаптации муниципальной системы образования под условия меняющегося мира. Это – «живой» документ, открытый для внесения корректив при достижении запланированных эффектов от преобразований, определения новых векторов развития и дальнейших задач. Концепция – наш навигатор и ориентир, руководство для актуализации стратегий развития образовательных комплексов, пересмотра действующих и разработки новых муниципальных программ в сфере образования, принятия системных управленческих и организационных решений, разработки планов и измеримых показателей их достижения по приоритетным направлениям развития муниципальной системы образования.

## СТРУКТУРА ДОКУМЕНТА

Документ состоит из **ЧЕТЫРЁХ ЧАСТЕЙ:**

- 1 Основания развития и функционирования муниципальной системы общего образования (миссия, принципы, видение эволюции)
- 2 Стратегические ставки
- 3 Система управления изменениями
- 4 Контексты



# Основания развития и функционирования муниципальной системы общего образования

*В этой главе изложены основные представления о предназначении муниципальной системы общего образования, видение её трансформации и основные принципы функционирования.*

## МИССИЯ

**В чем мы видим ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ муниципальной системы общего образования?**

Создавать гармоничную, гибкую образовательную и развивающую среду (экосистему), направленную на развитие человеческого потенциала, составляющего основу для лидерства округа в социально-экономической сфере.

### Образовательная экосистема позволяет:

- **каждому юному жителю** округа раскрыть свои уникальные способности и потенциал, подготовиться к успешной взрослой жизни, найти персональную траекторию развития в динамично меняющемся мире, применить свои способности для процветания малой родины;
- **каждому педагогу** развить свой преподавательский талант и реализоваться в профессии;
- **каждому заинтересованному лицу и организации** активно включаться в процессы обучения и воспитания подрастающего поколения, применять и приумножать свой опыт и ресурсы благодаря кооперации со школой.



## ПРИНЦИПЫ

Образовательная система Одинцовского городского округа базируется на следующих принципах

### ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ и развитие талантов каждого

В центре – ребёнок, его личность, потребности и интересы. Такой подход ложится в основу проектирования урока, пространства, отношений, образовательной и профессиональной траектории. Взрослые объединяются и создают условия для раскрытия потенциала каждого ученика на основе формирования интереса к обучению, к познанию жизни и мироустройства на всех ступенях образования.



**Наш ученик**

**#счастлив #любопытен**

*В основе реализации принципа лежат: индивидуальная образовательная траектория, широкое предложение образовательных возможностей, в том числе за рамками образовательного комплекса, выбор предпрофессиональной специализации, возможность для инноваций в образовании, высокое качество и доступность образования.*

### Постоянное РАЗВИТИЕ и открытость новому

Постоянное развитие, приобретение новых знаний и навыков – самый ценный ресурс, который позволяет ориентироваться, действовать, находить себя в постоянно меняющемся мире и менять его к лучшему. Система образования помогает молодому человеку создавать новое, реализовывать свой потенциал на практике в интересах округа. У каждого школьника появляется личный опыт участия в развитии общества и территории, развивается привязанность и локальный патриотизм.



**Наши ученики и педагоги**

**#открыты новому  
#не боятся экспериментов  
#умеют учить и учиться**

Аналогичный принцип действует и в отношении педагогов, которые получают возможность для непрерывного профессионального и личного развития.

*В основе реализации принципа лежат: межшкольные инновационные образовательные площадки, проектное обучение, развитая система дополнительного образования (предоставляющая возможности глубокого и интенсивного обучения вне школы), система корпоративного университета для педагогов.*

### ОБРАЗОВАНИЕ для жизни

Ключевой элемент образования – формирование умений и навыков для жизни и профессии. Мы создаём ребёнку возможность получить опыт осуществления разных видов деятельности – от исследовательской до предпринимательской. Мы учим анализировать этот

опыт, делать выводы, принимать собственные решения, брать на себя ответственность.

*В основе реализации принципа лежат: индивидуальная образовательная траектория, широкое предложение образовательных возможностей, выбор предпрофессиональной специализации, возможность для инноваций в образовании, высокое качество и доступность образования, инклюзия.*



### Наш ученик

**#осознан #самостоятелен  
#берет ответственность  
за себя**

## СОТРУДНИЧЕСТВО и патриотизм

Школа и общество объединяют усилия на основе общей цели – помочь молодому человеку осознать себя как личность, раскрыть свой потенциал и стать важной частью общества.



### Мы вместе меняем

**#наш мир к лучшему!**

Мы создаём возможности применения своих талантов в родном округе. Для этого образование, культура, бизнес, сообщества объединяются в совместных проектах, меняющих мир к лучшему. Каждый школьник вносит личный вклад в развитие округа, радуется общим успехам, понимает свою роль в их достижении. В результате появляется связь с округом, формируется патриотизм, основанный на делах и поступках.

*Принцип воплощается в обучении на основе совместной проектной деятельности детей и взрослых, практико-ориентированности обучения, развитии волонтерских и патриотических движений, партнёрстве с бизнесом, вузами, некоммерческими организациями округа.*

## ЦЕЛИ

Реализация инициатив и проектов Концепции позволит нам достичь заметной трансформации муниципальной системы общего образования, претендовать на лидерство в региональном масштабе.

### Мы стремимся:

- обеспечить устойчивую лидерскую позицию Одинцовского округа в ТОП-3 рейтинга Московской области;
- значительно повысить долю победителей олимпиад и сдавших ЕГЭ на максимальный балл в каждом образовательном комплексе;
- увеличить долю выпускников, имеющих индивидуальную траекторию развития, обеспечить возможность реализоваться профессионально на территории Одинцовского округа;
- снизить долю учеников, вовлечённых в деструктивные практики, до минимального значения в Московской области.

# Видение эволюции школы как социального института



3

Ставка

## «Школа – инвестиционный и социальный АКТИВ округа»

Создание условий для реализации траекторий развития молодого человека за пределами образовательной системы, формирования локального патриотизма.

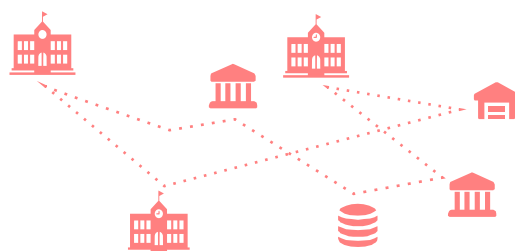
-/ МГИМО и другие вузы, предприятия округа, Росмолодежь, РДДМ «Движение первых», Волонтеры «Мы вместе» /



2

Ставка

## Образовательная ЭКОСИСТЕМА



Создание дополнительных образовательных возможностей для детей с помощью обмена ресурсами и взаимодействия с внешними партнерами.

-/ Школы, учреждения культуры, предприятия, банки /

Создание механизмов постоянного развития и обновления системы образования.

-/ Внешние партнеры, площадки обмена опытом, цифровые сервисы, обеспечивающие подразделения /

1

Ставка



## «Школа – ПРОСТРАНСТВО развития ребенка»

Создание условий для возникновения и обеспечения многообразия образовательных возможностей для детей и подростков.



Школе не под силу в одиночку реагировать на современные вызовы, сделать это можно только в кооперации с заинтересованными сторонами, путем привлечения к процессам обучения и воспитания разнообразные людские и институциональные ресурсы - творческие, образовательные, финансовые.

Выбранный нами вектор построения образовательной экосистемы подразумевает объединение усилий общества и школы на основе взаимного интереса – сделать результаты обучения каждого ученика максимально высокими, актуальными требованиям современного мира и востребованными с позиции территориального развития.

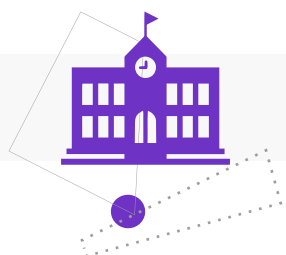
Для этого школам необходимо учиться сотрудничать, прежде всего между собой, с внешним окружением, учиться быть интересными для детей, родителей, партнёров. Мы понимаем, что в кооперации с вузами, работодателями и родителями легче обновлять содержание образовательных программ или планировать индивидуальные образовательные траектории, а с общественными организациями инициировать проектную деятельность в интересах местного социума.

## Стратегические ставки

**Для достижения миссии определено несколько стратегических ставок**, или сфокусированных наборов проектов, технологий и ресурсов, нацеленных на развитие и заметную трансформацию муниципальной системы образования.

Ставки не ограничены жесткими временными рамками – реализация проектов каждой ставки может протекать одновременно с исполнением инициатив, предусмотренных другой ставкой, но помогают сфокусироваться на главном, систематизируя процесс преобразований и управления ими на трех уровнях: внутришкольном, внешкольном (системном), муниципальном (соучастие в культурном, социальном, территориальном, экономическом развитии округа).

Стратегические проекты подразумевают разработку новых и актуализацию действующих муниципальных программ, направленных на планомерное преодоление существующих инфраструктурных проблем образовательными комплексами и реновацию материально-технической базы в объеме, необходимом для достижения качественных результатов преобразований. Также потребуются пересмотр механизмов управления образовательными комплексами, объемов финансового обеспечения сферы образования.



1

**Ставка**

**«Школа – ПРОСТРАНСТВО развития личности и раскрытия потенциала ребенка»**

Сфокусирована на изменении содержания обучения, культуры и технологий управления образовательными комплексами, реновации инфраструктуры.

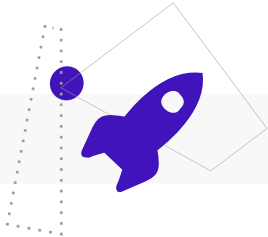


2

Ставка

### «Школа как ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ЭКОСИСТЕМА»

Сфокусирована на формировании интегрированной образовательной экосистемы, создающей новые возможности для развития талантов детей и педагогов, благодаря объединению ресурсов и распространению лучших практик.



3

Ставка

### «Школа – инвестиционный и социальный АКТИВ округа»

Развивает идею «школы реальной жизни», сфокусирована на создании открытой системы взаимодействия школы с сообществом. Это позволит школе решать актуальные социально-экономические задачи региона: выступать базой для подготовки компетентных кадров, заинтересованных в развитии малой родины молодых людей, площадкой для формирования и центром притяжения местных сообществ. Развиваясь сама, школа развивает территорию.

