СОВРЕМЕННОЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

№9
2019

Журнал входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени доктора и кандидата наук

СОДЕРЖАНИЕ

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ

Ахметшин Э.М. Проблемы формирования профессиональной компетенции студентов вузов **4**

МЕТОДИКА ОБУЧЕНИЯ И ВОСПИТАНИЯ

Гужеля Д.Ю., Куриленко В.Б., Бирюкова Ю.Н., Ахнина К.В., Макарова М.А. Методическая значимость сопровождения преподавания русского языка как иностранного в странах ближнего и дальнего зарубежья: актуальность и социальная значимость **10**

Черепко В.В., Молчанова И.И., Гатинская Н.В., Буданова И.Б., Соколова Н.В. Обучение произношению редуцированных гласных русского языка иностранных студентов **14**

СОВРЕМЕННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Гуреева А.В. Оптимизация преподавания иностранного языка в языковом вузе средствами интернет-технологий **18**

Шумакова О.А., Михайлов А.А. Современные подходы к интенсификации процесса обучения иностранному языку **23**

Кузнецова О.В. Методика оценки сформированности иноязычной предметной медиатехнологической компетенции на основе медиатехнологий **27**

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Бессонова А.В. Модель развития профессионального самоопределения курсантов военных образовательных организаций высшего образования на принципах и положениях личностно-деятельностного подхода **33**

Гончаренко О.Н. Воспитательное воздействие произведений Г.А. Колотовкина на студентов аграрного вуза **40**

Гейдарова А.Н., Постой Л.В., Орехов М.И. Формирование профессиональных компетенций будущих специалистов в области строительства сооружений тепловой и атомной энергетики в процессе производственных практик **44**

Замащикова Л.В. Особенности речевой адаптации иностранных военнослужащих в условиях военного вуза **47**

Кудашкина О.В., Амиров А.Ф., Липатова Е.Е. Реализация модели многоуровневой диагностики сформированности профессиональных компетенций в системе медицинского образования **52**

Лукашева Н.Ю. Проблемы профилактики профессиональных деформаций у сотрудников полиции **58**

Мозгачева А.С. Реконструктивный анализ процесса изучения иностранного языка в неязыковом вузе **62**

Сергеев П.С. Стратегия обучения, ориентированного на результат, как метод повышения мотивации и качества обучения студентов вузов. Анализ восприятия и практического опыта преподавателей **66**

Щербаков А.В., Задорин К.С. Потенциал профессиональной общности в развитии педагога как воспитателя в условиях повышения квалификации **72**

Трофимова Т.Е., Родионовский А.Н. Проведение практики для студентов архитектурных вузов на исторических объектах в городе Москве **79**

Якупов Ф.А. Технология интенсивного обучения с опорой на ценностный подход, как средство развития иноязычной коммуникативной компетенции сотрудников органов внутренних дел при реализации образовательных программ дополнительного профессионального образования **83**

Учредитель: **ООО «Русайнс»**

Свидетельство о регистрации СМИ
ПИ № ФС 77-67798 выдано 28.11.2016

Адрес редакции: 117218, Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2
E-mail: **s.p.o@list.ru** *Сайт:* **www.spo.expert**

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

Гаджиев Гаджияв Магомедович – д-р пед. наук, проф., завкафедрой теории и методики профессионального образования Дагестанского государственного педагогического университета; **Горшкова Валентина Владимировна** – д-р пед. наук, проф., декан факультета культуры, завкафедрой социальной психологии СПбГУП; **Дудулин Василий Васильевич** – д-р пед наук, доц., Военная академия Российских войск стратегического назначения; **Ежова Галина Леонидовна** – канд. пед. наук, доц., Российский государственный социальный университет; **Везиров Тимур Гаджиевич** – д-р пед. наук, проф., проф. кафедры методики преподавания математики и информатики Дагестанского государственного педагогического университета; **Клименко Татьяна Константиновна** – д-р пед. наук, проф. кафедры педагогики Забайкальского государственного гуманитарно-педагогического университета им. Н.Г. Чернышевского; **Лейфа Андрей Васильевич** – д-р пед. наук, проф. кафедры психологии и педагогики Амурского государственного университета; **Лукьянова Маргарита Ивановна** – д-р пед. наук, проф., заведующая кафедрой педагогики и психологии, Ульяновский институт повышения квалификации и переподготовки работников образования; **Маллаев Джафар Михайлович** – чл.-корр. РАО, д-р пед. наук, проф., ректор Дагестанского государственного педагогического университета; **Моисеева Людмила Владимировна** – чл.-корр. РАО, д-р пед. наук, проф., Уральский государственный педагогический университет, Институт педагогики и психологии детства; **Никитин Михаил Валентинович** – д-р пед. наук, проф., внс ФБГНУ «Институт стратегии развития образования РАО»; **Никитина Елена Юрьевна** – д-р пед. наук, проф. кафедры русского языка и литературы и методики преподавания русского языка и литературы Челябинского государственного педагогического университета; **Фуряева Татьяна Васильевна** – д-р пед. наук, проф., завкафедрой социальной педагогики и социальной работы Красноярского государственного педагогического университета им. В.П. Астафьева; **Шастун Тамара Александровна** – канд. пед. наук, доц. кафедры высшей математики и естественно-научных дисциплин, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; **Шихнабиева Тамара Шихгасановна** – д-р пед наук, доц., Институт управления образованием Российская академия образования

