



МИНИСТЕРСТВО
ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН



Республиканский институт
повышения квалификации и
переподготовки работников
сферы образования

СОЦИАЛЬНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ ШКОЛЫ И РАЗВИТИЕ ПАРТНЁРСТВО

Учебный модуль для
директоров общеобразовательных учреждений



МОДУЛЬ

6

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ
ТАДЖИКИСТАН**

**РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И
ПЕРЕПОДГОТОВКИ КАДРОВ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ**

Неофициальный перевод

МОДУЛЬ 6

СОЦИАЛЬНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ ШКОЛЫ И РАЗВИТИЕ ПАРТНЁРСТВО

Учебный модуль для директоров общеобразовательных учреждений

Душанбе – 2026

Утвержден решением учёного совета Республиканского института повышения квалификации и переподготовки работников системы образования от «28» ноября 2025 года, № 11/7-1

Составитель: Гуломносир Курбонов

Рецензенты:

Б. Мухиддинзода, старший специалист отдела педагогики и методики обучения Академия образования Таджикистана
Т. Турдиев, ведущий специалист Республиканского учебно-методического центра при Министерстве образования и науки Республики Таджикистан

Настоящее руководство разработано на основе принципов государственной политики в сфере образования, в том числе: гуманизм, демократия, государственно-общественное управление сферой образования и прозрачность её деятельности; автономия образовательных учреждений и самоуправление учебных заведений. В нем охватываются вопросы организации сотрудничества между учреждением и обществом, системы взаимодействия с родителями, создание и деятельность Ассоциации родителей и педагогов (АРУ), её вклад в управление и развитие учреждения за счёт привлечения внебюджетных средств, а также мониторинг деятельности АПО.

Учебное руководство предназначено для использования в курсах повышения квалификации директоров общеобразовательных учреждений, председателей родительских комитетов и глав Ассоциаций родителей с целью формирования знаний, умений и компетенций в организации сотрудничества с обществом, родителями и в развитии учреждения.

Изучение учебных материалов проводится посредством аудиторных занятий с применением активных методов и дистанционно (посредством самостоятельного изучения, использования интернета, выполнения практических заданий и т. п.).

Содержание

| | |
|---|----|
| Предисловие | 4 |
| 1. Открытость школы: партнёрство с родителями, НПО, бизнесом, сообществом..... | 5 |
| 2. Роль директора в позиционировании школы в образовательной экосистеме | 15 |
| 3. Создание и развитие Ассоциации родителей и учителей (АРУ): цели, функции, структура. Регистрация АРУ как общественной организации (НПО)..... | 27 |
| 4. Планирование деятельности Ассоциации родителей и учителей (АРУ), мониторинг и оценка деятельности АРУ. Адвокаси | 38 |
| Литература и источники | 51 |

Предисловие

«Наряду с Правительством и структурами государственной системы образования, улучшение качества обучения и воспитания подрастающего поколения должно быть в центре внимания каждой семьи и родителей. Они должны постоянно взаимодействовать с образовательными учреждениями в деле воспитания и обучения своих детей и ощущать серьезную ответственность. Потому что воспитание подрастающего поколения — дело всего общества».

Это высказывание Эмомали Рахмона из встречи с интеллектуалами страны, состоявшейся 20 марта 2003 года.

Учебное руководство разработано на основе Закона Республики Таджикистан «Об образовании» (2013 г.), Национальной концепции образования, Национальной концепции воспитания, Государственного стандарта общего среднего образования, Национальной стратегии развития образования до 2020 года, а также других нормативно-правовых актов Правительства Республики Таджикистан и Министерства образования и науки с учётом опыта образовательных программ других стран и потребностей директоров опорных образовательных учреждений.

Основной задачей государства в сфере образования является защита конституционных прав и создание условий и возможностей для получения качественного образования каждым гражданином. В то же время, это — ответственность всего общества.

Национальная концепция образования подчёркивает «необходимость участия всех политических, экономических и социальных институтов общества в воспитании детей (педагогизация общественной среды)¹» и «привлечение всего общества к решению проблем сферы образования²».

Одной из важных мер последних лет, реализуемых по инициативе Правительства Республики Таджикистан, стало расширение участия родителей, что обеспечило активное партнёрство между школами и обществом.

Привлечение всех слоёв общества к образовательной системе стало актуальной задачей современности. В условиях рыночной экономики учебные заведения и педагоги особенно нуждаются в материальной и моральной поддержке. Если, помимо государственного финансирования, они будут получать поддержку и со стороны общества, то смогут выполнять свои задачи более эффективно.

Главная цель — привлечение общества к решению актуальных вопросов школ, создание внебюджетных фондов, совершенствование самоуправления и формирование устойчивой и эффективной социальной среды.

Модул также ориентировано на расширение открытости школы — развитие устойчивого партнёрства с родителями, неправительственными организациями, бизнесом и местным сообществом. Особое внимание уделено роли директора в позиционировании школы в образовательной экосистеме.

Создание и развитие Ассоциации родителей и учителей (АРУ) представлено как ключевая форма самоорганизации участников образовательного процесса.

В отдельном разделе рассматриваются планирование деятельности АРУ, мониторинг и оценка её эффективности, а также вопросы адвокации.

¹ Национальная концепция образования Республики Таджикистан. - Душанбе: Матбуот, 2003, с. 20.

² там же стр. 19.

ТЕМА 1

Внешняя открытость школы: партнёрство с родителями, НПО, бизнесом, сообществом

Рамочная структура темы

Что важно знать?

- Внешняя открытость школы — это активное взаимодействие с внешними партнёрами на принципах доверия, прозрачности и взаимной выгоды.
- Партнёрство усиливает образовательные ресурсы, расширяет воспитательные возможности и укрепляет социальную значимость школы.
- Родители, НПО, местные бизнес-структуры и сообщество — это не просто окружение, а потенциальные союзники в развитии школы.
- Эффективное партнёрство требует системного подхода, координации и учёта интересов всех сторон.

Что нужно уметь?

- Определять потенциальных внешних партнёров и их интерес к взаимодействию.
- Строить диалог с родителями и внешними структурами на основе доверия, прозрачности и уважения.
- Организовывать форматы сотрудничества: родительские клубы, совместные проекты, волонтёрские инициативы.
- Разрабатывать партнёрские соглашения и планировать шаги взаимодействия.
- Мотивировать педагогов и учеников принимать участие в партнёрских инициативах.

Ключевые вопросы для обсуждения

- Какие внешние партнёры уже вовлечены в жизнь школы? Какова форма их участия?
- В чём интерес школы, родителей и сообщества в развитии сотрудничества?
- Какие шаги может предпринять школа для укрепления партнёрства с бизнесом и НПО?
- Какие барьеры мешают открытости школы и как их можно преодолеть?