1 / СТАВКА

### «Школа – ПРОСТРАНСТВО развития личности и раскрытия потенциала ребенка»

#### ОПИСАНИЕ ставки

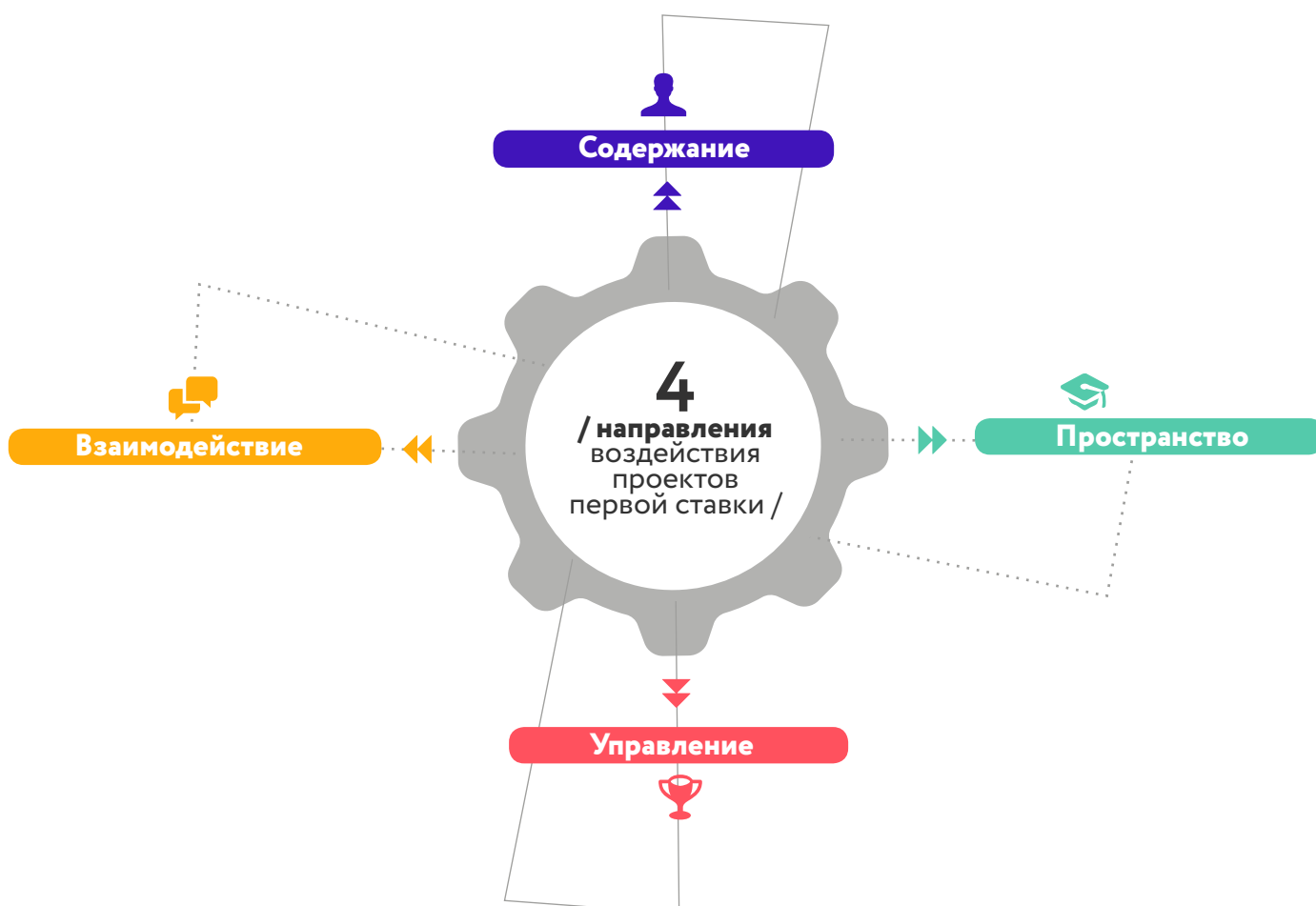
Ставка предполагает **работу на внутришкольном уровне**. Каждый образовательный комплекс продуцирует и реализует проекты в областях, признанных зонами роста, формируя, апробируя и накапливая практики, способные стать лучшими в своей области и составить основу системных изменений.

Фокус делается на обогащении содержания и методик образовательного и воспитательного процессов, в том числе за счет межшкольного взаимодействия, привлечения партнерских ресурсов; развитию управленческой, организационной культуры школ и стиля взаимодействия, основанного на взаимном уважении и сотрудничестве всех участников образовательного процесса; интенсификации внешних коммуникаций, направленных на формирование сопричастности и взаимной ответственности школы, семьи, общества за обучение и воспитание подрастающего поколения – развитию интеллектуального и личностного потенциала детей, социальной и гражданской субъектности.

## ХАРАКТЕРИСТИКИ

<b>Уровень изменений</b>	»»	Внутришкольный
<b>Фокус</b>	»»	Ребёнок
<b>Цель изменений</b>	»»	Создание условий для возникновения и обеспечения многообразия образовательных возможностей для детей и подростков
<b>Ответственность</b>	»»	Директора образовательных комплексов
<b>Подход</b>	»»	Проектный
<b>Управление</b>	»»	Межведомственные рабочие группы по направлениям

## НАПРАВЛЕНИЯ изменений / группы проектов /





**«Атмосфера сотрудничества»****» Школа, в которую ХОЧЕТСЯ ХОДИТЬ!**

Обеспечение комфортного психологического и пространственного пребывания в школе.

**«Пространство развития»****» Школа, в которой ИНТЕРЕСНО УЧИТЬСЯ!**

Нововведения в обучающем процессе и сопутствующая реновация школьной инфраструктуры.

**«Открытая школа»****» Школа, с которой ХОЧЕТСЯ ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ!**

Внешние коммуникации и взаимодействие со стейкхолдерами.

**«Эффективная школа»****» Школа, которую ХОЧЕТСЯ РАЗВИВАТЬ!**

Эффективное управление образовательным комплексом на основе непрерывных изменений, стратегическое лидерство директора и управление по ценностям.

**Школа, в которую ХОЧЕТСЯ ХОДИТЬ!****«Атмосфера сотрудничества»**

Дети учатся и взаимодействуют лучше, если им в школе уютно и комфортно. Коллективы, в которых есть взаимопомощь, сопричастность и доверие между учениками и педагогами, мотивированы и добиваются лучших академических результатов. Это подтверждают результаты исследований<sup>7</sup>, об этом говорят наши дети.

«Дружелюбное» пространство, благоприятный психологический климат, позитивная орга-

<sup>7</sup> <https://asou-mo.ru/media/download/6660?ysclid=ld7etbphwt531849003>



низационная культура школ значительно влияют на мотивацию учеников и учителей. Поэтому обеспечение физически комфортных условий обучения, психологической безопасности и защищённости участников образовательного процесса мы считаем базовыми условиями и подспорьем качественной и существенной трансформации муниципальной системы образования.



#### Потребности и запросы учащихся:

- психологический комфорт (взаимное уважение, доброжелательная и доверительная атмосфера в классе, отсутствие буллинга, минимизация стрессовых факторов, в том числе связанных со сдачей экзаменов, наличие постоянной возможности получить психологическую помощь и поддержку);
- личный комфорт (внешний вид, не ограниченный рамками школьной формы);
- пространственный комфорт (хорошо оснащенные классы, современная предметно-пространственная обстановка – функциональная мебель, зоны для отдыха и совместной деятельности/коворкинг-зоны).

### Задачи, направления работы, инструменты

Задачи	Направления работы/инструменты
<p>Повышение психологической компетентности учеников, педагогов и родителей, снижение уровня конфликтности и стресса</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение регулярных занятий с психологом в образовательных процесс (плановая поддержка при переходе на новую ступень образования; коррекция стрессовых состояний; развитие эмоциональной компетентности и т.п.).</li> <li>• Введение в образовательный процесс практик рефлексии.</li> <li>• Специализированное обучение и коучинг педагогов и родителей.</li> <li>• Мониторинги психологического состояния учащихся и педагогов, сбор обратной связи, практика принятия управленческих и организационных решений по результатам.</li> </ul>
<p>Создание комфортного и мотивирующего пространства</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оснащение учебного пространства (комфортная мебель, современное техническое оснащение классов).</li> <li>• Зоны психологической разгрузки, рекреации и совместной деятельности (специально оборудованные помещения для проведения тематических занятий, отдыха во внеурочное время, неформального общения, совместной работы – коворкинга).</li> <li>• Профилактика эмоциональных перегрузок путем создания общешкольных поводов и событий для коррекции эмоционального состояния.</li> </ul>

<p>Развитие культуры взаимной ответственности, этическое воспитание и регулирование</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка, формализация и внедрение ценностей с привлечением всех участников образовательного процесса.</li> <li>• Создание условий и механизмов для проявления инициативы и ответственности учеников (ученическое самоуправление, привлечение школьников к обсуждению и принятию решений по актуальным вопросам; наставничество/шефство старших школьников над младшими).</li> <li>• Пересмотр правил внутреннего распорядка в части требований к школьной форме с учетом мнений учеников и родителей.</li> </ul>
<p>Развитие сопричастности школьному сообществу</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование бренда муниципальной системы образования и создание на его основе «зонтичных» брендов школ и элементов «айдентики» (название школы, символика в виде нашивок/значков).</li> <li>• Введение системы событий, позволяющих участникам образовательного процесса отождествлять себя со школьным сообществом.</li> </ul>

**Решения**

<b>Направления работы</b>	<b>Действия, решения, ответственность</b>
<p>Внедрение пилотных проектов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация проектов, разработанных школьниками и готовых к внедрению (раздел «Карта пилотных проектов»).</li> </ul>
<p>Методическое обеспечение</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка системы мониторинга и оценки качества межличностных отношений, психологической защищённости, комфортности и удовлетворенности целевых групп образовательной средой (анкеты, методики, периодичность проведения опросов).</li> <li>• Разработка стандарта комфортной образовательной среды образовательного комплекса и методических рекомендаций по её организации. Обучение представителей Администрации, педагогов и школьных психологов.</li> </ul>

<p>Организационные решения</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание межведомственной рабочей группы по реализации инициатив «Атмосфера сотрудничества».</li> <li>• Внесение направления поддержки психологического здоровья в число обязательных направлений деятельности УМЦ и Психолого-педагогического центра «Сопровождение».</li> <li>• Открытие пилотных зон (комнат) психологического комфорта.</li> <li>• Разработка и распространение пилотных форматов развития культуры психологического здоровья в каждой школе.</li> </ul>
<p>Ответственные</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Образовательные комплексы.</li> <li>• Управление образования округа.</li> <li>• Психолого-педагогический центр «Сопровождение».</li> <li>• УМЦ (Учебно-методический центр «Развитие образования»).</li> </ul>

### Эффекты преобразований

<p><b>Стимулирующее влияние на показатели рейтинга</b></p>	<p><b>Альтернативные (внерейтинговые) эффекты</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• R1 – ЕГЭ.</li> <li>• P1 - участие в олимпиадах.</li> <li>• Мотивирующий показатель (объективные медалисты, удаление с экзаменов, подтвержденные жалобы, объективные ВПР, нарушение порядка ГИА).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соответствие образовательных комплексов стандарту комфортной образовательной среды.</li> <li>• Высокие показатели мониторингов социально-психологического климата.</li> <li>• Снижение уровня распространения деструктивных явлений в школах.</li> </ul>



## Школа, в которой ИНТЕРЕСНО УЧИТЬСЯ!

Организация насыщенной образовательной среды, стимулирующей развитие учеников и педагогов, подразумевает не только разнообразие предметной деятельности и расширение спектра дополнительных занятий, но и создание условий для формирования новых знаний и навыков, применимых во взрослой жизни.

Наша задача - существенно обновить содержание и форму образовательных программ. Сохраняя классические дисциплины, нам необходимо вводить новые темы и современные предметы, делать упор на целостном и межпредметном обучении - не только давать знания, но и развивать личные качества и навыки решения практических задач. Для этого мы используем современные методы обучения на основе цифровых технологий и проектно-исследовательской деятельности.



### Как понимают новое содержание образования наши дети:

- новые навыки и знания, которые актуальны и востребованы в современном мире (гибкие навыки: креативность, умение коммуницировать, работать в команде, принимать ответственность за свои решения и поступки);
- расширение направлений дополнительного образования (наличие жизненно-ориентированных предметов / уроков социализации);
- расширение тематической направленности секций и кружков);
- разнообразие профильных классов, направленных на углубленное изучение предметов, которые пригодятся для поступления в вуз и будущей профессии;
- обновленная методика образования (правильная структура уроков, обновление подачи, распределения, обработки информации, внедрение интерактивных методов работы)
- современное оборудование и возможность его использования;
- справедливая оценка знаний.