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

Бенин Владислав Львович – д-р пед. наук, проф., завкафедрой культурологии Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы; **Виневский Владимир Владимирович** – д-р пед. наук, доц., завкафедрой художественных дисциплин Московского художественно-промышленного института; **Горелов Александр Александрович** – д-р пед. наук, проф., директор научно-образовательного центра физкультурно-оздоровительных технологий Белгородского Государственного университета; **Золотых Лидия Глебовна** –д-р филол. наук, проф., завкафедрой современного русского языка, Астраханский государственный университет; **Игнатова Валентина Владимировна** – д-р пед. наук, проф., завкафедрой психологии и педагогики Сибирского государственного технологического университета; **Касьянова Людмила Юрьевна** – д-р филол. наук, доц., декан факультета филологии и журналистики, Астраханский государственный университет; **Клейберг Юрий Александрович** – академик РАЕН, д-р псих. наук, д-р пед. наук, проф., Московского государственного областного университета; **Койчуева Абриза Салиховна** – д-р пед. наук, проф. кафедры психологии и педагогики Карачаево-Черкесской государственной технологической академии; **Колесникова Светлана Михайловна** – д-р филол. наук, проф., главный научный сотрудник, проф. кафедры русского языка, Московский педагогический государственный университет; **Михеева Галина Васильевна** – д-р пед. наук, проф., ведущий научный сотрудник отдела истории библиотечного дела Российской национальной библиотеки; **Мыскин Сергей Владимирович** – д-р филол. наук, канд. психол. наук, доц., проф. дирекции образовательных программ, Московский городской педагогический университет; **Нестеренко Владимир Михайлович** – д-р пед. наук, проф. Самарского государственного технического университета; **Образцов Павел Иванович** – д-р пед. наук, проф., декан факультета дополнительного профессионального образования и повышения квалификации, завкафедрой непрерывного образования и новых образовательных технологий Орловского государственного университета; **Панков Федор Иванович** – д-р филол. наук, доц., Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова; **Ребрина Лариса Николаевна** – д-р филол. наук, доц., кафедра немецкой и романской филологии, Волгоградский государственный университет; **Солонина Анна Григорьевна** – д-р пед. наук, проф. Рязанского государственного университета им. С.А. Есенина; **Тавстуха Ольга Григорьевна** – д-р пед. наук, проф. кафедры педагогики и психологии Института повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Оренбургского государственного педагогического университета; **Шелестюк Елена Владимировна** – д-р филол. наук, доц., проф. кафедры теоретического и прикладного языкознания, Челябинский государственный университет; **Шилов Александр Иванович** – д-р пед. наук, проф., завкафедрой профессиональной педагогики Института психологии, педагогики и управления образованием Красноярского государственного педагогического университета им. В.П. Астафьева; **Якушев Александр Николаевич** – д-р ист. наук, канд. пед. наук, проф. кафедры гражданского и государственного права Черноморской гуманитарной академии

Главный редактор:
Гладилина Ирина Петровна, д-р пед. наук, проф., проф. кафедры управления государственными и муниципальными закупками ГАОУ ВО «Московский городской университет управления Правительства Москвы»

Отпечатано в типографии ООО «Русайнс», 117218, Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2
Тираж 300 экз. *Подписано в печать:* 30.09.2019 *Цена свободная*

Все материалы, публикуемые в журнале, подлежат внутреннему и внешнему рецензированию

Ямских Г.Ю., Жаринова Н.Ю., Лебедева Н.В., Усманова И.Х. Организация, проведение и результаты производственных практик бакалавров-географов (05.03.02 География) на примере Сибирского федерального университета **87**

НАЧАЛЬНОЕ И СРЕДНЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Канина С.Ю., Ермолаева Е.В., Гмызина Г.Н. Проблема формирования межкультурной компетенции в рамках концепции диалога культур на уроках иностранного языка на современном этапе развития школьного образования **93**

Ильина А.В., Коптелов А.В., Машуков А.В., Обоскалов А.Г., Солодкова М.И. Подходы к организации превентивной и адресной поддержки школ с низкими результатами обучения на муниципальном уровне **98**

Ноговицын В.П. Научно-образовательные центры: решение проблем малочисленных и малокомплектных школ **106**

Ростовцев А.С. Формирование математической креативности старшеклассников на базе многоуровневой системы нестандартных математических задач **113**

СПЕЦИАЛЬНАЯ ПЕДАГОГИКА

Тютюева И.А., Филютина Т.Н. Уровневая классификация задач движения «Абилимпикс» и подготовка студентов-инвалидов и с ОВЗ к участию в чемпионатах **118**

ЯЗЫКОЗНАНИЕ И ЛИТЕРАТУРОВЕДЕНИЕ

Давыдова Е.В., Глазова О.Г., Туманова С.Р., Романенко А.В., Буданова И.Б. Учимся формулировать идейное содержание художественного текста методом речевых трансформаций на занятиях по русскому языку как иностранному у студентов нефилологических специальностей **122**

Фильцова М.С., Зеленова О.В., Арзуманова Р.А., Яхно М.Д., Давыдова Е.В. Русские безличные предложения с зависимым инфинитивом в обучении иноговорящих . **126**

Мурай О.В. Тенденции развития внутренней языковой политики США в контексте биполярного мира **132**

Полатовская О.С. Средства представления Агрессора в англоязычном дискурсе **136**

Пузырева О.Г. Методическая аутентичность авторского учебно-беллетристического текста преподавателя в аспекте проблемы отбора художественных текстов для занятий по практике речи в иностранной аудитории..... **143**

Тищенко Н.Г. Лингводидактическое обоснование использования комических текстов на основе языковой игры в практике преподавания РКИ (лексический аспект) **150**

Фатхулова Д.Р., Галиева Г.Р. Средства связности в письменной части экзаменов ГИА по иностранным языкам: лингвистический и методический аспекты **156**

Щербакова О.М., Новоселова Н.В. Специфические черты инновационной модели обучения русскому языку как иностранному на начальном этапе **161**

ТЕОРИЯ, МЕТОДИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Баймурзина В.И., Маджуга А.Г., Салимова Р.М. Формирование камертонной культуры человека в коэволюционно развивающемся мире в контексте народной педагогики **168**

Белоусенко М.И. Базовые принципы вокальной педагогики в образовательном процессе среднего и высшего профессионального звена РФ **172**

Данилова И.С. Зарубежные передовые практики развития компетентностного родительства: конкретизация понятий современного образовательного пространства **176**

Карпенко С.Ю., Аникина С.А. Языковые особенности рекламных слоганов на примере производителей мобильных устройств **181**

Титова С.С., Фигловская О.А., Морозова О.П. Особенности применения нотных архивов, обучающих электронных игр, программ микширования аудио-файлов, нотных редакторов и программ flash-анимации при изучении музыкально-теоретических дисциплин **187**

Еныгин Д.В., Маслова Е.Г., Мидова В.О., Минасян Е.Т. Применение лингвистических инструментов для обучения английскому языку в высшей школе **195**

*Карпов В.В.*Особенности профессиональной подготовки студентов-международников в России **201**

Contents

ACTUAL PROBLEMS OF EDUCATION. MODERN APPROACHES
Akhmetshin E.M. Problems of forming professional competence of university students **4**

TEACHING AND EDUCATION TECHNIQUE
Guzhelya D.Yu., Kurylenko V.B., Biryukova Yu.N., Akhnina K.V., Makarova M.A. The methodological significance of supporting the teaching of Russian as a foreign language in the countries of near and far abroad: relevance and social significance **10**
Cherepko V.V., Molchanova I.I., Gatinskaya N.V., Budanova I.B., Sokolova N.V. Teaching pronunciation of reduced Russian vowels to foreign students **14**