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

По завершению изучения темы Вы сможете делать следующее:

1. **Понимать** значение партнёрства школы с родителями, НПО, бизнесом и сообществом;
2. **Анализировать** существующие формы взаимодействия и выявлять возможности для развития сотрудничества;
3. **Проектировать** устойчивые модели партнёрства и каналы взаимодействия;
4. **Реализовывать** конкретные шаги по установлению и укреплению внешних связей; мониторинга и обратной связи.

Введение

В условиях современного образования школа перестаёт быть замкнутой системой и всё больше рассматривается как открытая социальная институция, тесно связанная с окружающим сообществом. Понятие *внешней открытости школы* приобретает особую значимость в контексте требований времени: усиливающаяся роль сообщества в жизни школы, акцент на межсекторное взаимодействие, распределённая ответственность за качество образования и благополучие детей.

Открытость школы — это не просто допуск внешних участников в школьную среду, а целенаправленная и осмысленная стратегия партнёрства, при которой родители, неправительственные организации (НПО), представители бизнеса и местное сообщество становятся полноценными участниками образовательного процесса.

В теоретическом контексте внешняя открытость школы опирается на идеи общественно-государственного управления образованием, включения заинтересованных сторон в планирование, реализацию и оценку образовательных инициатив. Исследования показывают, что школы с высоким уровнем внешней вовлечённости демонстрируют более устойчивое развитие, лучше адаптируются к изменениям и успешнее формируют у обучающихся социальную ответственность.

Таким образом, формирование устойчивого партнёрства с родителями, НПО, бизнесом и другими элементами сообщества становится неотъемлемым элементом управленческой и педагогической культуры школы.



Значение основных терминов

Внешняя открытость школы Ориентация школы на активное взаимодействие с внешней средой. Это включает прозрачность, доступность, партнёрство и готовность воспринимать предложения, запросы и поддержку извне — от семей, организаций и сообщества.

Партнёрство с родителями Устойчивое, равноправное сотрудничество между школой и семьями учащихся. Основывается на взаимном доверии, обмене информацией, участии родителей в принятии решений и поддержке образовательного процесса.

Неправительственные организации (НПО) Независимые структуры, действующие в сфере образования, культуры, прав ребёнка и т.д., которые могут предлагать проекты, экспертную поддержку и ресурсы для развития школы.

Партнёрство с бизнесом Сотрудничество с предпринимательским сектором в форме спонсорства, наставничества, проектов по профориентации или ресурсной поддержки школы. Важно, чтобы такое взаимодействие основывалось на этике и интересах учеников.

Партнёрство с сообществом Взаимодействие с местными жителями, организациями, учреждениями культуры и спорта, муниципалитетом и другими структурами для совместного решения задач развития школы и укрепления социальной среды.

ЗАНЯТИЕ 1

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ:

1. Понимают, что внешняя открытость школы это стратегическое партнёры их потенциала и доверия.
2. Умеют анализировать и проектировать формы взаимодействия, выявляя ресурсы и барьеры для устойчивого сотрудничества.
3. Способны реализовывать практические шаги по развитию партнёрств и оценивать их эффективность в контексте целей школы.



НАЧНЕМ С ПРОСТОГО

Что Вы уже знаете и понимаете?

Актуализация знаний: простые задания для начала

1. **Что вы уже знаете...** Какие формы взаимодействия школы с родителями, НПО, бизнесом и сообществом вы знаете? Приведите примеры из вашей практики.
2. **Верно/неверно:**
 - Школа должна ограничиваться взаимодействием только с родителями.
 - Партнёрство с бизнесом способствует улучшению образовательной среды.
 - НПО могут стать активными партнёрами в образовательных проектах.
3. **Соотнесите:** Соотнесите роли следующих участников с их вкладом в развитие школы:

| | |
|------------|--|
| Родители | проведение тренингов, поддержка проектов |
| НПО | организация мероприятий, обратная связь |
| Бизнес | популяризация инициатив школы |
| Сообщество | финансовая помощь, оборудование |

Вопросы для актуализации опыта директоров:

1. Какое взаимодействие с родителями, НПО или бизнесом оказалось наиболее успешным в вашей практике? Почему?
2. Какие трудности вы сталкивались при установлении внешних партнёрств? Как вы их преодолели?
3. Как школа может лучше использовать ресурсы сообщества для достижения образовательных целей?



ЧТО ВАМ НУЖНО УЗНАТЬ?

Прочитайте внимательно информационный лист 6.1, после чего проведите самопроверку своего понимания, используя лист самооценки 6,2

Информационный лист 6.1

«Образование — это ответственность не только школы, но и всего общества.

Только вместе мы можем создать условия, в которых каждый ребёнок будет учиться, развиваться и чувствовать себя в безопасности». ЮНИСЕФ

«Партнёрство с родителями, НПО, бизнесом и сообществом» — это не только возможность улучшить образовательную среду, но и способ расширить горизонты знаний, навыков и опыта всех участников. Когда школа становится центром сотрудничества и обмена идеями, она превращается в двигатель перемен, способный вдохновить учеников, учителей и партнёров на достижение общих целей. Такое взаимодействие усиливает чувство принадлежности к общему делу и помогает каждому участнику раскрыть свои способности. Ваш вклад как лидера образовательного процесса играет ключевую роль в создании этой открытости.

«Связи с общественностью (англ. public relation, PR) — 1) от-носительно новая, появившаяся в конце XX в. отрасль деловой жизни (бизнеса), функциональная область организации и функция различных организационных систем и менеджмента; функция управления, способствующая налаживанию или поддержанию взаимовыгодных связей между организацией и общественностью, от которой зависит ее успех или неудача»³.

Социальное партнёрство — особый тип взаимодействия и взаимоотношений между людьми и организациями. В этом смысле существовавшие в советское время традиции шефства над школой, безвозмездной помощи школам со стороны предприятий и организаций заслуживают внимательного изучения, но при использовании этого опыта важно осмыслить, что сегодня это должно происходить скорее по модели социального партнёрства, и при большей активности со стороны школы.

Иждивенческая позиция части школ, которые по инерции ожидают от различных субъектов социума безоговорочной готовности к помощи и поддержке школы без встречных усилий и действий с ее стороны не является проявлением **социального партнёрства** и находится с ним в противоречии (благотворительность в адрес школы, если ее готовы оказывать, безусловно, ценная вещь, но не синоним **социального партнёрства**).

Важным фактором, делающим партнёрство возможным в принципе, является наличие у каждого из партнеров потребностей и нужд, которые они не в состоянии эффективно и полно удовлетворить своими силами, с одной стороны, и наличие у потенциальных партнеров ресурсов, помогающих в удовлетворении этих потребностей и доброй воли к их предоставлению, — с другой.