### Задачи, направления работы, инструменты

Задачи	Направления работы/инструменты
Организация насыщенной образовательной среды и инновационной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширение спектра дополнительных занятий и доступа к ним детей из разных образовательных комплексов с использованием технологий дистанционного обучения.</li> <li>• Сотрудничество с EdTech-провайдерами, провайдерами онлайн-обучения.</li> <li>• Подготовка и внедрение методик работы с учениками с низкой мотивацией и низкими образовательными результатами, в том числе с помощью горизонтального наставничества (шефство старших школьников над младшими).</li> <li>• Введение «уроков жизни» (формирование социально-бытовых навыков), уроков по формированию навыков XXI века.</li> <li>• Подготовка и внедрение методик работы в мультикультурной среде – с детьми и родителями с неродным русским языком.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение занятий, проектная деятельность вне школьных стен с привлечением партнёров.</li> <li>• Учёт индивидуальных внешкольных достижений учеников и педагогов.</li> <li>• Внешкольное / неформальное общение педагогов и учеников. Открытие ячеек / клубов детских и молодежных движений / участие в конкурсах, стимулирующих совместную работу учеников и учителей, командную работу (например, «Большая перемена»).</li> </ul>
<p>Развитие инновационной деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участие в конкурсах на создание инновационных площадок, федеральных и региональных программах, в том числе направленных на реновацию материально-технической базы.</li> </ul>
<p>Обновление методик преподавания</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внесение корректировок в образовательный процесс (подача материала, объём домашней работы и т.п.) с целью минимизации перегрузок.</li> <li>• Разнообразие форм обучения и совместной деятельности, включая перевёрнутые, разновозрастные классы.</li> <li>• Включение элементов интерактивного взаимодействия и игрофикации.</li> <li>• Разработка и внедрение единого муниципального стандарта уровня подготовки дошкольников к переходу на следующую ступень образования.</li> <li>• Участие в конкурсах на создание инновационных площадок, федеральных и региональных программах, направленных на реновацию материально-технической базы.</li> </ul>
<p>Фокусированная работа с одарёнными детьми, детьми, показывающими высокие образовательные результаты</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка методик выявления одарённых детей, принятие управленческих решений (введение должности советника по работе с одарёнными детьми).</li> <li>• Информационная работа по продвижению олимпиадного и конкурсного движения среди учащихся и их родителей.</li> <li>• Организация возможности подготовки учеников разных школ в центрах подготовки олимпиадников, функционирующих в опорных школах.</li> <li>• Институционализация олимпиадного движения (Ассоциация олимпиадников и успешных выпускников).</li> <li>• Введение в практику материального и расширение форм нематериального стимулирования детей с высокими образовательными результатами.</li> </ul>

<p>Развитие комплексных сервисов по сопровождению детей с ОВЗ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Раннее развитие, обучение и поствыпускное сопровождение (вплоть до трудоустройства) детей с ОВЗ.</li> <li>• Создание центров компетенции на базе существующих специализированных учреждений с перспективой организации муниципального ресурсного центра, обеспечивающего комплексное сопровождение детей с ОВЗ (от раннего выявления особенностей и патологий развития до поствыпускного сопровождения) и их родителей на базе сетевого взаимодействия с учреждениями здравоохранения, психологическими службами, бизнесом и пр.</li> <li>• Целенаправленная просветительская кампания по формированию условий для инклюзии в обществе, включая каждый образовательный комплекс.</li> </ul>
<p>Ранняя профессиональная навигация и ориентация</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включение профориентации в практики рефлексии и разработки индивидуальной образовательной траектории ученика.</li> <li>• Открытие профильных классов, «предуниверситетов» (в партнерстве с вузами, бизнесом) и центров профессиональной подготовки (на базе образовательных комплексов и муниципальных учреждений дополнительного образования).</li> <li>• Разработка и проведение тематических мероприятий в партнерстве с ключевыми работодателями округа, а также лидерами перспективных областей деятельности.</li> <li>• Программа создания и обновления материальной базы, предусматривающая создание мастерских для подготовки к профессиям, участию в конкурсах профессионального мастерства.</li> </ul>

### Решения

Направления работы	Действия, решения, ответственность
<p>Внедрение пилотных проектов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация проектов, разработанных школьниками и готовых к внедрению (раздел «Карта пилотных проектов»).</li> </ul>
<p>Организационные решения</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание межведомственной рабочей группы по реализации инициатив «Пространство развития» (Состав: Администрация, Управление образованием, УМЦ, учреждения по работе с детьми с ОВЗ, вузы-партнеры, представители общественных организаций, бизнеса).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение опорных образовательных комплексов для подготовки к олимпиадам, сдачи ЕГЭ/ОГЭ, конкурсам профессионального мастерства.</li> <li>• Включить в число обязательных направлений деятельности УМЦ: <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведение учебной программы для педагогов, осуществляющих подготовку к ЕГЭ/ОГЭ, олимпиадам.</li> </ul> </li> </ul>
Методическое обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка программы обновления материально-технической базы образовательных комплексов.</li> <li>• Разработка муниципального грантового конкурса для организации профильных мастерских.</li> <li>• Актуализация программы по работе с одаренными детьми.</li> <li>• Актуализация программы по работе с детьми с ОВЗ.</li> <li>• Разработка программы взаимодействия образовательных комплексов с местными сообществами и социокультурной средой округа (событийный календарь).</li> </ul>

### Эффекты преобразований

Стимулирующее влияние на показатели рейтинга	Альтернативные (внерейтинговые) эффекты
<ul style="list-style-type: none"> <li>• R3 - функциональная грамотность.</li> <li>• R4 – ВСОШ.</li> <li>• R5 - чемпионат «Молодые профессионалы», НТО/ НТО Junior и Абилимпикс.</li> <li>• R6 - олимпиады, конкурсы.</li> <li>• P1 - участие в олимпиадах.</li> <li>• P2 – кадры.</li> <li>• P4 - инновационная деятельность.</li> <li>• P5 - социальная активность.</li> <li>• P6 - экономические показатели.</li> <li>• Мотивирующий показатель (объективные медалисты, удаление с экзаменов, подтвержденные жалобы, объективные ВПР, нарушение порядка ГИА).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышается прозрачность школы, усиливается доверие к ней со стороны родителей, учеников, местного сообщества, расширяются границы школьного сообщества растет конкурентоспособность школы.</li> <li>• Появляются условия для раскрытия лидерских, организационных, управленческих качеств школьников в реальных социально-значимых проектах.</li> <li>• Ученики становятся более мотивированы, полученные в школе знания применяют в реальной жизни.</li> <li>• Появляются условия для формирования гражданской активности, ответственности и солидарности.</li> </ul>



## Школа, с которой **ХОЧЕТСЯ ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ!**

Школа перестаёт быть закрытой и превращается в открытую систему. С одной стороны, растёт интерес к происходящему в школе со стороны родителей, потенциальных партнёров и т.д. С другой стороны, школа сама заинтересована в сотрудничестве с внешним миром – ведь значительная часть фактического обучения и воспитания ребёнка происходит именно там. Поэтому уже сегодня школа активно взаимодействует с родителями, партнерскими организациями, местными сообществами.

Наша задача в этой связи – наладить эффективные коммуникации с заинтересованными аудиториями и сделать их активными участниками процесса обучения и воспитания. Более того, мы осуществляем просветительскую функцию, приводящую к повышению доверия к школе как социальному институту, который обеспечивает реализацию потенциала каждого человека в связке с интересами общества и экономики.

Чем больше внешняя аудитория знает о школе, чем больше вовлечена в её работу, чем осознаннее педагоги относятся к получаемой обратной связи, тем выше становится реальный престиж школы и профессии учителя.

### Задачи, направления работы, инструменты

Задачи	Направления работы/инструменты
Общественное управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ученическое самоуправление.</li> <li>• Управляющий/попечительский совет с участием стратегических партнёров школы.</li> <li>• Благотворительный и эндаумент-фонды, поддерживающие достижение целей развития образовательного комплекса.</li> </ul>
Построение окошкольских сообществ, расширение круга партнёров и форм взаимодействия с ними	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаимодействие и партнёрство с держателями лучших практик образования, формирование экспертного пула «союзников» развития школы.</li> <li>• Обучение педагогов (комьюнити-менеджмент).</li> </ul> <p><i>Сообщество выпускников</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание механизмов и практик вовлечения и поддержки учеников как в период обучения, так и после него/создание системы поствыпускных сервисов: отслеживание индивидуальных траекторий развития после школы/помощь в трудоустройстве, тематические клубы по интересам, привлечение в образовательные и волонтерские программы школы.</li> <li>• Организация эндаумент-фонда выпускниками.</li> </ul>



	<p>Сообщество родителей</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение механизмов совместной деятельности и проектной работы с родителями (родительский комитет, уроки родителей).</li> <li>• Обучение родителей (конфликтология, поддержка детей в кризисные периоды и т.п.).</li> <li>• Внедрение механизмов диалоговых коммуникаций и обратной связи (в том числе в части составления индивидуальных образовательных траекторий).</li> </ul> <p>Сообщество партнеров</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Возрождение традиций шефства/наставничества партнёрских организаций над школой (участие в управлении школой в качестве шефов, попечителей, доноров).</li> <li>• Сетевое взаимодействие с учреждениями высшего, среднего образования, бизнесом, общественными организациями, местными сообществами, интеграция школьного образовательного процесса в деятельность партнёров: <ul style="list-style-type: none"> <li>• организация внешкольных занятий (проектная деятельность, экскурсии, мастер-классы);</li> <li>• привлечение к проведению занятий.</li> </ul> </li> </ul>
<p>Проектная деятельность в интересах округа и местных жителей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проектная деятельность в интересах округа и его отдельных групп (волонтёрство, поддержка ветеранов, экологические акции, развитие территории, туризма и т.п.).</li> <li>• События и мероприятия (культурные, творческие, спортивные, образовательные), организованные для горожан, с помощью горожан, местных сообществ.</li> </ul>
<p>Внешние коммуникации</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стандартизация процессов внешнего информирования.</li> <li>• Интенсификация информирования по всем актуальным вопросам (возможности, текущая событийная повестка, стратегия/изменения, актуальные планы и проекты, ценности).</li> </ul>

### Решения

Направления работы	Действия, решения, ответственность
<p>Внедрение пилотных проектов и масштабирование существующих лучших практик по направлению</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация проектов, разработанных школьниками и готовых к внедрению (раздел «Карта пилотных проектов»).</li> <li>• Аудит действующих в образовательных комплексах практик по направлению, их описание и масштабирование на другие образовательные комплексы.</li> </ul>

<p>Организационные решения</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание межведомственной рабочей группы по реализации инициатив «Открытая школа» (Состав: Администрация, Управление, УМЦ, учреждения по работе с детьми с ОВЗ, вузы-партнеры, представители общественных организаций, в том числе объединяющих родителей, бизнеса).</li> <li>• Аудит действующих в образовательных комплексах практик по направлению (общественное управление, коучинг родителей, уроки родителей и т.п.), их описание и масштабирование на другие образовательные комплексы.</li> </ul>
<p>Методическое обеспечение</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стандарт ведения внешних коммуникаций.</li> <li>• Внесение изменений в уставы образовательных комплексов.</li> <li>• «Инвентаризация внешних ресурсов»/разработка карты партнёрских организаций.</li> <li>• Образовательная программа для родителей.</li> </ul>

### Эффекты преобразований

<p>Стимулирующее влияние на показатели рейтинга</p>	<p>Альтернативные (внерейтинговые) эффекты</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• R3 - функциональная грамотность.</li> <li>• R4 – ВСОШ.</li> <li>• R5 - чемпионат «Молодые профессионалы», НТО/ НТО Junior и Абилимпикс.</li> <li>• R6 - олимпиады, конкурсы.</li> <li>• P1 - участие в олимпиадах.</li> <li>• P2 – кадры.</li> <li>• P4 - инновационная деятельность.</li> <li>• P5 - социальная активность.</li> <li>• P6 - экономические показатели.</li> <li>• Мотивирующий показатель (объективные медалисты, удаление с экзаменов, подтвержденные жалобы, объективные ВПР, нарушение порядка ГИА).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение прозрачности школы, усиление доверия к ней со стороны родителей, учеников, местного сообщества, расширение границ школьного сообщества, рост конкурентоспособности школы.</li> <li>• Возникновение условий для раскрытия лидерских, организационных, управленческих качеств школьников в реальных социально-значимых проектах.</li> <li>• Повышение мотивации учеников, применение полученных в школе навыков в реальной жизни.</li> <li>• Возникновение условий для формирования гражданской активности, ответственности и солидарности.</li> </ul>



## Школа, которую **ХОЧЕТСЯ РАЗВИВАТЬ!**

Школа становится сложным объектом управления, которым уже невозможно руководить в формате постоянного личного вовлечения директора в операционную деятельность. Необходимо внедрять инструменты управления, соответствующие новой сложности. Это, с одной стороны, развитие регулярного менеджмента: бизнес-процессы, обучение персонала, система мотивации и контроля. С другой стороны, это формирование культуры управления по ценностям, позволяющей педагогам и администраторам принимать больше самостоятельных решений на основе понимания собственной ценности для образовательного комплекса и личного вклада в достижение единых разделяемых целей его развития.