MODERN EDUCATIONAL TECHNOLOGIES
Gureeva A.V. Optimization of teaching a foreign language in a language university by means of Internet technologies **18**
Shumakova O.A., Mikhailov A.A. Modern approaches to the intensification of the process of teaching a foreign language **23**
Kuznetsova O.V. Methodology for assessing the formation of a foreign language subject media technology competence based on media technologies **27**

PROFESSIONAL EDUCATION
Bessonova A.V. A model for the development of professional self-determination of cadets of military educational organizations of higher education on the principles and provisions of a personal-activity approach **33**
Goncharenko O.N. The educational impact of the works of G.A. Kolotovkina for students of an agricultural university **40**
Heydarova A.N., Postoy L.V., Orekhov M.I. Formation of professional competencies of future specialists in the field of construction of thermal and nuclear energy facilities in the process of production practices **44**
Zamashchikova L.V. Features of the speech adaptation of foreign troops in a military university **47**
Kudashkina O.V., Amirov A.F., Lipatova E.E. Implementation of a model of multilevel diagnostics of the formation of professional competencies in the medical education system **52**
Lukasheva N.Yu. Problems of prevention of occupational deformities in police officers **58**
Mozgacheva A.S. Reconstructive analysis of the process of learning a foreign language in a non-linguistic university **62**
Sergeev P.S. A results-based learning strategy as a method of increasing the motivation and quality of teaching university students. Analysis of the perception and practical experience of teachers ...**66**
Shcherbakov A.V., Zadorin K.S. The potential of professional community in the development of a teacher as a teacher in the context of continuing education **72**
Trofimova T.E., Rodionovsky A.N. Practice for students of architectural universities at historical sites in the city of Moscow **79**
Yakupov F.A. The technology of intensive training based on the value approach as a means of developing foreign-language communicative competence of employees of internal affairs bodies in the implementation of educational programs of additional professional education **83**
Yamskikh G.Yu., Zharinova N.Yu., Lebedeva N.V., Usmanova I.Kh. Organization, implementation and results of production practices of bachelor-geographers (03.03.02 Geography) by the example of the Siberian Federal University **87**

PRIMARY AND SECONDARY EDUCATION
Kanina S.Yu., Ermolaeva E.V., Gmyzina G.N. The problem of the formation of intercultural competence in the framework of the concept of dialogue of cultures in foreign language lessons at the present stage of development of school education **93**
Ilyina A.V., Koptelov A.V., Mashukov A.V., Oboskalov A.G., Solodkova M.I. Approaches to the organization of preventive and targeted support for schools with poor learning outcomes at the municipal level **98**
Nogovitsyn V.P. Research and educational centers: solving the problems of small and small schools **106**
Rostovtsev A.S. Formation of mathematical creativity of high school students on the basis of a multi-level system of non-standard mathematical problems **113**

SPECIAL PEDAGOGY
Tyutyueva I.A., Filyutina T.N. Level classification of the tasks of the Abilimpix movement and the preparation of students with disabilities and with disabilities to participate in the championships **118**

LANGUAGE AND LITERARY STUDIES
Davydova E.V., Glazova O.G., Tumanova S.R., Romanenko A.V., Budanova I.B. Learning to formulate the ideological content of a literary text by the method of speech transformations in the classroom of Russian as a foreign language among students of non-philological specialties **122**
Filtsova M.S., Zelenova O.V., Arzumanova R.A., Yakhno M.D., Davydova E.V. Russian impersonal sentences with a dependent infinitive in teaching foreign speakers **126**
Murai O.V. US Domestic Language Policy Trends in the Context of the Bipolar World **132**
Polatovskaya O.S. Aggressor Representation Tools in English Discourse **136**
Puzyreva O.G. Methodological authenticity of the author's educational fiction text of the teacher in the aspect of the problem of selecting literary texts for lessons in speech practice in a foreign audience **143**
Tishchenko N.G. Linguodidactical substantiation of the use of comic texts based on a language game in the practice of teaching RCTs (lexical aspect) **150**
Fathulova D.R., Galieva G.R. Connectivity in the written part of the GIA exams in foreign languages: linguistic and methodological aspects **156**
Shcherbakova O.M., Novoselova N.V. Specific features of the innovative model for teaching Russian as a foreign language at the initial stage **161**

THEORY, METHODOLOGY AND ORGANIZATION OF SOCIAL AND CULTURAL ACTIVITY
Baimurzina V.I., Madzhuga A.G., Salimova R.M. Formation of a tuning fork culture of a person in a co-evolutionarily developing world in the context of public education **168**
Belousenko M.I. The basic principles of vocal pedagogy in the educational process of the middle and higher professional level of the Russian Federation **172**
Danilova I.S. Foreign best practices of the development of competency-based parenthood: specification of the concepts of the modern educational space **176**
Karpenko S.Yu., Anikina S.A. Language features of advertising slogans on the example of mobile device manufacturers **181**
Titova S.S., Figlovskaya O.A., Morozova O.P. Features of the application of music archives, educational electronic games, audio file mixing programs, music editors and flash animation programs in the study of musical and theoretical disciplines **187**
Enygin D.V., Maslova E.G., Midova V.O., Minasyan E.T. The use of linguistic tools for teaching English in higher education.....**195**
Karpov V.V. Specifics of International Relations Students Professional Education.....**201**

Подходы к организации превентивной и адресной поддержки школ с низкими результатами обучения на муниципальном уровне

Ильина Анна Владимировна
кандидат педагогических наук, доцент, заведующий учебно-научным центром ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», avilyina@mail.ru

Коптелов Алексей Викторович
кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой управления, экономики и права ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», avkoptelov@rambler.ru

Машуков Александр Васильевич
заведующий учебно-методическим центром ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», vmashukov@mail.ru

Обоскалов Александр Георгиевич
кандидат педагогических наук, доцент, проректор по научной и организационно-методической работе ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», oboskalovag@rambler.ru

Солодкова Марина Ивановна
первый проректор ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», solodkovami@rambler.ru

Авторы статьи обосновывают утверждение о том, что обеспечение достижения качества образования является ключевым аспектом деятельности любой образовательной организации. Акцентируя внимание на том, что в настоящее время общеобразовательные организации осуществляют образовательную деятельность с разной степенью соответствия федеральным государственным образовательным стандартам общего образования, авторы вводят понятие «школы с разным уровнем качества результатов обучения». В статье описываются предпосылки, позволившие авторам разработать подходы к организации превентивной и адресной поддержки школ с низкими результатами обучения на муниципальном уровне. Существенное внимание уделено описанию алгоритма разработки модели организации адресной / превентивной поддержки школам с низкими результатами обучения. Авторы утверждают, что реализация описанной идеи обеспечит профилактику снижения результатов обучения в школах и позволит муниципальной образовательной системе оперативно реагировать на изменения как внутри самой системы, так и на новые тенденции, которые могут потенциально появиться в системе общего образования.