Доверие между участниками **социального партнёрства** требует большей *социальной ответственности школы, информационной открытости, подотчетности школы, предсказуемости ее действий*⁴.

³ **Моисеев А. М.** Стратегическое управление школой: словарь-справочник. В 3 т. Т. 3. С — Я. — М.: АСОУ, 2014. — 372 с. Стр. 23.

⁴ **Моисеев А. М.** Стратегическое управление школой: словарь-справочник. В 3 т. Т. 3. С — Я. — М.: АСОУ, 2014. — 372 с. Стр. 53

Целевые группы взаимодействия школ с общественностью, стратегии и технологии взаимодействия с ними

| Целевые группы | Стратегии | Технологии сотрудничества |
|---------------------------------------|---|--|
| 1. СМИ | Налаживание и поддержание постоянных и продуктивных контактов с редакторами и ведущими журналистами СМИ. Создание круга «своих» журналистов. | Приглашение представителей СМИ к участию в конференциях, семинарах, форумах. установление контактов с местными авторами. |
| 2. «Власть» | Привлечение внимания представителей органов областных и местных власти к инициативам, проектам и результатам деятельности учреждений образования | Порождайте написать технологии сотрудничество |
| 3. «Бизнес» | Привлечение внимания представителей бизнеса к проектам, инициативам и разработкам образовательных учреждений; информирование проектах и разработках в сфере развития учреждения. Расширение и укрепление партнерских связей и отношений с представителями бизнес-сообщества, | |
| 4. «Институты гражданского общества» | Обеспечение информационной открытости разработки и принятия решений, проектов. Предоставление возможностей для общественной экспертизы проектов решений, создание переговорных площадок. Привлечение внимания общественных организаций и деятелей к участию в разработке проектов, инициатив школы | |
| 5.1. «Общество» — «Родители» | Информирование широкой общественности о целях и задачах учреждение, их проектах, инициативах и разработках. Создание в глазах устойчивого позитивного имиджа образовательной среды. Обеспечение поддержки принимаемых решений, содействия в их практической реализации со стороны широкой общественности. | |
| 5.2. «Общество» — «Молодежь» и «Дети» | Разъяснение молодой аудитории возможностей современного образования. Помощь детям и молодежи в выборе направлений образования, профориентация. Вовлечение молодой аудитории в освещение проблем образования в качестве авторов. | |

Самостоятельная работа и работа в паре

Примеры сотрудничества

| № | Группа партнёров | Вид сотрудничества | Пояснение |
|---|--|--------------------------------|---|
| 1 | Экономическая деятельность, НПО | Финансовая поддержка | Гранты, спонсорство мероприятий, средства для инфраструктуры |
| 2 | Сообщество | Материальная помощь | Обеспечение учебными материалами, оборудованием и услугами |
| 3 | Все группы | Совместные проекты | Экологические акции, профессиональные курсы, развитие ключевых навыков |
| 4 | Родители, представители сообщества | Участие волонтеров | Участие в роли наставника, тренера или консультанта |
| 5 | Семья, сообщество, НПО, экономическая деятельность | Повышение качества образования | Активное участие в улучшении образовательной среды и поддержке обучения |

Проблемы сотрудничества

| № | Проблема | Пояснение |
|---|-------------------------------|---|
| 1 | Проблемы координации | Требуются время и усилия для согласования сторон |
| 2 | Риск противоречивых интересов | Некоторые стороны могут ставить личные цели на первое место |
| 3 | Недостаток ресурсов | Финансы и достаточные партнёры не всегда доступны |
| 4 | Недостаток опыта | Администрация и педагоги могут не иметь навыков взаимодействия с партнёрами |

Меры по снижению рисков и организации сотрудничества

| № | Меры по снижению рисков | Меры по организации сотрудничества |
|---|----------------------------------|--|
| 1 | Чёткий план сотрудничества | Определение конкретных целей |
| 2 | Регулярное общение с партнёрами | Планирование процесса с задачами и сроками |
| 3 | Привлечение волонтеров и грантов | Прозрачность в коммуникации |
| 4 | Обучение сотрудников управлению | Мотивация партнёров: демонстрация взаимных выгод |

Таблица форм групповой и парной работы

| № | Форма работы | Описание деятельности | Цель | Дополнительные элементы |
|---|-------------------------|--|---|--|
| 1 | Совместный семинар | Группы играют роли партнёров (родители, НПО, бизнес, сообщество) | Разработка совместного проекта с задачами, ролями и планом действий | - Неожиданные изменения (ограниченный бюджет, смена приоритетов) - Рефлексия: обсуждение проблем и уроков |
| 2 | Переговоры с партнёрами | Ролевая игра встречи директора с представителем бизнеса или НПО | Достижение взаимовыгодного соглашения | - Методическая помощь: примеры успешных проектов |

Сравнительная таблица: преимущества и ключевые компетенции

| Преимущество темы | Компетенции 4К, которые развиваются |
|--|---|
| Укрепление связей с партнёрами | Коммуникация: навыки сотрудничества и диалога |
| Повышение качества образовательной среды | Критическое мышление: анализ ситуации и принятие решений |
| Расширение возможностей через проекты | Сотрудничество: командная работа, распределение обязанностей |
| Вовлечение родителей и сообщества в жизнь учреждения | Креативность: разработка новых идей и творческих решений |
| Доступ к ресурсам и поддержке | Лидерство: стратегическое планирование и управление проектами |

Таблица ситуаций и упражнений для групповой и парной работы

| № | Вид деятельности | Содержание и задача | Форма работы | Связанные компетенции |
|---|--|---|------------------|---|
| 1 | Ситуация 1: Вовлечение родителей | Разработка стратегии вовлечения родителей в проект благоустройства учреждения | Групповая | Стратегическое планирование, коммуникация, креативность |
| 2 | Ситуация 2: Сотрудничество с партнёрами развития | Создание модели сотрудничества для образовательного процесса | Групповая | Переговоры, планирование, оценка |
| 3 | Упражнение 1: Работа с текстом | Анализ текста о сотрудничестве учреждения и бизнеса | Парная | Критическое мышление, креативность |
| 4 | Упражнение 2: Анализ заявлений | Оценка заявлений партнёров и приведение примеров | Парная | Критическое мышление, коммуникация |
| 5 | Упражнение 3: Проблемная ситуация | Причины низкой активности на фестивале и разработка стратегии вовлечения | Групповая | Критическое мышление, креативность, сотрудничество |
| 6 | Обсуждение вопросов | Обсуждение вопросов о значении сотрудничества и путях его улучшения | Групповая/Парная | Коммуникация, анализ, совместное мышление |
| 7 | Примеры и советы | Изучение успешного опыта и предложение для своего учреждения | Групповая | Анализ, адаптация, коммуникация |