### **Повысить эффективность и устойчивость управления образовательными комплексами позволит адаптация к условиям школы успешных бизнес-практик:**

- внедрение модели управления по ценностям;
- внедрение коучинга как методики мобилизации и повышения внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков преподавателей;
- изучение и применение принципа непрерывных улучшений для совершенствования систем и механизмов управления школой.

### **Задачи, направления работы, инструменты**

Задачи	Направления работы/инструменты
Управление школой - развитие стратегического лидерства директора	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение управленческих компетенций директоров образовательных комплексов.</li> <li>• Обсуждение, присвоение понимания новой роли директора «эмоциональный лидер – стратег – педагог», обмен опытом в рамках профессионального сообщества (Директорский клуб).</li> </ul>
Развитие профессиональных компетенций и мотивации педагогов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие системы материального и нематериального стимулирования педагогов, в том числе за счет доходов от реализации платных программ дополнительного образования.</li> <li>• Развитие системы привлечения и удержания молодых педагогов.</li> <li>• Развитие системы тьюторства, наставничества.</li> <li>• Учет внешкольных достижений педагогов.</li> <li>• Поддержка повышения уровня компетенций педагогов, включая разработку индивидуальных траекторий развития, на основе регулярного мониторинга профессиональных дефицитов. Коучинг.</li> <li>• Профилактика эмоционального выгорания (психологическая поддержка).</li> </ul>

<p>Управление по ценностям и введение механизмов урегулирования конфликтов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формализация идеологии (миссия, ценности, правила поведения и взаимодействия на основе ценностей) и реализация вовлекающей и поддерживающей информационной работы по продвижению ценностей.</li> <li>• Внедрение принципов муниципальной системы образования и ценностей образовательных комплексов в действующие политики и практики на уровне Управления образования, образовательных комплексов, УМЦ (в частности, кадровая политика).</li> </ul>
<p>Управление на основе философии непрерывных улучшений</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изучение и адаптация принципов «кайдзен»<sup>8</sup> в практики управления (непрерывное улучшение, открытое признание проблем, создание малых рабочих команд и проектные методы управления, информационная прозрачность и открытость, ценность вклада каждого в достижение общих целей, стимулирование, система подачи предложений).</li> </ul>
<p>Введение механизмов обратной связи и разрешения конфликтов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Введение практики мониторинга и сбора обратной связи по разным вопросам, для внутренней и внешней аудитории.</li> <li>• Разрешение конфликтных ситуаций с внешними сторонами (родители) с помощью специалистов-психологов и медиаторов.</li> </ul>
<p>Интенсификация взаимодействия с внешними аудиториями и партнерами</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интенсификация работы по участию образовательных комплексов в грантовых конкурсах.</li> <li>• Межрегиональный обмен опытом.</li> </ul>

### Решения

Направления работы	Действия, решения, ответственность
<p>Внедрение пилотных проектов и масштабирование существующих лучших практик</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация проектов, разработанных школьниками и готовых к внедрению (раздел «Карта пилотных проектов»).</li> <li>• Аудит действующих в образовательных комплексах практик по направлению, их описание и масштабирование на другие образовательные комплексы.</li> </ul>

<sup>8</sup> Система управления, впервые появившаяся в Японии. Ныне мировая бизнес-практика. Основывается на философии непрерывного совершенствования и роста, в который вовлечены все сотрудники компании.

<p>Организационные решения</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание межведомственной рабочей группы по реализации инициатив «Эффективная школа» (Состав: Администрация, Управление образования, УМЦ).</li> <li>• Создание центра поддержки школьного управления, где можно получить консультации по вопросам оперативного управления (правовая поддержка и пр.).</li> <li>• Создание Директорского клуба – профессиональной, регулярно действующей площадки повышения управленческих компетенций и обмена опытом.</li> <li>• Включение в деятельность УМЦ функции сопровождения участия педагогов округа в конкурсах профессионального мастерства.</li> <li>• Разработка и внедрение КПЭ (ключевые показатели эффективности) для директоров и педагогов.</li> </ul>
<p>Методическое обеспечение</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание программы стимулирования индивидуальных достижений директоров и коллективных достижений команд развития образовательных комплексов, показавших наилучшие результаты в процессе реализации проектов концепции.</li> <li>• Создание программы адаптации и наставничества молодых педагогов.</li> <li>• Разработка образовательной программы для директоров.</li> <li>• Рассмотрение, создание методик адаптации и внедрения новых практик (управление по ценностям, кайдзен, урегулирование конфликтов).</li> </ul>

### Эффекты преобразований

Стимулирующее влияние на показатели рейтинга	Альтернативные (внерейтинговые) эффекты
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Р2 – компетенции учителя, руководителя.</li> <li>• Р4 - инновационная деятельность.</li> <li>• Р5 - социальная активность.</li> <li>• Р6 - экономические показатели.</li> <li>• Мотивирующий показатель (объективные медалисты, удаление с экзаменов, подтвержденные жалобы, объективные ВПР, нарушение порядка ГИА).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества управления школой: применение современных управленческих инструментов (управление по ценностям, непрерывное совершенствование, бенчмаркинг).</li> <li>• Повышение мотивации учителей, замедление динамики профессионального выгорания.</li> <li>• Повышение конкурентоспособности, репутации школ и коллективной репутации муниципальной системы общего образования.</li> <li>• Формирование банка лидерских практик развития общего образования на муниципальном уровне.</li> </ul>

- Повышение уровня управленческой компетентности директоров на основе результатов ассесмента и прохождения программ индивидуального развития.
- Повышение уровня мотивации коллективов школ за счёт внедрения системы КПЭ (ключевых показателей эффективности), а также системы индивидуального стимулирования.
- Предоставление школам регулярной методической и консультационной поддержки (УМЦ).

## 2 / СТАВКА

## «Школа как ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ЭКОСИСТЕМА»

### ОПИСАНИЕ ставки

Инициативы второй ставки расширяют границы возможностей каждого образовательного комплекса, предоставляя дополнительные инструменты повышения вариативности, качества и эффективности образовательной деятельности благодаря кооперации школ, сотрудничеству с внешними сторонами и оптимизации управленческих процессов. Таким образом формируется образовательная экосистема – среда, которая обеспечивает необходимые условия для обучения и воспитания ребёнка вне зависимости от того, в какой образовательной организации он учится. При этом основной фокус смещается на горизонтальное развитие и углубление профессиональных навыков педагога.

Как выстроена экосистема? Её важной частью являются учреждения дополнительного, неформального и других видов образования, образовательные пространства и цифровые платформы – всё, что необходимо для создания широкого спектра образовательных программ и сервисов, организации их доступности **для ребёнка и родителя** за счёт перераспределения ресурсов школ и внедрения IT-технологий.

**Педагогу в экосистеме** предназначены образовательные и методические сервисы – центры компетенций, корпоративный университет, площадки для обмена опытом – всё, что обеспечивает высокое качество образовательного процесса за счет исследования, апробации, накопления и распространения нового опыта.

**Управленческие и организационные решения** сосредоточены в областях стратегического планирования и административной поддержки для повышения гибкости системы образования и снижения бюрократической нагрузки.

## ХАРАКТЕРИСТИКИ

<b>Уровень изменений</b> .....	» Межшкольный, системный
<b>Фокус</b> .....	» Педагог
<b>Цель изменений</b> .....	» Создание постоянно действующих механизмов поиска идей и решений для повышения эффективности муниципальной системы общего образования
<b>Ответственность</b> .....	» Администрация, Управление образования, УМЦ, директора образовательных комплексов, новые структурные подразделения
<b>Подход</b> .....	» Проектный
<b>Управление</b> .....	» Распределённое между участниками системы с выделением управленческих и обеспечивающих центров

## Образовательная ЭКОСИСТЕМА



## ● Открытые образовательные центры для школьников

Открытые образовательные центры для школьников обеспечивают **доступ к разнообразным обучающим и практическим программам ученикам разных образовательных комплексов**. Они могут действовать как на базе конкретных школ, так и использовать площадки и ресурсы партнёрских организаций.

### Направления деятельности открытых центров:

- подготовка олимпиадников;
- углубленная предметная подготовка;
- профильные мастерские и лаборатории (технопарки, «кванториумы», «точки роста», творческие мастерские и др.);
- освоение азов профессий (аграрное дело, автодело, поварское мастерство, подготовка гидов-экскурсоводов, музейное дело, журналистика и др.);
- и др.

## ● Центры компетенции

**Ключевой механизм инноваций** – центры компетенции, формирующие новые исследовательские механизмы, практики и модели для развития образовательного потенциала округа.

Центром компетенции может стать любой образовательный комплекс со сформированными навыками инновационной и исследовательской деятельности в конкретном педагогическом направлении, области развития, наборе технологий.

Центры компетенции выполняют роль драйвера внутреннего обновления всей системы, вырабатывая новые методические инструменты, организационные схемы и бизнес-процессы, направленные на обеспечение конкурентоспособности и гибкости муниципальной системы общего образования.

### Профили центров компетенции

- Сопровождение детей с ОВЗ.
- Профориентация и профнавигация.
- Инновационные площадки.
- Дополнительное образование.
- Работа с одаренными детьми.
- Подготовка к олимпиадам, экзаменам.
- Психолого-педагогическая поддержка.
- Гражданское воспитание и патриотизм.
- Создание и работа с сообществами («комьюнити-менеджмент»).
- Персонализированное образование.



Примеры решений:

- определение предметной направленности и внедрение межшкольных инновационных образовательных площадок (профнавигация и профориентация);
- определение опорных образовательных комплексов для подготовки к олимпиадам, сдачи ЕГЭ/ОГЭ, конкурсам профессионального мастерства.



## ● **Общий центр административной поддержки**

Подразделение выделенного сервиса – **Общий центр административной поддержки** – перенимает и адаптирует бизнес-практики под нужды системы образования. Это обособленное структурное подразделение оказывает консультационные услуги и реализует обеспечивающие функции. Основные цели создания – снижение административной нагрузки на образовательные комплексы посредством стандартизации, централизации и улучшения качества обслуживаемых процессов.

**Функционал:** юридическое сопровождение, текущая IT-поддержка, вопросы автоматизации и цифровой трансформации образовательных комплексов. Возможна миграция других стандартных процедур – бухгалтерский и кадровый учет, а также более сложных функций, требующих экспертизы, – закупочная деятельность, подготовка и сдача отчетности. Также могут быть централизованы процессы внешних коммуникаций.

## ● **Корпоративный университет «Развитие образования»**

**Корпоративный университет «Развитие образования»** создается на базе Учебно-методического центра и аккумулирует все процессы, связанные с профессиональным обучением и кадровым воспроизводством.

### **Функции**

- Диагностика управленческого потенциала (внедрение процедур ассессмента)<sup>9</sup>.
- Профессиональные объединения и сообщества (создание муниципальной площадки для обмена опытом, курирование профессиональных сообществ педагогов, директоров).
- Конкурсы для педагогов, директоров, учеников, конкурсы на открытие инновационных площадок.
- Аттестация педагогических работников.
- Создание и курирование «тестовых» муниципальных площадок (олимпиады, НТИ, прохождения педагогами добровольной аттестации/ИКУ).
- Непрерывное повышение профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров, актуализация контента образовательных программ с участием слушателей/центров компетенции.
- Формирование индивидуальных образовательных траекторий директоров и педагогов.
- Формирование и работа с кадровым резервом.
- Поддержка классного руководства.
- Методическая поддержка.

<sup>9</sup> Ассессмент (англ. assessment center – центр оценки) – метод комплексной оценки персонала, применяется набор взаимодополняющих методик, нацеленных на изучение психологических и профессиональных характеристик сотрудников.

## ● Центр стратегического и инновационного развития

**Стратегическое управление и координация** осуществляется Центром стратегического и инновационного развития, который функционирует в структуре Управления образования Одинцовского городского округа.

Центр определяет дальнейшие направления развития муниципальной системы образования, принимает необходимые **управленческие и организационные решения:**

- определяет стратегию развития, выступает проектным офисом её реализации;
- принимает необходимые управленческие и организационные решения;
- содействует участию образовательных комплексов и отдельных проектов в грантовых программах, иных механизмах поддержки инноваций в образовании (функция продюсирования).