Ключевые слова: качество образования, школы с низкими результатами обучения, стратегии поддержки, муниципальная модель, адресная поддержка, превентивная поддержка, проектно-управленческие ресурсы, компетентностно-управленческие ресурсы, информационные ресурсы

Обеспечение достижения качества образования является ключевым аспектом деятельности любой организации, осуществляющей образовательную деятельность. В тоже время в течение последних трех лет результаты статистического анализа выполнения всероссийских проверочных работ учащимися школ стабильно показывают признаки необъективности полученных результатов, что свидетельствует о том, что уровень достижения в общеобразовательных организациях качества общего образования отличается. В связи с этим мы говорим о школах с разным уровнем качества результатов обучения, понимая под данным термином общеобразовательные организации, которые осуществляют образовательную деятельность с разной степенью соответствия федеральным государственным образовательным стандартам общего образования и (или) потребностям физических или юридических лиц, в интересах которых осуществляется указанная деятельность. Соответственно, в действующих нормативных документах федерального и регионального уровней, в частности в государственных программах развития образования Российской Федерации и Челябинской области до 2025 года, выделена такая категория общеобразовательных организаций как школы с низкими результатами обучения. Отметим, что перечень данного рода школ определяется на основе критериев отнесения общеобразовательных организаций к категории «школа с низкими результатами обучения», установленных на федеральном уровне и обязательных для всех субъектов Российской Федерации.

На территории Челябинской области проект поддержки школ с низкими результатами обучения реализуется с 2016 года и характеризуется следующими результатами. Так, в рамках данного проекта разработаны три региональные модельные программы поддержки школ с низкими результатами общего образования и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, отразившие различные варианты их поддержки на региональном уровне, а именно:

– модельная программа поддержки «Образовательный технопарк: новые возможности повышения качества образования», в основе которой лежит механизм вовлечения школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в социально неблагоприятных условиях, в технопарковое движение;

– модельная программа поддержки «Интерактивная площадка «Сетевой навигатор качества образования», в которой реализована идея объ-

единения школ с разным уровнем качества результатов обучения на единой интерактивной площадке на основе сетевого взаимодействия;

– модельная программа поддержки школ с низкими результатами обучения, реализующих основные общеобразовательные программы в очно-заочной форме обучения. Данная программа имеет ряд особенностей. Во-первых, в ней отражены подходы к формированию и (или) совершенствованию локальной нормативной базы общеобразовательных организаций, регламентирующей вопросы реализации основных общеобразовательных программ в очно-заочной форме обучения. Во-вторых, в программе описаны подходы к отбору образовательных технологий, методик работы с обучающимися при такой форме обучения [9].

В период с 2016 по 2019 годы на региональном уровне в рамках оказания поддержки школам с низкими результатами обучения были успешно апробированы такие инструменты и средства адресной поддержки, как:

– аудит качества управления в школах с низкими результатами обучения, целью которого является выявление наиболее актуальных проблем в управлении качеством образования и подготовка рекомендаций по совершенствованию системы управления в указанных школах;

– мониторинг реализации адресных программ поддержки школ с низкими результатами обучения, в ходе которого определяется влияние мероприятий адресных программ поддержки школ на выравнивание возможностей получения учащимися в указанных школах качественного образования с точки зрения достижения критериев идентификации;

– функционирование профессионально-экспертного сообщества, участники которого на конкурсной основе выступают членами Экспертного совета по апробации и распространению моделей управления качеством образования в общеобразовательных организациях с низкими результатами общего образования и в общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Отметим, что экспертный совет является совещательным органом и создается в целях получения объективных данных о состоянии управления в школах для принятия оптимальных решений по повышению качества образования в указанных общеобразовательных организациях, а также определения направлений оказания им адресной помощи;

– функционирование института школ-лидеров позволяет использовать потенциал сформировавшихся в них школьных команд, обеспечивающих качественную адресную поддержку. Причем их «лидерство» определялось наличием высоких результатов в части достижения качества образования в своих школах, а также наличием статуса региональных / федеральных инновационных площадок, опыта участия в различных инновационных проектах различных уровней;

– проведение широкого спектра мероприятий, обеспечивающих повышение профессиональной компетентности работников школ, которым оказывается поддержка, через обучение школьных команд по вопросам управления качеством образования, повышение квалификации учителей-предметников, проведение региональных мероприятий по обмену опытом между школами (установочный проектный семинар, фокус-группа, семинар-совещание, форум на интерактивной площадке).

Данные практики отражают технологические аспекты формирования и организации на региональном уровне деятельности по адресной поддержке рассматриваемой категории школ [7; 8].

Накопленный на региональном уровне опыт по организации адресной поддержки школ с низкими результатами обучения явился предпосылкой для разработки вариантов его трансляции на муниципальный уровень.

В частности, в качестве исходной установки было принято предположение о том, что опыт организации адресной поддержки рассматриваемой категории школ на региональном уровне может быть перенесен по аналогии на муниципальный уровень с учетом специфики конкретного муниципалитета. Соответственно, на уровне муниципалитета имеет смысл говорить о необходимости разработки модели организации адресной / превентивной поддержки школам с низкими результатами обучения (далее – муниципальная модель), в основе которой будет лежать определение стратегий их поддержки и отбор механизмов их реализации.

Безусловно, муниципальная модель ориентирована на достижение ключевой цели – обеспечение современного качества общего образования в школах, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения, на основе оказания им адресной / превентивной поддержки с учетом выбранной стратегии. Поэтому достижение поставленной цели осуществляется поэтапно с обязательным контролем по реперным точкам.

В качестве научных оснований, которые теоретически и методологически обеспечили разработку и реализацию муниципальной модели, были определены такие подходы, как нормативный, тактико-ориентированный, ресурсный, персоналистский. Раскроем их содержание.

В рамках моделирования нормативный подход обеспечивает разработку и функционирование муниципальной модели в нормативном поле с учетом действующего законодательства в сфере образования, позволяет определить полномочия органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, образовательных организаций, должностных лиц, иных участников реализации муниципальной модели.

Тактико-ориентированный подход мы рассматриваем как основание для управления процессами по проектированию и реализации муниципальной модели. В соответствии с данным подходом первоочередное значение имеет согласованность усилий всех участников, привлекаемых к реализации муниципальной модели, при принятии кон-

кретных управленческих решений на разных этапах реализации модели, их преемственности и последовательности, а также планирования мероприятий и детализации процедур по оказанию адресной/превентивной поддержки школам с низкими результатами обучения.