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ: КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

1. Партнёрство школы с родителями, НПО, бизнесом и сообществом — ключ к созданию устойчивой образовательной среды. **Такое сотрудничество открывает доступ к новым ресурсам, поддержке и знаниям, позволяя школе улучшать качество образования и воспитания.**
2. Внешняя открытость школы способствует развитию 4К-компетенций — критического мышления, креативности, коммуникации и кооперации. **Совместные проекты с внешними партнёрами помогают учащимся развивать эти важные навыки, необходимые для успешной адаптации в современном мире.**
3. Сотрудничество школы с различными структурами усиливает доверие и интеграцию сообщества. **Школа становится центром социальной активности, объединяя усилия родителей, организаций и местного бизнеса для достижения общих целей.**
4. Создание эффективного партнёрства требует стратегического подхода и прозрачной коммуникации. **Успех взаимодействия зависит от чёткого определения целей, согласования ожиданий и распределения ролей между участниками.**

РЕФЛЕКСИВНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Осмысление ключевых идей

1. Какие новые подходы или идеи из темы взаимодействия с партнёрами были для вас наиболее полезными?
2. Что вас больше всего удивило или вызвало интерес в обсуждении партнёрств школы с родителями, бизнесом и сообществом?
3. Какой конкретный метод или стратегия, обсужденные сегодня, вы могли бы применить в своей практике уже завтра?
4. С какими трудностями вы сталкивались при создании партнёрств в вашей практике, и как вы планируете их преодолеть?
5. Какие новые идеи возникли у вас для укрепления сотрудничества школы с внешними структурами?

II. Самооценка своей практики

- Какие формы партнёрства с родителями, НПО, бизнесом или сообществом уже реализуются в вашей школе?
- В чём сильные стороны этих взаимодействий? Что работает стабильно?
- Какие трудности или ограничения вы наблюдаете? Что мешает расширению партнёрства?
- Насколько последовательно вы вовлекаете внешних партнёров в планирование, реализацию и оценку школьных инициатив?

☞ *Формат работы: индивидуальные заметки + обмен в парах*

После индивидуального размышления — обмен наблюдениями в парах (по 2–3 участника): что общего и различного в вашем опыте.

III. Переход к действиям

- Сформулируйте 1–2 приоритетные цели по развитию внешней открытости вашей школы на ближайшие 3–6 месяцев.
- Определите возможных партнёров, которых следует вовлечь (родители, НПО, бизнес и др.).
- Продумайте конкретные шаги для запуска/укрепления партнёрства: какие форматы использовать, кто будет ответственным, какие ресурсы потребуются.
- Зафиксируйте индикаторы, по которым вы оцените эффективность этого взаимодействия.

☞ *Формат: работа малыми группами или индивидуально*



САМОПРОВЕРКА: ЧТО Я ЗАПОМНИЛ, В ЧЕМ РАЗОБРАЛСЯ?

Лист самооценки 1.1

1. Соотнесите понятие с его описанием:

Что такое партнёрство школы с внешними структурами?

- a) Совместная работа школы и внешних организаций для достижения общих целей.
- b) Финансовая поддержка школы со стороны родителей.
- c) Организация школьных мероприятий без участия внешних партнёров.
- d) Только материальная помощь от бизнеса.

2. Найдите ошибку: какие из перечисленных действий НЕ способствуют успешному взаимодействию школы с партнёрами?

- a) Чёткое определение целей сотрудничества.
- b) Отсутствие регулярной коммуникации между участниками.
- c) Прозрачность и доверие в отношениях.
- d) Распределение ролей и обязанностей между участниками.

3. Дополните определение: Успешное партнёрство школы с родителями и сообществом основывается на...

- a) взаимном доверии, чётких целях и прозрачной коммуникации.
- b) только финансовой поддержке со стороны родителей.
- c) одностороннем принятии решений школой.
- d) отсутствии вовлечённости родителей в школьные проекты.

4. Что является основой успешного партнёрства школы с родителями и сообществом?

- a) Одностороннее принятие решений школой.
- b) Финансовая поддержка со стороны родителей.
- c) Взаимное доверие, чёткие цели и прозрачная коммуникация.
- d) Отсутствие вовлечённости родителей в школьные проекты.

5. Какое из перечисленных действий способствует укреплению взаимодействия школы с партнёрами?

- a) Отсутствие регулярной коммуникации.
- b) Прозрачность и доверие в отношениях.
- c) Игнорирование мнения родителей.
- d) Одностороннее распределение ролей школой.

ЗАНЯТИЕ 2

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ:

1. **Разработка карты партнёров** — с представителями развития, предпринимателями и сообществом.
2. **Подготовка плана мероприятий** в формате открытого взаимодействия с партнёрами.
3. **Разработка плана различных мероприятий** по сотрудничеству с сообществом и другими структурами.



ПРАКТИКУМ: ОТ НАБЛЮДЕНИЯ К ДЕЙСТВИЮ

Практикум 1. Карта партнёрства: кто рядом с нами

Формат: групповая работа на флипчарте или электронной доске

Задача:

- Нарисуйте школу в центре листа.
- Вокруг разместите известных вам внешних партнёров: родителей, местные НПО, представителей бизнеса, общественные инициативы и т.д.
- Пронумеруйте, с кем уже есть взаимодействие, с кем — нет, и где потенциальные возможности.
- Обсудите: где возможен первый (или следующий) шаг?

Практикум 2. Школьное событие как инструмент открытости

Формат: работа в мини-группах **Задача:**

- Спроектируйте небольшое школьное мероприятие (например, «День открытых дверей», мастер-класс от родителя, акцию с местным магазином).
- Укажите цель, формат, кого приглашаете, как привлекаете, что хотите получить.
- Поделитесь в формате «1 идея — 3 минуты».

Практикум 3. Письмо партнёру

Формат: индивидуально

Задача:

- Напишите короткое (до 1 страницы) обращение от лица школы к потенциальному партнёру (родителю, НПО, предпринимателю):
- С какой инициативой вы выходите
- Почему это важно
- Как можно принять участие и что это даст обеим сторонам

ТЕМА 2

Роль директора в позиционировании школы в образовательной экосистеме

Рамочная структура темы

I. Что важно знать?

- Директор — ключевая фигура, формирующая миссию, ценности и стратегическое направление школы.
- Позиционирование школы — это осознанное определение её уникальности, приоритетов и роли в образовательной системе и обществе.
- Образовательная экосистема включает в себя всех участников и партнёров: учеников, педагогов, родителей, НПО, бизнес, государственные и местные структуры.
- От позиции директора зависит, как школа воспринимается извне: как закрытая система или как активный участник общественной жизни.
- Эффективное позиционирование усиливает доверие, привлекает ресурсы, улучшает имидж и повышает значимость школы в регионе.