## ЭФФЕКТЫ преобразований

- Создана **новая образовательная инфраструктура** благодаря объединению ресурсов образовательных комплексов и партнёрских организаций.
- Созданы и действуют **платформы** для обмена опытом и лучшими практиками.
- Благодаря сетевому взаимодействию и применению цифровых технологий повышен **доступ к образовательным ресурсам** для детей и их родителей.
- **Бюрократическая и административная нагрузка на школы снизилась** благодаря выведению части обеспечивающих функций в специализированные структурные подразделения. При этом школы получили возможность регулярной консультационной поддержки.
- **Управляемость и координация процессов изменений** в муниципальной системе общего образования повышена благодаря созданию специального подразделения.

### 3 / СТАВКА

**«Школа – инвестиционный и социальный АКТИВ округа»**

### ОПИСАНИЕ ставки

Образование является определяющей сферой для округа. Прямо или косвенно в образовательную систему вовлечено большинство жителей округа: сами ученики, педагоги, родители, работодатели. Обычно политика в отношении образования рассматривается как социальная, мы же рассматриваем сферу образования как **инвестиционную**.



Школа не может существовать в отрыве от запросов учеников и их родителей, бизнеса, общественного контекста. Одной из главнейших её характеристик становится гибкость и открытость изменениям, новому опыту. Школа становится не просто местом получения знаний, а центром общественной жизни и драйвером развития территории, она тесно связана с реальным миром и его проблемами, вовлекает богатую культуру и знания местных сообществ для решения актуальных экономических и социокультурных задач округа.

Инвестируя в систему образования, мы формируем человеческий капитал – основу экономического и социального развития округа. Среди наших учеников – те, кто в недалеком будущем будут работать в местных организациях и компаниях, станут предпринимателями и создадут новые рабочие места, будут вкладывать свою энергию и ресурсы в развитие округа.

Поэтому большое внимание нам нужно уделить формированию у старшеклассников творческого (инновационного) мышления и предпринимательских навыков, которые могут послужить основой для выбора профессий будущего, создания стартапов, успехов в науке и творчестве. Тем самым мы создаём дополнительные возможности для развития округа.

Мы вкладываем ресурсы в развитие системы образования для того, чтобы получить эффект, стимулирующий развитие как всего округа, так и конкретных областей деятельности. Оценка социальных эффектов развития образования становится основанием для принятия решений о перераспределении ресурсов округа в пользу образовательных комплексов, развития системы дополнительного образования, поддержки талантов.



#### Общественная отдача

**от инвестиций в образование превышает личную**

На практике это означает необходимость включения системы образования в цикл развития округа и реализацию третьей миссии образования – участия в социально-экономическом и территориальном развитии.

#### Для этого округ:

- создаёт **систему кадрового партнёрства** – сотрудничества школ, ссузов, вузов и предприятий. Цель партнёрства – профориентация и дальнейшее обучение и трудоустройство молодых людей на предприятиях округа;
- создаёт **систему инновационного предпринимательского развития** – систему обучения, наставничества и финансовой поддержки стартапов и предпринимательских проектов;
- создаёт **систему социального партнёрства** – сотрудничества школ, органов власти, некоммерческих организаций и сообществ. Цель партнёрства – вовлечение молодых людей в волонтерскую и общественную деятельность, социальное предпринимательство.

Главным социальным эффектом реализации данной ставки является формирование патриотизма, чувства причастности молодого человека к Одинцовскому городскому округу, к своему городу или поселению. Участвуя в социальных и предпринимательских проектах, молодой человек лучше узнаёт округ и его жителей, берёт на себя ответственность за решение тех или иных проблем, создаёт видимый результат своей деятельности. Всё это формирует эмоциональную связь с малой родиной. Это не является гарантией «укоренённости» всех выпускников и их обязательного возвращения после учебы в вузе – такая цель неминуемо лишила бы часть из них возможности максимально раскрыть свой потенциал.

Вместе с тем это даёт максимальное понимание возможностей раскрытия своего потенциала в родном городе, усиливает приверженность и формирует активную гражданскую позицию по отношению к малой родине.

**Ключевая модель изменений** – создание проектных кластеров, формирующих запрос и ресурсную базу исследовательской и проектной деятельности школ, исходя из актуальных потребностей округа в развитии городской среды, образовательной инфраструктуры, сообществ и других вопросов актуальной муниципальной повестки. Важной частью каждого кластера при этом становится сообщество лидеров, экспертов и практиков соответствующей области деятельности. Управление таким сообществом («комьюнити-менеджмент») является одной из функций Центра стратегического и инновационного развития и осуществляется, в том числе, в форме постоянных совместных рабочих групп (комитетов).

#### Управление сообществом направлено на:

- согласование общих целей и принципов сотрудничества образовательных организаций с партнёрами соответствующего кластера;
- вовлечение целевых партнёров в совместное проектирование и реализацию деятельности с образовательными комплексами или межшкольными проектами;
- создание траекторий прямого взаимодействия школьник-партнёр (например, трудоустройство или членство в волонтерской организации);
- обмен лучшими практиками, устранение барьеров для сотрудничества.



**Важным принципом** реализации инициатив ставки является признание активистов. Общий зачет образовательных комплексов, программа стимулирования индивидуальных и командных достижений, форматы общественных мероприятий (ежегодный слёт), значительно повысят ценность социальной деятельности.

## ХАРАКТЕРИСТИКИ

<b>Уровень изменений</b> .....	»» Территориальный
<b>Цель изменений</b> .....	»» Реализация социальной функции школы
<b>Ответственность</b> .....	»» Администрация, Управление образования, образовательные комплексы, партнёрские организации
<b>Подход</b> .....	»» Проектный и комьюнити-менеджмент
<b>Управление</b> .....	»» Распределённое

## Система социального партнёрства



## Проектный кластер «ЦЕНТР ГРАЖДАНСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ»

*В рамках кластера могут формироваться проектные группы по разным направлениям: экология; урбанистика; здоровье и спорт; добровольчество; патриотика; образование. Проектная деятельность сопровождается обучением и участием в реальных проектах.*

**Функции:**

- организация работы с родителями, НКО, социальными организациями с помощью сотрудничества с администрацией муниципалитета;
- создание образовательной среды для формирования и обучения духовно-нравственным ценностям, составляющим основу национальной идентичности и самостоятельности;
- организация различных проектов в интересах города и его жителей;
- организация участия в благотворительных, волонтерских, добровольческих мероприятиях.

**Ключевыми партнёрами кластера** выступают учреждения молодёжной политики, волонтерские и иные общественные объединения, Общественная палата.

## Система кадрового партнёрства



## Проектный кластер «ЦЕНТР ПРОФОРИЕНТАЦИИ И КАРЬЕРЫ»

**Осуществляет:**

- согласование потребности в кадрах на территории округа, разработку базовых (типовых) образовательных траекторий (с участием администрации, ссузов и вузов, работодателей);
- партнёрство с компаниями-лидерами экономики региона и страны в целях предложения ученикам образовательных траекторий, учитывающих потребности современной экономики;
- отслеживание карьерных траекторий выпускников; привлечение выпускников к образовательным программам для школ и горожан;
- координацию деятельности общественных организаций, объединяющих выпускников;
- проведение ярмарок вакансий и иных общеокружных мероприятий по профориентации и профнавигации.

**Ключевыми партнёрами кластера** выступают объединения предпринимателей (ТПП, Деловая Россия и др.), федеральные и региональные профориентационные программы («Билет в будущее» и т.п.), социальные проекты российских компаний, экономические подразделения Администрации округа.



### Проектный кластер «ЦЕНТР ИННОВАЦИЙ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

Кластер создаёт возможности для **раскрытия потенциала молодых людей** в областях предпринимательства, науки, инженерного творчества и креативных индустрий.

#### Функции

- Организует и проводит в школах проектный предпринимательский курс.
- Развивает модели межшкольных бизнес-инкубаторов, где учащиеся смогут получить необходимые знания и навыки по финансовой и предпринимательской грамотности, планированию, оценке факторов, влияющих на реализацию идеи, научиться управлять и реализовывать собственные проекты, в т.ч. в рамках проектной деятельности.
- Привлекает к работе со школьниками действующих предпринимателей и бизнес-тренеров, учёных и инженеров.
- Организует исследовательскую деятельность с перспективой реализации в реальном секторе/поддерживает проекты школьного предпринимательства и инноваций, курирует стартапы («школьные компании»).
- Обеспечивает включение молодёжных проектов в систему поддержки предпринимательства через стратегическое сотрудничество с Росмолодёжью, бизнес- и инновационной инфраструктурой «Сколково».
- Отдельный блок занятий по финансовой и предпринимательской грамотности может быть предусмотрен для взрослого населения.

**Ключевыми партнёрами кластера** выступают Росмолодёжь, бизнес, кружковое движение, «кванториумы», вузы и объединения предпринимателей.



#### ЭФФЕКТЫ преобразований

- Каждый школьник округа получил возможность **применить свой талант** в интересах округа и **попробовать себя** в том или ином виде деятельности. Сформировано **чувство причастности к округу**.
- Сформирован пул заинтересованных в сотрудничестве **партнёров – практиков**.
- Внедрены **механизмы исследований, поиска идей и решений** по социально-экономической тематике (мониторинги, проектные форумы).
- Внедрён в практику **принцип оценки** социального эффекта и социального воздействия (импакт-эффекта).
- Программы **профориентации и развития предпринимательского мышления** актуализируются с участием действующих предпринимателей, специалистов, учёных.
- Создана **база вакансий и предложений** по стажировкам, доступным подросткам.
- Разработана **система стимулирования и общественного признания** активных участников (образовательные комплексы, ученики, проекты, партнёры).

# Модель управления изменениями

*В основе реализации инициатив Концепции – проектный подход, что требует создания и организации работы постоянных и временных рабочих групп.*

**Проекты и инициативы первой ставки** реализуются, прежде всего, на уровне каждого образовательного комплекса. Каждая школа, разработав свою программу развития, следует ей в рамках общих принципов развития системы образования округа. Эффективность и результативность реализации программы является одним из оснований оценки профессиональных качеств руководителей образовательных комплексов и иных образовательных учреждений.

В каждом образовательном комплексе **действует стратегическая команда под руководством директора**, объединяющая представителей учеников, родителей, педагогов и администраторов. В состав команды могут также входить партнёры и лидеры проектов, реализуемых школой. Стратегическая команда аккумулирует инициативы заинтересованных лиц, трансформирует их в проекты и программы развития, организует их реализацию и оценку результатов. Каждая школа самостоятельно определяет порядок работы стратегической команды, распределение функций и задач и т.п. Поддержка школьных проектов на уровне округа координируется **межведомственными рабочими группами**, в состав которых могут входить представители всех заинтересованных сторон, участвующих в проектах.

**Вторая ставка предполагает системные преобразования**, а соответственно создание структуры, отвечающей за стратегическое управление и координацию всей деятельности по реализации Концепции. В структуре Управления образования создаётся **Центр стратегического и инновационного развития**, который определяет дальнейшие направления развития муниципальной системы общего образования, оценивает эффективность реализации программ и проектов, содействует участию образовательных комплексов и отдельных проектов в грантовых программах, иных механизмах поддержки инноваций в образовании (то есть выполняет функцию продюсирования). Центр осуществляет также координацию взаимодействия соответствующих структур Администрации Одинцовского городского округа.

**Инициативы третьей ставки** реализуются на основе управления проектами и сообществами. Проекты создаются заинтересованными лицами (образовательные организации и партнёры), которые объединяются в кластеры по тематике реализуемых проектов и координируются Центром стратегического и инновационного развития. При этом особая роль данного Центра состоит в объединении всех потенциальных партнёров и заинтересованных лиц на общих площадках, содействии в реализации партнёрских мероприятий и развитии этого сотрудничества в долговременные системные проекты и программы. Таким образом, Центр выполняет функцию «комьюнити-менеджера». Одним из основных инструментов формирования сообщества является создание постоянных рабочих групп (комитетов) совместно с ключевыми партнёрами проектного кластера – например, совместный комитет с Торгово-промышленной палатой.