Ресурсный подход отражает комплексный и целесообразный отбор необходимых ресурсов для оказания адресной / превентивной поддержки школ с низкими результатами обучения на муниципальном уровне, которые позволят обеспечить достижение основополагающей цели муниципальной модели. Данный подход позволяет осуществить концентрацию усилий по отбору, прежде всего, внутренних ресурсов муниципалитета.

Применение персоналистского подхода позволяет акцентировать внимание, во-первых, на тех школах, которые нуждаются в первую очередь в адресной / превентивной поддержке. Во-вторых, дает возможность принимать решения по оказанию адресной / превентивной поддержки данным школам с учетом их специфики функционирования и имеющихся профессиональных дефицитов у педагогов и управленцев. В-третьих, позволяет осуществлять отбор образовательных организаций и должностных лиц, чей потенциал будет использоваться для оказания адресной / превентивной поддержки вышеназванным школам.

В основу организации адресной / превентивной поддержки школам с низкими результатами обучения посредством проектирования и реализации соответствующей муниципальной модели положены следующие принципы:

– аналогового моделирования поддержки школ с низкими результатами обучения;

– нормативного регулирования поддержки школ с низкими результатами обучения;

– превентивного характера поддержки школ, демонстрирующих отрицательную динамику по результатам обучения;

– адресного характера поддержки школ, стабильно демонстрирующих низкие результаты обучения;

– ресурсного многообразия поддержки школ с низкими результатами обучения;

– управленческого содействия как инструмента сопровождения деятельности школ с низкими результатами обучения;

– краткосрочности действия поддержки школ с низкими результатами обучения;

– мобильности и адаптивности поддержки школ с низкими результатами обучения.

При разработке подходов к организации адресной / превентивной поддержки школам с низкими результатами обучения на муниципальном уровне мы учли то, что оказание превентивной и адресной поддержки будет осуществляться для двух групп школ, где: первая группа – школы, демонстрирующие стабильно низкие результаты обучения; вторая – школы, демонстрирующие отрицательную динамику результатов обучения.

Муниципальная модель поддержки для выделенных групп школ реализуется поэтапно и предполагает четыре этапа: подготовительный, проектный, реализационный и обобщающий.

Учитывая то, что общей целевой установкой оказания превентивной и адресной поддержки является обеспечение на муниципальном уровне современного качества общего образования в школах, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения, для каждого из выделенных этапов характерно:

– решение определенных задач достижения качества общего образования с опорой на конкретное содержание деятельности;

– выделение организационных форм деятельности, специфических методов и средств, используемых для обеспечения качества общего образования, исходя из реализуемых задач;

– достижение конкретных результатов.

Оказание поддержки осуществляется в ходе реализации на муниципальном уровне каскадной модели, когда результаты каждого предыдущего этапа являются основаниями для реализации на последующих этапах целевых, содержательно-процессуальных и результативных компонентов. Соответственно в терминологии педагогического проектирования можно говорить о реализации идеи Л. С. Выготского о культурном восхождении [3].

В соответствии с логикой реализации модели, достижение общей целевой установки можно считать успешным в случае, если муниципальные программы развития, программы развития образовательных организаций будут содержать эффективные стратегии управления, обеспечивающие профилактику снижения результатов обучения на муниципальном и (или) институциональном уровнях. В данном случае можно говорить о резонансном управлении, когда на всех уровнях управления осуществляется согласование целей, задач и направлений профилактики снижения результатов обучения. Это позволяет консолидировать информационно-методические и организационные ресурсы для принятия управленческих решений по вопросам достижения требуемого качества общего образования и обеспечивает возвратность указанных выше ресурсов.

На подготовительном этапе реализации модели предполагается описание деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, по определению и созданию таких организационных форм, которые обеспечивали бы координацию мероприятий по организации и реализации превентивных и адресных программ поддержки школ, выявленных в ходе идентификации. Особенностью данного этапа является определение перечня не только критериев идентификации, но и их значений, что является важным для определения стратегий превентивной и / или адресной поддержки общеобразовательных организаций муниципалитета.

Выделенная специфика находит отражение в задачах рассматриваемого этапа, которые в свою очередь определяют конкретное содержание дея-

тельности всех должностных лиц и организационных структур. В обобщенном виде задачи сводятся к формированию перечня критериев идентификации на основе федеральных/региональных (инвариантных) и муниципальных (вариативных) критериев и выявлению на их основе школ, демонстрирующих стабильно высокие результаты обучения, стабильно низкие результаты обучения и демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения. Реализация муниципальной модели на подготовительном этапе предполагает отбор организационных форм, методов и средств сообразным задачам этапа.

Так, на рассматриваемом этапе организационной формой деятельности может стать рабочая группа (проектная группа, Координационный совет, «проектный офис» [12; 13] и др.). К основным функциям данной группы можно отнести: координацию деятельности по анализу практик идентификации, образовательной ситуации в муниципальном образовании, муниципальных программ развития; определение перечня критериев идентификации и их значений с учетом специфики муниципального образования, а также проведение идентификации школ.

Определение содержания деятельности и ее организация на подготовительном этапе в соответствии с поставленными задачами с применением отобранных организационных форм, методов и средств позволит достичь определенных результатов, которые становятся основой для разработки следующего проектировочного этапа организации в муниципалитете превентивной и адресной поддержки школ.

Проектировочный этап предполагает детальное описание деятельности по разработке превентивных и адресных программ поддержки школ. Особенностью данного этапа является осуществление разработки конкретных стратегий поддержки школ, включающих конкретизированные планы (дорожные карты) и механизмы их реализации, разработанные на основе тщательного анализа и отбора имеющихся потенциальных ресурсов. Наличие разработанных конкретных стратегий поддержки школ позволяет довести их до уровня практического использования в реальной управленческой практике на муниципальном уровне.

Выделенная специфика этапа находит отражение при определении его задач, которые в свою очередь обусловливают конкретное содержание деятельности на проектировочном этапе всех должностных лиц и организационных структур. Одно из направлений деятельности на данном этапе предполагает работу по тщательному анализу имеющихся потенциальных ресурсов для оказания превентивной / адресной поддержки нуждающимся школам.

Ресурсы, имеющиеся на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, можно разделить на три группы с учетом их конкретного применения при выборе стратегий превентивной / адресной поддержки. Первая группа ресурсов – это проектировочно-управленческие. Под данным видом ресурсов мы понимаем наличие ресурсов, сформировавшихся в результате проектной деятельности в системе образования на различных уровнях (от федерального до институционального). Эти ресурсы могут быть использованы в качестве управленческого инструмента воздействия при превентивной / адресной поддержке школ по достижению качества общего образования. В логике проектного менеджмента в качестве подобных ресурсов может стать любой результат / продукт, полученный в рамках реализации какого-либо проекта.