II. Что нужно уметь?

- Видеть школу как часть широкой образовательной и социокультурной среды.
- Формулировать и транслировать стратегическое видение развития школы.
- Строить партнёрские отношения и представлять интересы школы во внешней среде.
- Управлять репутацией учреждения и работать над его публичным образом.
- Координировать участие педагогов и учеников в проектах, усиливающих видимость и влияние школы.

III. Ключевые вопросы для обсуждения

- Как сегодня позиционируется ваша школа? Кто это определяет и по каким признакам?
- Какую роль играет директор в формировании уникального образа школы?
- Какие партнёрские связи уже есть и как они отражают стратегию школы?

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

По завершению изучения темы Вы сможете делать следующее:

1. **Понимают**, что позиционирование школы — это стратегическая задача директора, связанная с миссией, ценностями и местом школы в образовательной экосистеме.
2. **Умеют** анализировать ресурсы школы, формулировать её видение и выстраивать партнёрства, отражающие её уникальность.
3. **Применяют** шаги по укреплению имиджа, внешнему взаимодействию и оценке социальной значимости школы.
4. **Развитие** лидерских компетенций директоров, необходимых для успешного управления школой.

Введение

В современном мире школа уже не воспринимается исключительно как учреждение, предоставляющее образовательные услуги. Она становится частью широкой *образовательной экосистемы*, где формирование миссии, ценностей, уникального облика и стратегического направления приобретает особую значимость. В этом контексте возрастает роль руководителя — не только как администратора, но и как **лидера позиционирования**, ответственного за то, как школа воспринимается внутри и за её пределами.

Позиционирование школы — это осознанный процесс определения и представления её идентичности: чем она отличается от других, какова её миссия и на какие потребности общества она откликается. Это не просто внешний имидж, а глубокое понимание того, как школа встроена в систему партнёрств, сообществ, сетевых проектов и образовательных инициатив.

Именно директор задаёт тон этому позиционированию: формирует стратегическое видение, транслирует ценности, строит партнёрские связи и создаёт образовательную среду, отражающую цели и ориентиры развития. Способность видеть школу в широком социальном контексте, управлять ею как открытым институтом и выстраивать доверительные отношения с внешними участниками становится ключевой компетенцией современного директора.



Значение основных терминов

- 1. Позиционирование школы.** Осознанное определение и представление уникальности школы, её ценностей, миссии, стратегического направления и роли в сообществе. Это то, как школа хочет быть воспринята — внутри и вне своих стен.
- 2. Образовательная экосистема** Совокупность всех участников, ресурсов, связей и процессов, влияющих на образование: ученики, педагоги, родители, учреждения, партнёрские организации, местное сообщество, медиа и органы управления.
- 3. Стратегическое видение** Долгосрочное представление руководителя о будущем школы: в чём её уникальность, как она развивается, какую социальную и образовательную миссию выполняет.
- 4. Устойчивый имидж** Последовательное и положительное восприятие школы различными аудиториями — на основе её действий, достижений, культуры и коммуникации.
- 5. Лидер позиционирования** Роль директора как стратегического лидера, формирующего идентичность школы, выстраивающего партнёрства и транслирующего ценности через управленческие решения и внешние коммуникации.



НАЧНЕМ С ПРОСТОГО

Что Вы уже знаете и понимаете?

1. Что вы уже знаете?

- Какие компоненты, по вашему мнению, входят в образовательную экосистему?

- Назовите основные функции директора школы в экосистеме образования.

2. Верно/Неверно

- Директор школы не играет ключевую роль в формировании партнёрских отношений в образовательной экосистеме _____
- SWOT-анализ подходит для оценки позиции школы в образовательной экосистеме _____

3. Соотнесите понятия

| | |
|-----------------------------------|--|
| Образовательная экосистема | Взаимодействующая среда всех участников и процессов, влияющих на образование: ученики, педагоги, родители, учреждения, СМИ, органы власти, партнёры. |
| Позиционирование школы | Осознанный процесс определения и представления уникальности школы — её миссии, ценностей, стратегического курса и роли в обществе. |
| SWOT-анализ | Инструмент стратегической оценки, позволяющий выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы школы в её внутренней и внешней среде. |

Вопросы для актуализации опыта директоров

1. Какие примеры успешных партнёрств вашей школы с сообществом, родителями или бизнесом вы можете привести?
2. С какими вызовами вы сталкиваетесь при попытке укрепить позицию школы в образовательной экосистеме?
3. Как вы оцениваете влияние текущих стратегий вашей школы на её видение и репутацию в образовательной среде?



ЧТО ВАМ НУЖНО УЗНАТЬ?

Прочитайте внимательно информационный лист 6.2, после чего проведите самопроверку своего понимания, используя лист самооценки 6. 2.

Информационный лист 62

1. ЗНАЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ЭКОСИСТЕМЫ.

"Наша задача — строить мосты, а не стены." — Айзек Ньютон

Экосистема — это сложная система взаимодействий между живыми организмами (растениями, животными, микроорганизмами) и их окружающей средой (почва, вода, воздух). Она включает в себя все биотические (живые) и абиотические (неживые) компоненты, которые взаимосвязаны через обмен веществом и энергией.

Примером экосистемы может быть лес, где деревья, животные, грибы и микроорганизмы взаимодействуют друг с другом и с такими элементами, как солнечный свет, вода и почва. Экосистемы бывают **естественными (например, океаны, пустыни) и искусственными (например, сельскохозяйственные угодья или аквариумы).**

Основная цель экосистемы — поддержание баланса и устойчивости, что достигается через круговорот веществ и энергии. Этот процесс позволяет всем её элементам существовать в гармонии.

2. Экосистема в образовании и школьная экосистема

Экосистема в образовании представляет собой систему взаимосвязанных элементов, которые взаимодействуют для обеспечения качественного образования. Это широкое понятие, включающее людей, учреждения, технологии, ресурсы и социальные процессы, работающие совместно для достижения образовательных целей.

Образовательная экосистема — это комплекс взаимодействий между учащимися, родителями, учителями, сообществом, бизнесом и государственными структурами, направленных на обеспечение качественного образования. Роль директора заключается в том, чтобы связать эти элементы воедино, создавая условия для гармоничного развития.

Современная школа занимает важное место в образовательной экосистеме, объединяющей учащихся, родителей, педагогов, общественные организации и бизнес. Именно директор играет ключевую роль в стратегическом управлении, формировании партнёрств и создании уникального облика школы, способного привлечь внимание и доверие сообщества.