# Карта пилотных проектов

/ Стратегическая ставка: «Школа – пространство развития личности и раскрытия потенциала ребенка» /



«Атмосфера сотрудничества»



«Пространство развития»



«Открытая школа»



«Эффективная школа»

1 /

## «Ладья»

Выделение времени и спец. зоны для проведения регулярных встреч с учениками с целью оказания им помощи и поддержки в актуальных вопросах.

2 /

## «Шрек»

Онлайн-курс по молодежной культуре для учителей с возможностью трансформации в сообщество, коммуникативную площадку для учеников и учителей, а также площадку обмена опытом для молодых педагогов.

3 /

## «Взлет»

Создание системы школьного самоуправления, позволяющей ученикам развиваться в различных сферах жизни, социализироваться, развивать мягкие навыки.

4 /

## «Партнерский диалог»

Создание и проведение цикла мероприятий в формате партнерского диалога учителей, учеников и родителей.

5 /

## «Вселенная профессий»

Комплекс ознакомительных, обучающих, коммуникационных мероприятий, способствующих выбору будущей профессии.

6 /

## «Город Героев»

Программа психологической поддержки учеников и учителей, направленная на устранение противоречий в отношениях между ними.



7 /  **«Пространство сближения»**

Создание специализированного места для отдыха, неформального общения учеников и учителей в стенах школы.

8 /  **«Личностный рост»**

Подготовка к взрослой жизни. Введение «уроков социализации» по темам: финансовая грамотность, психологии, цифровой грамотности; включение в уроки технологии обучение бытовым навыкам.

9 / **«Дорогу педагогам»**

Формирование постоянной неформальной коммуникации между учителями и учениками посредством чатов в мессенджерах и групп в соцсетях. Масштабирование до тематического конкурса «Учитель – друг ученика».













10 /  **«Геймификация»**

Создание системы квизов в школьном образовании.

**Условные обозначения участия школ в проектах**

1-10 / номер проекта /

 **«Атмосфера сотрудничества»** **«Открытая школа»** **«Пространство развития»** **«Эффективная школа»**

МБОУ Одинцовская СОШ № 1				
МБОУ Одинцовский Лицей № 2				
МБОУ Одинцовская СОШ № 3				
МБОУ Одинцовская гимназия 4				
МБОУ Одинцовская СОШ № 5				
МАОУ Одинцовский лицей № 6 им. А.С.Пушкина				
МБОУ Одинцовская гимназия №7				
МБОУ Одинцовская СОШ №8				

МБОУ Одинцовская СОШ № 9 им. М.И. Неделина	3	5		9
МБОУ Одинцовская гимназия №11	2	6	6	
МБОУ Одинцовская СОШ № 12	3	7		
МБОУ Одинцовская гимназия № 13	3	3	3	
МБОУ Одинцовская гимназия № 14	1			
МБОУ Одинцовская СОШ № 17	7	1		
МБОУ Одинцовская лингвистическая гимназия	1	7	5	
МБОУ Немчиновский лицей	3	3	3	9
МАОУ Зареченская СОШ	1	3	3	10
МБОУ Голицынская СОШ № 1	2	7	4	
МБОУ Голицынская СОШ № 2	1	7		
МБОУ Мало-Вяземская СОШ		8	8	
МБОУ "Первая школа им. М.А. Пронина"	7	7	5	
МБОУ Жаворонковская СОШ	7	8	5	
МБОУ Барвихинская СОШ	3	3	3	
МБОУ Лесногородская СОШ		8		
МБОУ СОШ "Горки-Х"		8		
МБОУ Успенская СОШ	1	3	5	
МБОУ Захаровская СОШ		4		1
МБОУ Часцовская СОШ	6	3	5	
МБОУ Кубинская СОШ № 1 им. Героя Российской Федерации И.В. Ткаченко	2			
МБОУ Кубинская СОШ № 2 им. Героя Советского Союза В.П. Безбородова	3	3	3	9
МБОУ Старогородковская СОШ		4	4	
МБОУ Школа "КвантУм" им. Героя Советского Союза Василия Фабричного	7	8	3	10
МБОУ Саввино – Каринская СОШ	6			10
МАОУ «Православная гимназия во имя преподобного Саввы Сторожевского»	7	8	3	10
МКОУ для обучающихся с ОВЗ Одинцовская общеобразовательная школа "Надежда"			5	
МКОУ для обучающихся с ОВЗ Старогородковская общеобразовательная школа "Гармония"	1			

# Контексты

*Представления об образовании меняются, отражая стремительные изменения современного мира и новые запросы общества. Чтобы быть актуальной и востребованной в долгосрочной перспективе, муниципальной системе образования нужно не только идти в ногу со временем, но и ориентироваться на изменчивое будущее, формируя практики, способные масштабироваться и адаптироваться под новые реалии. Понимание локальных вызовов, стоящих перед нами, и трендов, определяющих смену парадигмы образования на глобальном уровне, дает нам возможность предпринять релевантные действия сейчас и спроектировать адекватные пути развития в будущем.*

## ВНЕШНИЙ КОНТЕКСТ

Изменения, происходящие во внешней среде современной школы, влияют на необходимость преобразований в содержании, организации, управлении образованием.

## Новые универсальные КОМПЕТЕНЦИИ

Быстрое развитие технологий, сокращение жизненного цикла профессий, рост неопределённости в мировой экономике, наряду с глобальным трендом повышения продолжительности жизни, формирует **потребность в непрерывном образовании на протяжении всей жизни** (модель lifelong learning)<sup>10</sup>.

Общество отвечает на это ростом готовности к изменениям. Это, в частности, выражается в росте вовлечённости взрослого населения в самообразование. До пандемии COVID-19 самообразованием был занят 21 % взрослого населения в России<sup>11</sup>, в 2020 году — уже 43,5 %<sup>12</sup>. Но этот показатель все еще в 2–3 раза ниже, чем в европейских странах, где переход к постиндустриальной общественно-экономической модели начался раньше<sup>13</sup>. Таким образом, жизненный этап «школа – техникум/вуз – работа» перестал быть обязательным «атрибутом» юности, теперь он стал продолжительным и актуальным для всех возрастов.

Сегодня мы находимся в переходном периоде от индустриальной экономики к постиндустриальной.

<sup>10</sup> Модель «Lifelong learning» (англ. обучение на протяжении всей жизни) — это процесс роста образовательного потенциала личности в течение всей жизни на основе использования системы государственных и общественных институтов и в соответствии с потребностями личности и общества

<sup>11</sup> [https://www.hse.ru/data/2020/12/15/1358037471/release\\_39\\_2020.pdf?ysclid=lbtdf4uq1g899155943](https://www.hse.ru/data/2020/12/15/1358037471/release_39_2020.pdf?ysclid=lbtdf4uq1g899155943)

<sup>12</sup> <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/516715423.pdf>

<sup>13</sup> <https://www.hse.ru/twelve/>

Знания и технологии быстро развиваются, профессии и целые отрасли никогда ещё не менялись так быстро (по оценкам Всемирного экономического форума, до 2025 года из-за изменения структуры профессий 85 миллионов рабочих мест могут исчезнуть, а 97 миллионов новых появятся<sup>14</sup>).

Происходящие изменения усиливают мировую конкуренцию за таланты.



Стратегический вектор развития образования, позволяющий выдержать эту конкуренцию, определен государственной программой Российской Федерации «Развитие образования» до 2030 года и предусматривает:

- вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования
- выравнивание стартовых возможностей детей дошкольного возраста
- увеличение доли выпускников среднего профессионального образования до 63,3 процентов в 2030 году
- формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся
- развитие системы кадрового обеспечения сферы образования, позволяющей каждому педагогу повышать уровень профессионального мастерства на протяжении всей профессиональной деятельности



Сейчас становится очень важным обладать широким кругозором, способностью синтезировать идеи из разных областей, открывать неочевидные связи. Современный человек должен быть восприимчив и открыт новому. Модель образования 20 века основана на задаче «научить людей чему-либо», новая модель появляется для решения задачи «помочь личности развить надежный внутренний стержень и навыки, чтобы найти свой собственный путь во всё более неопределенном, непостоянном и усложняющемся мире».

Две модели экономики сосуществуют, что задаёт ещё одно требование к современной системе образования – **ориентироваться как на текущие потребности современной экономики**, так и **на потребности экономики будущего**, которые пока еще только формируются.

Таким образом, выпускник школы должен быть готов к существенно более быстрым изменениям среды, к освоению ещё не появившихся профессий, к использованию ещё не изобретённых технологий, к решению социальных, экологических проблем, многие из которых пока невозможно предсказать.

<sup>14</sup> The Future of Jobs Report 2020, OCTOBER 2020.

**Это означает, что задачей школы является создание среды для освоения следующих компетенций:**

- гибкость к постоянным изменениям
- открытость всему новому, а не сопротивление ему
- способность к обучению/самообучению
- творчество, креативность
- эмоциональная грамотность
- другие мягкие навыки (коммуникации, креативность, работа в команде, управление временем, проведение презентаций, лидерство, личное развитие, самомотивация и т. д)

Готовность муниципальной системы общего образования Одинцовского округа ответить на запрос оцениваем как среднюю.

Запрос	Текущее состояние системы
Запрос на формирование новых универсальных компетенций	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В округе высокий охват школьников дополнительным образованием (76,5 %).<sup>15</sup></li> <li>• В округе реализуется множество проектов, направленные на всестороннее развитие детей, формирование мягких навыков: «Школа полного дня» (единственная в округе), в рамках которой внедрены направления робототехники, программирования, «Инженерный класс»; «Программа конвергентного образования»; «Эффективная начальная школа»; «Умные каникулы» и др.<sup>16</sup></li> <li>• Образовательные организации становятся площадками для реализации различных инновационных и экспериментальных проектов.<sup>17</sup></li> <li>• При этом у стейкхолдеров образовательного процесса сохраняется запрос к школам округа на развитие среды для раскрытия талантов.<sup>18</sup></li> </ul>



## Новая роль ПЕДАГОГА

Современные дети являются носителями других ценностей и идеалов, по-другому воспринимают информацию, в большей степени ориентированы на получение знаний, способных принести практическую пользу.

<sup>15</sup> По данным администрации Одинцовского городского округа

<sup>16</sup> Отчет по результатам интервью руководителей образовательных комплексов Одинцовского городского округа, 2022 г.

<sup>17</sup> См. там же

<sup>18</sup> Социологический опрос ключевых стейкхолдеров образовательных организаций Одинцовского городского округа, 2022 г.

### Факторы, влияющие на изменение роли школьного учителя

Развитие и широкое применение ИТ-технологий, цифровизация сделали информацию общедоступной, стимулировали развитие новых методов и практик преподавания, появление у школы и педагогов конкурентов в виде онлайн-школ и курсов

У молодого поколения, «родившегося с гаджетами в руках» другие приоритеты и жизненные стратегии, а соответственно иные запросы к школе и учителю. Среди основных – получение прикладных знаний и навыков

Стремительные изменения социальной среды, вымирание профессий, и появление новых. Изменяются потребности человека, общества и государства и вместе с ними задачи обучения – от заучивания к навыкам для быстрой адаптации к изменяющимся условиям, по работе с информацией.

Смена парадигмы восприятия образования: от стартового этапа в жизни к непрерывному обучению на протяжении всей жизни.

Все эти факторы создают **запрос на переосмысление роли педагога в школе и обществе, основ формирования его авторитета**, усиливают потребность в освоении учителями новых профессиональных компетенций. Дети хотят видеть в педагоге партнера, наставника и лидера, даже друга, способного вдохновить, подсказать, направить, мотивировать, учесть индивидуальные способности и запросы.