Вторая группа ресурсов – это компетентностно-управленческие. В данном случае подразумевается использование потенциала органов власти, конкретных организационных структур и должностных лиц, наделенных в соответствии с действующим законодательством определенными компетенциями, которые могут быть эффективно применены при разработке стратегий поддержки школ. В частности, при выстраивании взаимодействия органа местного самоуправления, осуществляющего управление в сфере образования, и муниципальной образовательной организации, наделенных законодательством соответствующими компетенциями, посредством определения возможных трудовых действий конкретных должностных лиц, например первого руководителя общеобразовательной организации.

Необходимо отметить, что обозначенные управленческие ресурсы характеризуются возможностью и способностью осуществлять воздействие на образовательную организацию с целью изменения ее состояния, изменения уровня ее функционирования, а также результатов деятельности в части достижения качества общего образования.

Третья группа ресурсов – информационные ресурсы, связанные как с ролью информации в управлении образовательной организацией, так и с внедрением современных информационно-коммуникационных, цифровых технологий, в том числе с использованием интернет-ресурсов и сетевых технологий. В данном случае речь идет о ресурсах, имеющихся как на федеральном и региональном уровнях, так и на муниципальном и институциональном уровнях. К таким ресурсам можно отнести, например, Российскую электронную школу (https://resh.edu.ru/), Московскую электронную школу (https://mes.mos.ru), сеть научно-прикладных проектов ГБУ ДПО ЧИППКРО (https://ikt.ipk74.ru/forum/group8/), сетевые сообщества учителей-предметников (https://ipk74.ru/projects/set-soob-ped/) и др.

Деятельность по анализу, оценке и отбору комплекса доступных и необходимых ресурсов позволяет осуществить разработку стратегий адресной поддержки школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения, и превентивной поддержки школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения. При этом необходимо отметить, что под стратегией поддержки в данной модели понимается комплекс организационных действий по

отношению к школам, которые демонстрируют стабильно низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения. Эти действия направленны на достижение основополагающей цели – повышения в данных школах качества образования. Содержанием стратегии служит набор правил принятия управленческих решений, используемый для определения основных направлений деятельности по оказанию поддержки.

На реализационном этапе с учетом работы, проведенной на предыдущем этапе, и полученных результатов основными задачами становятся реализация выбранных стратегий адресной поддержки школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты обучения, и превентивной поддержки школ, демонстрирующих отрицательную динамику результатов обучения. На данном этапе деятельность участников проекта включает такие основные направления деятельности как:

– исполнение регламентов оказания поддержки выделенным группам школ в соответствии с полномочиями;

– проведение мероприятий адресной и превентивной поддержки школ, нуждающихся в ней;

– использование ресурсов, предоставленных организациями для осуществления адресной/превентивной поддержки (федеральные и региональные инновационные площадки (далее – ФИП, РИП), бизнес сообщество и др.);

Значимая роль в реализации стратегий поддержки отводится информационной и методической поддержке сетевого сообщества школ, объединяющего школы с разным уровнем достижения качества образования [6; 15; 20; 23]. В рассматриваемом контексте важное место отводится не только образовательным организациям, имеющим статусы ФИП и РИП, и, как следствие, соответствующие ресурсы, но и муниципальным методическим службам, районным (городским) методическим объединениям. Они имеют не только методический и информационный ресурсы, но и частично могут использовать управленческий ресурс, в т. ч. и в сетевом сообществе, особенно на муниципальном уровне. Успешность реализационного этапа во многом будет определяться отбором действенных организационных форм деятельности, средств и методов. В муниципальной модели предлагаются такие наиболее эффективные формы профессионального развития педагогов и руководителей, позволяющие повысить качество образования в школах. К ним мы относим:

– повышение квалификации педагогических и руководящих работников школ на основе персонифицированных программ [16; 21];

– комплекс мероприятий, включающий формальное, неформальное и информальное повышение квалификации [4; 11; 18; 19];

– обучение школьных команд на основе принципов командного менеджмента [2; 10; 14];

– применение технологий фокус-группы [1; 5; 10; 17] и проектных сессий [10; 22].

На реализационном этапе нам представляется значимым достижение результатов, запанированных на предыдущих этапах. Результаты должны быть конкретными, подтверждены мониторинговыми исследованиями, соответствовать запланированным показателям и позициям, сформулированным в стратегиях поддержки. Так, в качестве результатов рассматриваемого этапа должны стать:

– повышение уровня компетентности руководящих и педагогических работников школ, которым оказывалась поддержка в части управления образовательными организациями и выстраивания системы преподавания;

– сформированность мотивационной готовности к быстрому обмену знаниями у всех школ – участников проекта;

– сформированность пакета персонифицированных программ повышения квалификации руководящих и педагогических работников по вопросам достижения современного качества общего образования;

– демонстрация стабильной положительной динамики результатов обучения (в течение последующих 3-х лет) школами, которым оказывалась поддержка.

Нами ранее было отмечено, что оказание превентивной и адресной поддержки осуществляется в ходе реализации на муниципальном уровне каскадной модели, когда результаты каждого предыдущего этапа являются основаниями для реализации на последующих этапах целевых, содержательно-процессуальных и результативных компонентов.

Рассматривая заключительный этап моделирования – обобщающий этап, отметим его значимость, так как именно на данном этапе на основе полученных результатов могут быть определены основания для проектирования развития муниципальной образовательной системы на среднесрочную перспективу.

В связи с этим на обобщающем этапе важным представляется решение следующих задач, ориентированных на:

– выявление эффективных стратегий управления, способствующих профилактике снижения результатов обучения в школах;

– сформированность эффективных практик адресной/превентивной поддержки школ, демонстрирующих низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения;

– представление эффективных практик адресной/превентивной поддержки школ, демонстрирующих низкие результаты обучения или отрицательную динамику результатов обучения в рамках методических (научно-методических) мероприятий.

В рассматриваемом контексте существенное внимание на данном этапе уделяется:

– отбору и обобщению эффективных практик управления, способствующих профилактике снижения результатов обучения в школах;

– инициированию разработки практико-ориентированных инновационных продуктов, отражающих эффективные практики управления,

способствующие профилактике снижения результатов обучения в школах;

– инициированию профессионально-общественной экспертизы инновационных продуктов, отражающих эффективные практики управления, способствующие профилактике снижения результатов обучения в школах;

– распространению эффективных практик управления, способствующих профилактике снижения результатов обучения в школах.