Эта тема раскрывает многогранность задач, стоящих перед руководителями образовательных учреждений, и помогает понять, как правильно выстраивать взаимодействие с различными заинтересованными сторонами, чтобы школа стала центром качественного образования и инноваций.

Данная задача требует активного лидерства, способности видеть перспективы развития и умения эффективно использовать ресурсы. Исследование этой темы откроет возможности для формирования долгосрочных стратегий, которые сделают вашу школу сильным элементом образовательной экосистемы.

Образовательная экосистема представляет собой сложную сеть взаимодействий между различными субъектами: учащимися, родителями, педагогами, государственными

структурами, бизнесом и некоммерческими организациями. Эффективное функционирование этой системы зависит от взаимодействия всех её элементов, и директор школы выступает в роли стратегического связующего звена.

Директору важно понимать, что успешная образовательная экосистема способствует развитию не только учащихся, но и всей местной общины, улучшая качество жизни в регионе.

1 Внутренние компоненты экосистемы:

| Компонент | Роль в экосистеме |
|-----------------|--|
| Ученики | Центральный элемент экосистемы, для которых создаётся образовательная среда. |
| Педагоги | Наставники и профессионалы, формирующие учебные процессы и поддерживающие развитие учащихся. |
| Администрация | Руководители, обеспечивающие стратегическое управление, стабильность и развитие школы. |
| Учебный процесс | Методики, программы и технологии, которые способствуют развитию навыков и знаний учащихся. |

2. Внешние компоненты экосистемы:

| Компонент | Роль в экосистеме |
|---------------------------------|---|
| Родители | Партнёры в воспитании и образовательном процессе, поддержка морального и материального развития учащихся. |
| Сообщество | Организации и группы, поддерживающие инициативы школы, участвующие в социальных и образовательных проектах. |
| Бизнес | Компании, предоставляющие ресурсы, финансирование и участие в образовательных программах. |
| НПО и государственные структуры | Содействие интеграции школы в социальную среду, предоставление методической и организационной поддержки. |

"Успешный руководитель — тот, кто умеет создать среду, где каждый готов быть частью общего успеха." — Джон Максвелл

1. СУЩНОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ЭКОСИСТЕМЫ: ЭЛЕМЕНТЫ, ОПИСАНИЕ И ПРИМЕРЫ

| Сущность экосистемы | Описание | Пример |
|------------------------|--|--------|
| Связь и взаимодействие | Экосистема создаёт сеть взаимосвязей между участниками, обеспечивая обмен ресурсами, знаниями и опытом. | |
| Адаптация и гибкость | Возможность реагировать на изменения и вызовы, внедряя инновации и адаптируя стратегию. | |
| Устойчивость | Экосистема стремится к поддержанию баланса между её компонентами для долгосрочного развития и эффективности. | |
| Общее видение и цели | Все участники объединяются вокруг общей задачи — повышения качества образования. | |

Интеграция 4К-компетенций

Одной из задач директора является внедрение 4К-компетенций (критическое мышление, коммуникация, творчество и сотрудничество) в образовательные процессы школы. Эти

компетенции помогают ученикам и педагогам быть более адаптивными и успешными в быстро меняющемся мире.

Лидерские и управленческие качества директора школы тесно связаны с 4К-компетенциями (Критическое мышление, Коммуникация, Креативность и Коллаборация), так как они формируют основу успешного функционирования школы в образовательной экосистеме. Давайте разберём связь каждого из качеств с компетенциями 4К:

1. Таблица связи основных компетенций с компетенциями лидерства и управления

| № | Основная компетенция | Связь с лидерством и управлением | Практический пример |
|---|----------------------|---|---------------------|
| 1 | Критическое мышление | <ul style="list-style-type: none"> Стратегическое видение: анализ проблем и разработка долгосрочных стратегий Диагностика и мониторинг: принятие решений на основе данных | |
| 2 | Коммуникация | <ul style="list-style-type: none"> Эмпатия и сотрудничество: эффективное взаимодействие со всеми участниками Вдохновение команды: донесение целей до коллектива | |
| 3 | Креативность | <ul style="list-style-type: none"> Инновации: внедрение новых подходов в образовании Гибкость и адаптивность: поиск нестандартных решений | |
| 4 | Сотрудничество | <ul style="list-style-type: none"> Управление партнёрством: взаимодействие с родителями, НПО, бизнесом и государственными структурами Координация команды: совместная работа ради общих целей | |

2. Таблица связи аспектов лидерства с их значением и развиваемыми компетенциями в образовательной среде

| Аспекты | Значение | Развиваемые компетенции |
|--------------------------------------|--|--|
| Понимание образовательной экосистемы | Позволяет рассматривать образовательный процесс как часть сотрудничества с обществом | Критическое мышление, системное восприятие |
| Стратегическое управление | Способствует принятию обоснованных решений для развития учреждения и повышению его конкурентоспособности | Навыки планирования, анализ данных (SWOT), управление ресурсами |
| Создание партнёрств | Обеспечивает эффективное взаимодействие с внешними участниками (родители, бизнес, сообщество) | Коммуникация, развитие сети контактов, управление партнёрскими проектами |
| Лидерство и вдохновение | Улучшает способность вдохновлять коллектив и вести его к достижению общих целей | Лидерские качества, межличностное сотрудничество, эмоциональный интеллект |
| Интеграция ключевых компетенций | Развивает современные подходы в образовательном процессе, направленные на навыки XXI века | Креативность, сотрудничество, критическое мышление, эффективная командная работа |

4. Связь аспектов лидерства с их значением и развиваемыми компетенциями в образовательной среде

| Аспекты | Польза в жизни | Развиваемые компетенции |
|--------------------------------------|--|---|
| Понимание образовательной экосистемы | Позволяет видеть образовательный процесс как часть взаимодействия социума. | Критическое мышление, системное восприятие. |
| Стратегическое управление | Помогает принимать обоснованные решения для развития школы и повышения её конкурентоспособности. | Навыки планирования, анализ данных (SWOT), управление ресурсами. |
| Создание партнёрств | Способствует эффективному взаимодействию с внешними участниками (родители, бизнес, сообщество). | Коммуникация, развитие сети контактов, управление партнёрскими проектами. |
| Лидерство и мотивация | Улучшает способность вдохновлять коллектив и вести его к достижению общих целей. | Лидерские качества, межличностное взаимодействие, эмоциональный интеллект. |
| Интеграция 4К-компетенций | Развивает современные подходы к образовательному процессу, ориентированные на навыки XXI века. | Творчество, сотрудничество, критическое мышление, эффективное взаимодействие в команде. |