#### Роль учителя, новые задачи по отношению к учащимся:

- **навигатор, проводник в мире информации** (ориентируется в потоках информации, находит ценные, релевантные данные и источники, делает выводы и извлекает пользу и новые знания из этих данных);
- **наставник, тьютор** (видит задатки, опирается на индивидуальные способности ребенка, фокусируется на сферах, в которых ребенок успешен, выстраивая таким образом индивидуальную образовательную программу);
- **организатор проектной работы** (применяет инновационные формы организации образовательного процесса – проектная, исследовательская форма; дистанционный формат; обучает путем постановки интересных задач; планирует проектную работу и проводит творческие исследования; запускает школьные проекты, привлекает к этому партнеров (родителей, местные сообщества);
- **игровой педагог** (применяет технологии геймификации в учебном процессе для того, чтобы сделать обучение увлекательным, интересным, захватывающим);
- **модератор** (выстраивает коммуникации, инициирует обсуждение и дискуссии. Тем самым учит сотрудничеству, умению высказывать свое мнение и внимательно слушать других);
- **лидер, мотиватор** (харизматичен, умеет увлечь, рассказать интересно и захватывающе, учит учиться, формирует интерес к познанию на личном примере).

**Подготовка учителя к работе в новых условиях подразумевает не только осознание своей роли в новом учебном процессе, но и овладение новым содержанием, новыми методами работы, компетенциями и навыками, включая:**

- эмоциональный интеллект;
- умение непрерывно обучаться;
- цифровую грамотность;
- аналитические способности;
- организационные навыки;
- проектное мышление.

Готовность муниципальной системы общего образования ответить на запрос оцениваем как среднюю.

Запрос	Текущее состояние системы
<p>Запрос на переосмысление роли педагога в школе и обществе, основ формирования его авторитета</p>	<p>Система обладает серьёзным кадровым капиталом. В округе высокий уровень обеспеченности педагогическими кадрами, 89 % педагогов имеют высшее образование, более половины (55 %) высшую категорию. При этом около трети педагогических работников округа – работающие пенсионеры, в то время как доля молодых специалистов незначительная (5,9 %), доля молодых учителей (в возрасте до 30 лет) – 16 %<sup>19</sup>.</p> <p>В округе работают педагоги, активно использующие современные подходы к образованию: практикуют наставничество, применяют проектный подход, дистанционный формат обучения, используют цифровые образовательные платформы. В основном это молодые педагоги<sup>20</sup>.</p> <p>У обучающихся и родителей наиболее ярко звучат запросы на «учителя – друга», «учителя – наставника», на равенство между обучающимися и учителями<sup>21</sup>.</p>

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Стремительное развитие цифровых технологий в образовании как в мире, так и в России формирует **запрос на создание цифровой экосистемы образования**. Цифровые технологии создают новые возможности для достижения целей, с которыми сегодня не очень эф-

<sup>19</sup> <https://asou-mo.ru/media/download/6660?ysclid=ld7etbphwt531849003>

<sup>20</sup> Отчет по результатам стратегической сессии #2, проводимой в рамках программы «Менеджмент в образовании в Одинцовском городском округе», 2022

<sup>21</sup> Отчет по результатам 3-дневной проектировочной сессии для учащихся 9-11 классов муниципальных учреждений общего образования Одинцовского городского округа, 2022г.



эффективно справляются традиционные технологии:

- повышение уровня интеллектуального и эмоционального вовлечения школьников в образовательный процесс;
- устранение перегрузки учителей рутинными непедагогическими задачами, высвобождение их времени для творческой и воспитательной работы;
- повышение доступности образования для детей с ОВЗ.

Цифровая экосистема создаст возможности выбора из широкого набора технологий, выстраивания персонифицированной траектории обучения, перестройки методик, включая внедрение игровых, проектных, соревновательных и коллективных методов обучения с использованием цифровых инструментов.

Готовность муниципальной системы общего образования ответить на запрос оцениваем как среднюю.

Запрос	Текущее состояние системы
Запрос на цифровую экосистему	<p>В округе высокая доля (83 %) общеобразовательных организаций, использующих электронные учебники и приложения к ним. Все школы округа обеспечены доступом к Wi-Fi, используют электронные дневники, подключены к ФГИС «Моя школа»<sup>22</sup>.</p> <p>В округе реализуется НП «ЦОС». 25 образовательных организаций оснащены современной цифровой инфраструктурой: МФУ, ноутбуки, проекторы, ip-камеры<sup>23</sup>.</p> <p>Сохраняется проблема оснащения школ компьютерами (количество компьютеров на 100 обучающихся в Одинцовском округе ниже среднего по региону – 17 % против 20 %) <sup>24</sup>.</p> <p>Процесс цифровизации системы образования воспринимается педагогическими коллективами школ положительно – они хотят идти «в ногу со временем»<sup>25</sup>. Владение цифровыми навыками педагогический работников в округе среднее, и они готовы их развивать<sup>26</sup>.</p>



## Новые общественные ОРИЕНТИРЫ

В условиях экономической и технологической глобализации возрастает необходимость приобщения подрастающего поколения к национальной культуре, традициям и ценностям. Школа становится местом формирования социально-активного, ответственного граждани-

<sup>22</sup> <https://asou-mo.ru/media/download/6660?ysclid=ld7etbphwt531849003>

<sup>23</sup> По данным администрации Одинцовского городского округа

<sup>24</sup> <https://asou-mo.ru/media/download/6660?ysclid=ld7etbphwt531849003>

<sup>25</sup> Отчет по результатам интервью руководителей образовательных комплексов Одинцовского городского округа, 2022

<sup>26</sup> См. там же



на, включенного во множество социальных связей и обладающего внутренней духовной глубиной, нравственной устойчивостью, мотивированного на качественный труд, творчество, непрерывное духовное, профессиональное, социальное и культурное развитие. В этой связи, **к образованию формируется запрос на воспитание гражданской субъектности в подрастающем поколении.**

Россия является одним из главных действующих «лиц» во всемирном переходе к модели устойчивого развития (УР), основанной на сбалансированном решении социально-экономических задач при сохранении благоприятной окружающей среды и природно-ресурсного потенциала в интересах нынешнего и будущих поколений людей. Образование, как один из самых масштабных социальных институтов, будет играть ключевую роль в этом процессе – формируется **запрос на образование в целях устойчивого развития (ЦУР) и восстановления природы.**

Важной задачей системы образования становится необходимость сформировать у нового поколения критический и творческий подход, необходимый для поиска и реализации новых, более эффективных, решений общемировых проблем (социальной несправедливости, бедности, истощения природных ресурсов и пр.).

Готовность муниципальной системы общего образования ответить на запрос оцениваем как среднюю.

Запрос	Текущее состояние системы
Запрос на воспитание гражданской субъектности в подрастающем поколении	В округе активно развивается молодежная политика, направленная на воспитание в подрастающем поколении духовно-нравственных ценностей: ежегодно 22 % населения округа вовлечено в добровольческую волонтерскую деятельность; 58 % населения (в возрасте от 18 до 35 лет) активно участвуют в патриотических мероприятиях. Вместе с тем масштаб и повестка этих мероприятий требуют значительного вовлечения ресурсов и слабо привязаны к актуальной муниципальной тематике <sup>27</sup> . В округе не хватает собственных местных патриотических инициатив.
Запрос на образование в целях устойчивого развития (ЦУР) и восстановления природы.	Школы округа активно участвуют в общественной деятельности (Российское движение школьников, Юные инспекторы движения), принимают участие в благотворительных, волонтерских и экологических проектах округа. «Благотворительные акции очень часто как в районе, так и в школе проходят. «Эко-баттлы» — это вообще любимое у детей. Волонтерское движение по всем направлениям очень развито в районе» <sup>28</sup> .

<sup>27</sup> Отчет по результатам интервью руководителей образовательных комплексов Одинцовского городского округа, 2022

<sup>28</sup> См. там же

В то же время в образовательных программах округа системно не представлена повестка устойчивого развития.

Многие участники образовательного процесса округа, оперируя понятием «устойчивое развитие», не вполне понимают, что за ним стоит<sup>29</sup>. Системе не хватает сведений о тенденциях в этой области.

Таким образом, внешний контекст уже непосредственно влияет на образовательные организации округа, он перешел от состояния «где-то там далеко и не с нами» к состоянию «здесь и сейчас» и трансформировался в конкретные запросы учителей, учеников и родителей.

## ВНУТРЕННИЙ КОНТЕКСТ

### Укрупнение школ, создание ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ КОМПЛЕКСОВ

В 2022 году в округе завершилась оптимизация сети образовательных учреждений. Школы Одинцовского округа преобразовались в образовательные комплексы, объединив учреждения дошкольного и общего образования. В рамках укрупнения происходит слияние учреждений общего и дошкольного образования в единый комплекс по территориальному признаку. Они становятся сложными управленческими объектами, в связи с чем формируется **запрос на педагогическое лидерство и создание эффективных управленческих команд, построение новой системы управления, корпоративной культуры, организационной структуры и бизнес-процессов.**

Уровень готовности системы общего образования Одинцовского округа ответить на запрос оцениваем как средний.

Запрос	Текущее состояние муниципальной системы общего образования
Запрос на стратегическое лидерство и создание эффективных управленческих команд, построение новой системы управления, корпоративной культуры, организационной структуры и бизнес-процессов	В целом в округе сложилась успешная и эффективная практика «прохождения» процесса слияния <sup>30</sup> .

<sup>29</sup> Отчет по результатам стратегической сессии #3, проводимой в рамках программы «Менеджмент в образовании в Одинцовском городском округе», 2022

<sup>30</sup> Отчет по итогам интервью директоров образовательных комплексов Одинцовского городского округа, 2022г.

В то же время отмечается неспособность некоторых коллективов принять новые условия и сформировать единую команду<sup>31</sup>, единое видение развития организации и систему управления.

В образовательных организациях округа после процесса слияния наблюдается напряжённость в коллективах, что является неотъемлемой частью слияния разных субкультур. В то же время есть коллективы, которые преодолели переходный период и смогли создать эффективную команду.



## Материальная ИНФРАСТРУКТУРА школ и условия обучения

В современных условиях жизни и обучения меняются требования к материально-технической оснащённости школ. Уровень развития образовательной инфраструктуры – важнейший параметр конкурентоспособности системы общего образования. Условия, в которых учатся дети, во многом определяют возможности для внедрения современных методов обучения и воспитания<sup>32</sup>. Здания школ должны быть современными, безопасными, располагать пространствами для совместной работы и психологической разгрузки, индивидуальными рабочими местами, лекционными аудиториями. Школы должны быть обеспечены современной компьютерной техникой, программным обеспечением и высокоскоростным доступом к Интернету, современным лабораторным оборудованием, качественным питанием. Разрыв между материально-технической оснащённостью сельских и городских школ также должен быть преодолен для обеспечения равного доступа к образованию.

Еще один негативный фактор – двухсменный режим обучения. Так же как и переполненные классы, он не должен существовать в современных школах. Это сказывается на качестве образования и препятствует эффективной интеграции дополнительного и общего образования.

Таким образом, к современным школам сформирован запрос на материально-техническую инфраструктуру, отвечающую современным требованиям развития технологий и создания благоприятных условий для обучения.

Уровень готовности системы общего образования Одинцовского округа ответить на запрос средний.

<sup>31</sup> Отчет по результатам стратегической сессии #3, проводимой в рамках программы «Менеджмент в образовании в Одинцовском городском округе», 2022

<sup>32</sup> <https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/409673149.pdf?ysclid=lco7jt1etg187797690>

Запрос	Текущее состояние муниципальной системы общего образования
Запрос на современную материально-техническую инфраструктуру школы	<p>Руководители образовательных организаций отмечают позитивные изменения в развитии инфраструктуры школ (строительство новых школ, капитальный ремонт, открытие «Точек роста», обновление оборудования, техническое оснащение)<sup>33</sup>. При этом сохраняется запрос родителей на улучшение инфраструктуры: почти половина всех их обращений в службу «Добродел» связана с этим вопросом. Кроме того, для 20-25 % стейкхолдеров современная инфраструктура остается наиболее желаемой характеристикой современной школы.</p> <p>10,3 % обучающихся в 18 образовательных организаций округа учатся во вторую смену<sup>34</sup>; сохраняется проблема переполненности классов<sup>35</sup>.</p> <p>В округе высокий уровень подключения школ к сети Интернет, что обеспечивает высокий уровень готовности к использованию ФГИС «Моя школа». Используются электронные дневники и журналы.<sup>36</sup></p> <p>В школах округа запущен проект «Доброе кафе», который значительно улучшил качество питания.<sup>37</sup> В округе открыто 14 стадионов для занятий спортом, еще 3 планируется к открытию в 2023 году.<sup>38</sup></p>



### Изменение РОЛИ РОДИТЕЛЯ: из «заказчика» в «партнёры»

Школа становится более открытой и удобной в плане получения родителями информации об учебном процессе и его результатах. Электронные дневники, возможности удаленной записи в кружки и секции, прямого контакта с учителем через мессенджеры, публикации о жизни школы в соцсетях – наша сегодняшняя реальность.