Выделенные эффективные стратегии управления или технологии, обеспечивающие профилактику снижения результатов обучения в школах, могут быть презентованы как в форме публикаций научного (методического) характера в различных изданиях, так и служить основанием для разработки и реализации муниципальных программ развития; программ развития образовательных организаций.

Иными словами, орган местного самоуправления, осуществляющий управление в сфере образования, получает пул StartUp (новых проектов) для развития муниципальной образовательной системы.

Таким образом, описанные нами подходы позволяют организовать на муниципальном уровне целенаправленную работу по оказанию превентивной и адресной поддержки школам с низкими результатами обучения. Это обеспечит профилактику снижения результатов обучения в школах и позволит муниципальной образовательной системе оперативно реагировать на изменения как внутри самой системы, так и оперативно реагировать на новые тенденции, которые могут потенциально появиться в системе общего образования.

Литература

1. Абрамовских, Т. А. Интерактивное обучение как условие развития субъектной позиции слушателей курсов повышения квалификации работников образования / Т. А. Абрамовских // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2014. № 2 (19). С. 86-93.

2. Байков, Е. А., Константинова, Д. Г. Применение технологий командного менеджмента в интересах повышения эффективности деятельности предприятий медиаиндустрии / Е. А. Байков, Д. Г. Константинова // Петербургский экономический журнал. 2014. № 4. С. 38-44.

3. Выготский, Л. С. Психология / Л.С. Выготский. – М.: Апрель пресс: ЭКСМО-пресс, 2000. – 1006 с.

4. Гибадуллина, Ю. М. Профессиональная подготовка педагогов в процессе интеграции формального, неформального и информального образования / Ю. М. Гибадуллина // Фундаментальные исследования. 2014. № 11-10. С. 2253-2257.

5. Дмитриева, Е. В. Фокус-группы в маркетинге и социологии / Е. В Дмитриева. – М.: Центр, 1998. – 144 с.

6. Долженко, Р. А. Профессиональные сообщества: возможности формирования и использования в организации / Р.А. Долженко // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2015. №1. С. 34-38.

7. Ильясов, Д. Ф. и др. Разработка адресных программ поддержки школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты и находящихся в неблагоприятных социальных условиях / Д. Ф. Ильясов, В. Н. Кеспиков, М. И. Солодкова, Т. А. Данельченко // European Social Science Journal (Европейский журнал социальных наук). 2017. № 10. С. 252-260.

8. Ильясов, Д. Ф. и др. Идентификация общеобразовательных организаций, осуществляющих деятельность в неблагоприятных социальных условиях / Д. Ф. Ильясов, В. Н. Кеспиков, М. И. Солодкова, Т. А. Данельченко, О. А. Ильясова // Казанский педагогический журнал. 2017. № 3 (122). С. 22-28.

9. Ильясов, Д. Ф. и др. Проектирование модельных программ поддержки школ с низкими результатами обучения, реализующих общеобразовательные программы в очно-заочной форме / Д. Ф. Ильясов, В. Н. Кеспиков, М. И. Солодкова, Т. А. Данельченко, С. А. Ларюшкин // Современные наукоемкие технологии. 2018. № 2. С. 142-148; URL: http://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=36921 (дата обращения: 22.08.2019).

10.Кеспиков, В. Н. Непрерывное профессиональное развитие педагогических работников в контексте особенностей введения федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования / В. Н. Кеспиков // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2018. № 4 (37). С. 5 – 15.

11.Кисляков, А. В., Щербаков, А. В. Неформальное повышение квалификации педагогических работников посредством проектирования инновационных продуктов / А. В. Кисляков, А. В. Щербаков // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2014. № 1 (18). С. 82-92.

12.Крель, М. Что такое продуктивный проектный офис и как получать от удовольствие от работы в нем? / К. Крель // Управление проектами. 2014. № 1-2 (29). С. 20-31.

13.Кузнецов, П. А. Проектный офис как ключевое звено управления инновациями в университете / П. А. Кузнецов // Экономическая наука и образование. 2010. № 10 (71). С. 297-299.

14.Ленская, И. Ю. Преимущества использования командного менеджмента и особенности применения тимбилдинга в процессе стабилизации персонала современных организаций / И. Ю. Ленская // Науковедение: интернет-журнал. 2017. Т. 9. № 1. URL: http://naukovedenie.ru/PDF/47EVN117.pdf (дата обращения: 10.03.2019).

15.Мертенс, С. Ю. Профессиональные сообщества и комитеты как инструмент управления человеческими ресурсами проектно-ориентированных компаний / С. Ю. Мертенс // Высшее образование сегодня. 2012. № 8. С. 23-27.

16.Модельные персонифицированные программы повышения квалификации педагогических

и работников и руководителей общеобразовательных учреждений: методические рекомендации для руководителей образовательных учреждений/ под ред. В. Н. Кеспикова. – Челябинск: ЧИППКРО, 2012 . – 180 с.

17.Никитин, В. Я. Особенности применения фокус-групповых исследований в сфере образования взрослых / В. Я. Никитин // Академия профессионального образования. 2015. № 6 (48). С. 3-6.

18.Окерешко, А. В. Виды информального образования как смыслообразующие факторы личностно-профессионального развития учителя / А. В. Окерешко // Человек и образование. 2015. № 1 (42). С. 74-78.

19.Ройтблат, О. В. Формальное образование взрослых в системе повышения квалификации средствами неформального образования / О.В. Ройтблат // Мир науки, культуры, образования. 2009. № 7-2. С. 210-213.

20.Сеть научно-прикладных проектов. Сетевая школа консультантов [Электронный ресурс]. − Режим доступа: https://ikt.ipk74.ru/forum/forum78/ (дата обращения: 22.08.2019).

21.Управление разработкой и реализацией персонифицированных программ повышения квалификации: методические рекомендации / под ред. М. И. Солодковой. - Челябинск: Издательство Челябинского института переподготовки и повышения квалификации работников образования, 2011. – 199 с.

22.Фиофанова, О. А. Стажировки, проектные сессии, кейсы-интеракториумы: новые модели повышения квалификации педагогов и руководителей образовательных организаций / О. А. Фиофанова // Тенденции развития образования: что такое эффективная школа и эффективный детский сад? : матер. XI Междунар. науч.-практ. конфер. – М.: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Московская высшая школа социальных и экономических наук. – 2014. – С. 148-158.