"Один в поле не воин, но вместе мы можем изменить мир." — Нельсон Мандела

3. РОЛЬ ДИРЕКТОРА КАК ЛИДЕРА ВО ВНУТРЕННЕЙ ЭКОСИСТЕМЕ ШКОЛЫ

Директор школы играет центральную роль в управлении внутренней экосистемой, объединяя все её компоненты и направляя их на достижение общих целей. Его лидерство проявляется в способности стратегически мыслить, мотивировать команду, организовывать процессы и поддерживать устойчивость образовательной среды.

| № | Аспект лидерства | Роль директора | Пример деятельности |
|---|----------------------------------|--|---------------------|
| 1 | Сотрудничество как ключ к успеху | Организация сотрудничества с родителями, сообществом, неправительственными организациями и бизнесом; формирование доверительных отношений; привлечение ресурсов и инновационного опыта | |
| 2 | Сотрудничество и координация | Организация эффективного взаимодействия между учащимися, учителями и администрацией; налаживание взаимной коммуникации | |
| 3 | Поддержка учителей | Проведение тренингов, семинаров и обмена опытом; вовлечение педагогов в современные методики | |
| 4 | Формирование позитивной среды | Поддержание благоприятного морального климата; мотивация учителей и учащихся; посредничество в конфликтных ситуациях | |
| 5 | Руководство учебным процессом | Контроль и разработка учебных планов; внедрение новых технологий; адаптация к изменениям | |

4. РОЛЬ ДИРЕКТОРА КАК ЛИДЕРА ВО ВНЕШНОЙ ЭКОСИСТЕМЕ ШКОЛЫ

| № | Направление и описание ситуации | Роль директора | Результат |
|---|---------------------------------|--|-----------|
| 1 | Сотрудничество с родителями | Директор организует серию встреч с родителями, чтобы обсудить стратегию развития учреждения. На одной из встреч родители предлагают создать клуб для экологических акций и мастер-классов. | |
| 2 | Сотрудничество с бизнесом | Местная компания предлагает сотрудничество в рамках проекта по внедрению современных технологий в образовательный процесс. Директор принимает предложение и организует совместные семинары для учителей и учащихся. | |
| 3 | Социальные проекты | Директор инициирует проект по благоустройству территории учреждения, привлекая учащихся, родителей и местное сообщество. Участники совместно создают зелёные зоны и проводят мероприятия по экологическому воспитанию. | |

Лидерские и управленческие качества в образовательной экосистеме

Образовательная экосистема требует от руководителя школы не только административных навыков, но и выдающихся лидерских качеств для эффективного взаимодействия с участниками системы, управления процессами и достижения стратегических целей. Давайте рассмотрим ключевые лидерские и управленческие качества, которые необходимы директору в образовательной экосистеме:

Индивидуальная и парная работа.

Лидерские и управленческие качества в деятельности директора с опорой на компоненты лидерства

Лидерские качества

| № | Лидерские качества | Описание |
|---|-------------------------|---|
| 1 | Вдохновение и мотивация | Директор вдохновляет окружающих своим поведением и словами, мотивируя на достижение целей. |
| 2 | Коммуникация и эмпатия | Способность эффективно взаимодействовать со всеми участниками экосистемы и понимать их чувства. |
| 3 | Стратегическое видение | Умение разрабатывать долгосрочные планы и определять стратегические цели развития школы. |
| 4 | Гибкость и адаптивность | Умение адаптироваться к изменениям и находить нестандартные решения в сложных ситуациях. |

Управленческие качества

| № | Управленческие качества | Описание |
|---|----------------------------|---|
| 1 | Организация и планирование | Способность эффективно организовывать процессы и разрабатывать реалистичные планы действий. |
| 2 | Управление партнёрствами | Умение выстраивать и поддерживать эффективное сотрудничество с внешними и внутренними партнёрами. |
| 3 | Диагностика и мониторинг | Способность анализировать ситуацию и отслеживать выполнение поставленных задач. |
| 4 | Антикризисное управление | Умение управлять в условиях кризиса и быстро принимать обоснованные решения. |

Подведение итогов: ключевые выводы

Экосистема школы как интеграционная среда: Школьная экосистема объединяет внутренние (ученики, педагоги, администрация, учебный процесс) и внешние компоненты (родители, сообщество, бизнес, НПО). Гармоничное взаимодействие этих элементов обеспечивает устойчивое развитие образовательного процесса.

Центральная роль директора: Директор — ключевая фигура, отвечающая за стратегическое управление, мотивацию участников экосистемы и поддержание её устойчивости. Лидерство директора проявляется в построении партнёрств, развитии педагогов и координации учебного процесса.

Связь с 4К-компетенциями: Экосистема школы способствует развитию критического мышления, креативности, коммуникации и сотрудничества. Эти компетенции важны не только для учащихся, но и для педагогов и администрации.

Важность партнёрств: Эффективное сотрудничество с внешними участниками, такими как родители и бизнес, укрепляет школу в образовательной экосистеме, помогая решать социальные и образовательные задачи.

Гибкость и инновации: Школьная экосистема должна адаптироваться к изменениям и внедрять инновационные подходы, например, цифровизацию и проектное обучение, для достижения устойчивых результатов.

Педагогическое лидерство: Успех экосистемы во многом зависит от способности директора поддерживать моральный климат, стимулировать профессиональное развитие учителей и вдохновлять коллектив.

РЕФЛЕКСИВНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие новые понятия или подходы, связанные с образовательной экосистемой, вы узнали?
2. Что в процессе анализа оказалось наиболее полезным для вашего профессионального развития?
3. Какие аспекты темы вызвали у вас эмоциональный отклик или заинтересованность?
4. Было ли что-то неожиданное, что изменило ваше представление о роли директора или экосистемы школы?
5. Какие идеи из обсуждения или задания вы сможете реализовать в своей профессиональной деятельности?
6. Как вы планируете использовать принципы экосистемного подхода в управлении школой?
7. **Какие трудности или идеи возникли?**

☞ *Формат работы: письменные ответы или обсуждение в малых группах*

II. Самооценка своей практики

1. Рефлексивный анализ

- Какие сильные стороны вашей практики вы видите?
- Какие подходы вы считаете наиболее успешными в вашей работе?
- Каким образом ваша практика способствует взаимодействию участников внутренней и внешней экосистемы школы?

2. Образовательная экосистема

- Как ваша деятельность влияет на развитие образовательной экосистемы школы?
- Насколько эффективно вам удаётся координировать взаимодействие между педагогами, родителями, учениками и внешними партнёрами?

3. Лидерство и управление

- Какие лидерские и управленческие качества вы применяете в своей практике?
- Какие задачи по развитию экосистемы школы требуют больше внимания или усилий?