<sup>33</sup> Отчет по итогам интервью директоров образовательных комплексов Одинцовского городского округа, 2022г.

<sup>34</sup> Данные администрации Одинцовского городского округа

<sup>35</sup> Отчет по итогам интервью директоров образовательных комплексов Одинцовского городского округа, 2022г.

<sup>36</sup> <https://asou-mo.ru/media/download/6660?ysclid=lcobixrme0341527299>

<sup>37</sup> [https://odin.ru/img/2022/11/files/Svod\\_Dmitriev\\_OV\\_Neretin\\_RV\\_obrazovanie\\_na\\_vstrechu\\_18\\_11\\_22.pdf](https://odin.ru/img/2022/11/files/Svod_Dmitriev_OV_Neretin_RV_obrazovanie_na_vstrechu_18_11_22.pdf)

<sup>38</sup> См. там же

Внешние коммуникации школы интенсифицировались, равно как и ответные реакции родителей, которые, к сожалению, часто носят неконструктивный характер. Претензии и жалобы родителей по любому вопросу или поводу – тоже наша сегодняшняя реальность. Существующая система работы с жалобами и претензиями родителей, к сожалению, построена на наказании виновных, а не на профилактике возникновения конфликтов. Но проблема более глубинна – родители не понимают своей реальной ценности и роли в воспитательно-образовательном процессе, а школы не умеют/не знают, как это донести. Все это негативным образом сказывается на авторитете и учителя и родителя и формируют запрос на «родителя-партнера», вовлеченного в жизнь школы, участвующего в воспитании и образовании своего ребенка.

Уровень готовности системы общего образования Одинцовского округа ответить на этот запрос оцениваем как низкий.

Запрос	Текущее состояние муниципальной системы общего образования
Запрос на «родителя-партнера»	<p>В округе отмечается низкая вовлеченность родителей в процесс образования и воспитания своих детей<sup>39</sup>, в то время как, согласно ФЗ «Об образовании», они являются полноправными участниками образовательных отношений, которые должны заложить основы физического, нравственного и интеллектуального развития личности ребенка<sup>40</sup>.</p> <p>Руководители образовательных организаций округа массово отмечают неконструктивную позицию родителей по отношению к разрешению спорных и конфликтных ситуаций, возникающих в образовательном процессе<sup>41</sup>. В округе наблюдается увеличение количества жалоб в адрес образовательных организаций, зачастую необоснованных, а также требующих «наказать виновных». Анализ сложившейся ситуации часто не проводится. В то же время в округе есть родители, которые активно участвуют в жизни школы, входят в состав команд развития школ, отвечают за координацию многих активностей и в целом проявляют себя как осознанные, ответственные партнеры.</p>

<sup>39</sup> Отчет по результатам стратегической сессии #2, проводимой в рамках программы «Менеджмент в образовании в Одинцовском городском округе», 2022

<sup>40</sup> Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 29.12.2022) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023)

<sup>41</sup> Отчет по итогам интервью директоров образовательных комплексов Одинцовского городского округа, 2022г.

## **НИЗКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ муниципальной системы управления и системы управления образовательными организациями**

Обеспечить качество в образовании возможно с помощью отлаженной системы управления, способствующей удовлетворению внутренних и внешних потребителей, а именно: обучающихся и их родителей, работодателей, сотрудников и государства. В условиях глобальных социально-экономических и технологических изменений, о которых было сказано выше, формируется **запрос к эффективной системе управления образовательной организацией и эффективной муниципальной системе управления образованием на основе современных подходов и принципов.**

Готовность принять этот вызов как на уровне муниципалитета, так и на уровне образовательной организации оцениваем как средний.

Запрос	Текущее состояние муниципальной системы общего образования
<p>Запрос на эффективную систему управления</p>	<p>Муниципальная система управления образованием и система управления образовательными организациями Одинцовского округа характеризуется инертностью, превалирует исполнительская роль. Темп изменений системы управления образовательной организацией существенно отстает от темпов социально-экономических и технологических изменений.</p> <p>В округе сложилась практика интересных управленческих задач (проектный подход, рейтингование, самоуправление, руководящий состав проходит курсы повышения квалификации и пр.), но система носит фрагментарный, «скачкообразный» характер. <i>«Возникла определенная идея и все силы кидают на её реализацию, забывая о других задачах. Эта скачкообразность больше мешает, чем помогает».</i><sup>42</sup></p> <p>Нормой стала чрезмерная загруженность деятельностью, не связанной с образовательным процессом, это воспринимается сотрудниками как неизбежная реальность.<sup>43</sup></p>

<sup>42</sup> Отчет по итогам интервью директоров образовательных комплексов Одинцовского городского округа, 2022г.

<sup>43</sup> Отчет по результатам стратегической сессии #2, проводимой в рамках программы «Менеджмент в образовании в Одинцовском городском округе», 2022

Для системы характерны зарегулированность и формализованность со стороны государственных органов управления образованием и других контролирующих органов. Существенно возрастает количество отчетных документов, статистических данных, организационных и экономических регламентов<sup>44</sup>. Это мешает проявлению стратегической инициативы на уровне школ и системы в целом (руководители концентрируются на решении сиюминутных задач), применению современных управленческих технологий и инструментов (AGILE, SCRUM, SMART, проектный подход и пр.).

## ВЫСОКАЯ ЗАГРУЗКА учителей

По результатам исследований, педагоги, работающие более 40 часов в неделю, не могут обеспечить высокий уровень качества образования, а также особенно подвержены риску профессионального выгорания,<sup>45</sup> которое сегодня становится одной из самых острых проблем в образовании. Переполненность классов, дополнительная внеурочная нагрузка, большой объём и поток информационных запросов от различных инстанций, требующих подготовки отчётов, – всё это мешает педагогам проявлению инициативы, свободы творчества и концентрации на прямых обязанностях – обучении и воспитании.



Вместе с тем, в условиях трансформации роли учителя, возрастания требований к нему, учителям необходимо обеспечить возможности для профессионального роста, рефлексии и самообразования. Таким образом формируется **запрос на снижение нагрузки на учителей, в том числе бюрократической.**

Текущее состояние муниципальной системы общего образования Одинцовского городского округа для ответа на этот запрос оцениваем как низкое.

<sup>44</sup> Отчет по результатам стратегической сессии #2, проводимой в рамках программы «Менеджмент в образовании в Одинцовском городском округе», 2022

<sup>45</sup> [https://www.hse.ru/data/2022/07/19/1612090766/ib\\_15\(32\)\\_2022.pdf?ysclid=ld491zhfh5134773722](https://www.hse.ru/data/2022/07/19/1612090766/ib_15(32)_2022.pdf?ysclid=ld491zhfh5134773722)



Запрос	Текущее состояние муниципальной системы общего образования
Запрос на снижение нагрузки педагогов	<p>В округе сохраняется высокий уровень загруженности учителей, связанный с нехваткой педагогических работников, низкими уровнем заработной платы, вынуждающим большинство учителей брать повышенную нагрузку, вести дополнительные занятия, заниматься репетиторством. Ситуация усугубляется устойчиво возрастающей административной, бюрократической нагрузкой.</p> <p>Руководители образовательных организаций отмечают постоянно меняющиеся стандарты в обучении, требующие много времени на изучение, корректировку учебных планов и программ; проведение тестирований по их усвоению мешает проявлению и развитию творческого потенциала педагогов. Школа, на их взгляд, выполняет много несвойственных ей функций в ущерб своей основной деятельности – учебной и воспитательной работе<sup>46</sup>.</p> <p>Учителя образовательных организаций округа практически полностью загружены своей основной работой, имея очень незначительное время для других видов трудовой деятельности (например, для профессионального совершенствования). Отметим, что при этом большинство учителей любят свою профессию, удовлетворены местом своей работы<sup>47</sup>.</p>

## НИЗКАЯ МОТИВАЦИЯ учащихся

Отсутствие мотивации детей – общая педагогическая и воспитательная проблема, требующая комплексных решений. Современным школьникам не хватает мотивации, умения учиться, им тяжело ставить для себя учебно-познавательные задачи и решать их. При этом роль мотивации обучающихся в образовательном процессе – ключевой фактор успеха. Мотивация напрямую связана с образовательными результатами: учащиеся, которые стремятся к

<sup>46</sup> Отчет по итогам интервью директоров образовательных комплексов Одинцовского городского округа, 2022г.

<sup>47</sup> Отчеты по результатам стратегических сессий, проводимых в рамках программы «Менеджмент в образовании в Одинцовском городском округе», 2022



большему, достигают большего. **Сформировать мотивацию к обучению — значит создать такие условия, такую обстановку, в которых ребёнку самому захочется учиться. Это отдельный запрос к системе общего образования.**

Готовность муниципальной системы общего образования Одинцовского городского округа для ответа на этот запрос оцениваем как среднюю.

Запрос	Текущее состояние муниципальной системы общего образования
Запрос на повышение мотивации обучающихся	<p>Особенно остро стоит проблема мотивации учеников в небольших сельских школах.<sup>48</sup> Руководители образовательных организаций низкую мотивацию учеников в основном связывают с культурным капиталом семьи, в то время как многие родители возлагают ответственность за это на школу.<sup>49</sup></p> <p>Во флагманских школах и лицеях округа проблема мотивации обучающихся стоит не так остро, благодаря наличию входных фильтрующих механизмов.</p>

## **Создание КОНКУРЕНТНЫХ УСЛОВИЙ для педагогов, учеников в условиях ограниченных ресурсов**

Традиционные преимущества малых городов — компактность, мобильность, соразмерность человеку — позволяют, при наличии других факторов, эффективно конкурировать с большими городами. Например, развитие цифровизации, онлайн-платформ (ФГИС «Моя школа», «ЯКласс», «Учи.ру») позволяет любым школам Одинцовского городского округа обеспечивать не менее высокие результаты, чем столичным школам. В этом ключе формируются запрос на повышение конкурентоспособности по отношению к Москве. Подспорьем выступают современная инфраструктура школ, конкурентный уровень заработных плат, высокий кадровый потенциал, качественная система управления.

Готовность муниципальной системы общего образования Одинцовского городского округа для ответа на этот запрос оцениваем как низкую.

<sup>48</sup> Отчет по итогам интервью директоров образовательных комплексов Одинцовского городского округа, 2022г.

<sup>49</sup> Отчеты по результатам стратегических сессий, проводимых в рамках программы «Менеджмент в образовании в Одинцовском городском округе», 2022

Запрос	Текущее состояние муниципальной системы общего образования
<p>Запрос на повышение конкурентоспособности школ округа по отношению к Москве</p>	<p>Фактор невысокой неконкурентной заработной платы остается наиболее острым для учителей Одинцовского округа. Он влияет на их общее материальное благополучие, вынуждая трудоустраиваться в школах Москвы, в следствие чего в округе сохраняется устойчивый отток молодых педагогических кадров в столицу<sup>50</sup>.</p> <p>Материально-техническое оснащение отдельных школ округа находится на среднем уровне, многие школы отмечают нехватку ноутбуков, потребность в лабораторном и цифровом оснащении<sup>51</sup>.</p> <p>С января 2023 года все школы округа подключены к ФГИС «Моя школа», что обеспечивает равный доступ к современному образовательному контенту школьников округа наряду с Москвой и другими регионами.</p>

*Внутренний контекст задает нам конкретные направления преобразований, на которых мы должны сосредоточить свои усилия для достижения целей, поставленных Концепцией.*

<sup>50</sup> Отчет по итогам интервью директоров образовательных комплексов Одинцовского городского округа, 2022г.

<sup>51</sup> Отчеты по результатам стратегических сессий, проводимых в рамках программы «Менеджмент в образовании в Одинцовском городском округе», 2022.