23.Хаджиева, М. В. Стимулирование обмена знаниями между членами педагогического сообщества в общеобразовательной организации / М. В. Хаджиева // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2017. № 1 (30). С. 104-109.

Approaches to the organization of schools' with low learning outcomes preventive and targeted support at the municipal level

Ilina A.V., Koptelov A.V., Mashukov A.V., Oboskalov A.G., Solodkova M.I.

Chelyabinsk Institute of Retraining and Improvement of Professional Skill of Educators

The authors of the article substantiate the assertion that the achievement's ensuring of the quality of education is a key aspect of the activities of any educational organization. Focusing on the fact that at present general educational organizations carry out educational activities with varying degrees of compliance with federal state educational standards of general education, the authors introduce the concept of schools with different levels of learning outcomes. The article describes the prerequisites that allowed the authors to develop approaches to schools' with low learning outcomes preventive and targeted support's organization at the municipal level. Considerable attention is paid to the description of the algorithm of the model's development of the schools' with low learning outcomes targeted or preventive support's organization. The authors argue that the implementation of the described idea will prevent the decline in learning outcomes in schools and will allow the municipal educational system to quickly respond to changes both within the system and to respond quickly to new trends that could potentially appear in the general education system.

Key words: quality of education, schools with low learning outcomes, support strategies, municipal model, targeted support, preventive support, project management resources, competency management resources, information resources

References

1. Abramovskikh, T. A. Interactive learning as a condition for the development of the subjective position of students of continuing education courses for educators / T. A. Abramovskikh // Scientific support for the system of advanced training for staff. 2014. No. 2 (19). S. 86-93.
2. Baykov, E. A., Konstantinova, D. G. The use of team management technologies in the interest of increasing the efficiency of media industry enterprises / E. A. Baykov, D. G. Konstantinova // Petersburg Economic Journal. 2014. No. 4. P. 38-44.
3. Vygotsky, L. S. Psychology / L. S. Vygotsky. - M .: April press: EKSMO-press, 2000 .-- 1006 p.
4. Gibadullina, Yu. M. Professional training of teachers in the process of integrating formal, non-formal and informal education / Yu. M. Gibadullina // Fundamental Research. 2014. No. 11-10. S. 2253-2257.
5. Dmitrieva, E. V. Focus groups in marketing and sociology / E. V. Dmitrieva. - M.: Center, 1998 .-- 144 p.
6. Dolzhenko, R. A. Professional communities: the possibilities of formation and use in organizations / R.A. Dolzhenko // Problems of Economics and Management of the Oil and Gas Complex. 2015. No1. S. 34-38.
7. Ilyasov, D. F. et al. Development of targeted support programs for schools that demonstrate poor educational results and are in adverse social conditions / D. F. Ilyasov, V. N. Kespikov, M. I. Solodkova, T. A. Danelchenko // European Social Science Journal. 2017. No. 10. P. 252-260.
8. Ilyasov, D. F. et al. Identification of educational organizations operating in adverse social conditions / D. F. Ilyasov, V. N. Kespikov, M. I. Solodkova, T. A. Danelchenko, O. A. Ilyasova // Kazan Pedagogical Journal. 2017. No 3 (122). S. 22-28.
9. Ilyasov, D.F. et al. Designing model support programs for schools with poor learning outcomes that implement general education programs in part-time form / D.F. Ilyasov, V. N. Kespikov, M. I. Solodkova, T. A. Danelchenko, S. A. Laryushkin // Modern high technology. 2018. No. 2. P. 142-148; URL: http://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=36921 (accessed date: 08/22/2019).
10. Kespikov, V. N. Continuous professional development of teachers in the context of the features of the introduction of the federal state educational standard of secondary general education / V. N. Kespikov // Scientific support of the system of advanced training of personnel. 2018. No. 4 (37). S. 5 - 15.
11. Kislyakov, A. V., Shcherbakov, A. V. Informal advanced training of teachers through the design of innovative products / A. V. Kislyakov, A. V. Shcherbakov // Scientific support of the system of advanced training. 2014. No. 1 (18). S. 82-92.
12. Krel, M. What is a productive project office and how to enjoy working in it? / K. Krel // Project Management. 2014. No. 1-2 (29). S. 20-31.
13. Kuznetsov, P. A. Project office as a key link in innovation management at the university / P. A. Kuznetsov // Economic science and education. 2010. No. 10 (71). S. 297-299.
14. Lenskaya, I. Yu. Advantages of using team management and especially the use of team building in the process of stabilization of the staff of modern organizations / I. Yu. Lenskaya // Science of Science: Internet Journal. 2017. T. 9. No. 1. URL: http://naukovedenie.ru/PDF/47EVN117.pdf (accessed March 10, 2019).
15. Mertens, S. Yu. Professional communities and committees as a tool for managing human resources of project-oriented companies / S. Yu. Mertens // Higher Education Today. 2012. No. 8. S. 23-27.
16. Model personalized continuing education programs for teachers and workers and heads of educational institutions: guidelines for heads of educational institutions / ed. V.N. Kespikova. - Chelyabinsk: CHIPPKRO, 2012. - 180 p.

17. Nikitin, V. Ya. Features of the use of focus-group research in adult education / V. Ya. Nikitin // Academy of Professional Education. 2015. No. 6 (48). S. 3-6.
18. Okereshko, A.V. Types of informal education as meaning-generating factors of the teacher's personal and professional development / A.V. Okereshko // Man and Education. 2015. No. 1 (42). S. 74-78.
19. Roytblat, OV Formal adult education in a continuing education system by means of non-formal education / O.V. Roytblat // World of science, culture, education. 2009. No. 7-2. S. 210-213.
20. Network of scientific and applied projects. Network School of Consultants [Electronic resource]. - Access mode: https://ikt.ipk74.ru/forum/forum78/ (accessed: 08/22/2019).
21. Management of the development and implementation of personalized continuing education programs: guidelines / ed. M.I. Solodkova. - Chelyabinsk: Publishing house of the Chelyabinsk Institute for Retraining and Advanced Training of Education Workers, 2011. - 199 p.
22. Fiofanova, O. A. Internships, project sessions, case studies, interactiveiums: new models for advanced training of teachers and heads of educational organizations / O. A. Fiofanova // Trends in the development of education: what is an effective school and an effective kindergarten? : Mater. XI Int. scientific-practical confer. - M.: Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow Higher School of Social and Economic Sciences. - 2014 .-- S. 148-158.
23. Khadzhieva, M. V. Stimulation of the exchange of knowledge between members of the pedagogical community in a general educational organization / M. V. Khadzhieva // Scientific support of a system for advanced training of personnel. 2017. No. 1 (30). S. 104-109.