4. 4К-компетенции


- Насколько ваша практика способствует развитию 4К-компетенций у учеников и педагогов?
- Какие методы вы используете для интеграции критического мышления, креативности, коммуникации и сотрудничества в образовательный процесс?

5. Зоны для развития

- Какие аспекты своей практики вы хотели бы улучшить?
- С какими трудностями вы сталкиваетесь при управлении школьной экосистемой?

Рекомендация:

Регулярная самооценка своей практики помогает выделить сильные стороны и зоны роста.

 *Формат работы: индивидуальные заметки + обмен в парах*

III. Переход к действиям

1. Определение приоритетов

- Какие аспекты вашей практики нуждаются в первоочередном внимании?
- Выберите одну–две ключевые задачи, которые можно решить в ближайшее время (например, развитие взаимодействия с родителями или внедрение инноваций в учебный процесс) и **постановка целей**

3. Разработка плана действий

- Опишите шаги, которые необходимы для достижения цели.
- Определите ресурсы (людей, материалы, время) и возможные препятствия.
- Назначьте ответственных за каждый этап.

4. Внедрение и мониторинг

- Начните реализовывать намеченные шаги.
- Регулярно отслеживайте прогресс, используя инструменты мониторинга, такие как чек-листы или промежуточные отчёты.
- Собирайте обратную связь от участников процесса, чтобы корректировать действия по мере необходимости.

5. Оценка результатов

- Проанализируйте, удалось ли достичь поставленных целей.
- Какие изменения или улучшения вы заметили?
- Какие выводы можно сделать для дальнейшей работы?



САМОПРОВЕРКА: ЧТО Я ЗАПОМНИЛ, В ЧЕМ РАЗОБРАЛСЯ?

Лист самооценки 2.1

Тестовые вопросы для самопроверки

1. Какое действие лучше отражает роль директора в позиционировании учреждения в образовательной экосистеме?

- a) Инициатива в координации сотрудничества с внутренними и внешними партнёрами
- b) Игнорирование потребностей общества
- c) Ограничение коммуникации внутри учреждения
- d) Авторитарное поведение по отношению к сотрудникам

2. Какой подход не способствует позиционированию учреждения в образовательной экосистеме?

- a) Развитие сети сотрудничества с родителями и внешними организациями
- b) Отсутствие чёткой стратегии для сотрудничества и развития учреждения
- c) Активное участие в общественных проектах
- d) Анализ потребностей внешней среды

3. Как директор может укрепить позицию учреждения в образовательной экосистеме?

- a) Путём организации прозрачных процессов, эффективной коммуникации и сотрудничества с различными сторонами
- b) Только посредством внутреннего контроля над преподавателями
- c) Ограничивая доступ родителей к образовательным процессам
- d) Самостоятельно принимая решения без обсуждения

4. Найдите ошибку. Какое из следующих утверждений неверно?

- a) Экосистема учреждения объединяет как внутренние, так и внешние элементы.
- b) Администрация играет ключевую роль в стратегическом управлении.
- c) Ученики являются частью внешней среды экосистемы учреждения.
- d) Родители активно участвуют в образовательных инициативах учреждения.

ЗАНЯТИЕ 2

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ:

1. Анализирует влияние внешних факторов (социальных, технологических, политических и др.) на деятельность образовательное учреждение.
2. Оцените внешних и внутренних перспектив развития школы с использованием SWOT анализа



ПРАКТИКУМ: ОТ НАБЛЮДЕНИЯ К ДЕЙСТВИЮ

Практикум 1. Диагностика видимости и уникальности школы

Цель: оценить, как школа позиционируется в глазах различных целевых аудиторий.

Формат: индивидуальная работа + обсуждение в группе

Задание:

1. Заполните таблицу:

| Целевая аудитория | Что они знают о школе? | Что они думают/ощущают? | Какие сигналы школа транслирует? |
|------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| Родители | | | |
| Ученики | | | |
| Партнёры (НПО, бизнес) | | | |
| Коллеги из других школ | | | |
| Органы управления | | | |

Сделайте выводы:

- Насколько школа узнаваема и чем отличается?
- Где имидж устойчив, а где требует уточнения или усиления?
- Обсудите в малой группе: какой шаг можно предпринять для усиления узнаваемости?

Задание 2: Диагностика экосистемного влияния

Цель: Понять силу взаимодействия в экосистеме.

Инструкция:

- Прочитайте:

«Образовательная экосистема — это пространство, в котором школа активно взаимодействует с сообществом, бизнесом и государственными структурами для достижения качественного образования.»

Выполните:

1. Выделите 3 основных элемента экосистемы, которые особенно важны для вашей школы.
2. Приведите конкретный пример сотрудничества вашей школы с одним из этих элементов.
3. Предложите, как можно усилить это взаимодействие.

Формат: Индивидуальные заметки → мини-дискуссия в малой группе.

Формируемые компетенции: _____

ТЕМА 3

СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ АССОЦИАЦИИ РОДИТЕЛЕЙ И УЧИТЕЛЕЙ (АРУ): ЦЕЛИ, ФУНКЦИИ, СТРУКТУРА. РЕГИСТРАЦИЯ АРУ КАК ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НПО).

Рамочная структура темы

Что важно знать?

- Законодательство о НПО в Таджикистане.
- Роль родителей в образовании как партнёров, а не наблюдателей
- Основы документооборота и финансовой отчётности для НПО
- Механизмы построения доверия в сообществе

Что нужно уметь?

- Организовывать собрания, фасилитировать диалог между сторонами
- Разрабатывать стратегические планы развития АРУ (SMART, SWOT)
- Оформлять устав и другую документацию
- Устанавливать и поддерживать внешние партнёрства
- Использовать цифровые инструменты (онлайн-платформы, соцсети) для коммуникации

Ключевые вопросы для обсуждения

- Как вовлечь родителей в образовательный процесс эффективно?
- Какие механизмы мотивации и доверия можно использовать?
- Как избежать дублирования функций школьной администрации?
- Что делает АРУ устойчивой и независимой?
- Какую роль могут играть внешние партнёры (НПО, бизнес, СМИ)?
- Какие риски могут возникнуть при формализации АРУ?

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

По завершению изучения этой темы Вы сможете делать следующее:

1. **Освоение принципов создания** и функционирования АРУ, включая цели, основные функции и организационную структуру.
2. **Умение разрабатывать цели и задачи** Ассоциации с учётом потребностей школы и сообщества.
3. **Навыки подготовки необходимых документов** для регистрации АРУ как НПО (например, устав, протоколы, заявление учредителей) и регистрация АРУ как общественной организации (НПО).
4. **Сознанное понимание** своей роли как директора школы в управлении АРУ.

ВВЕДЕНИЕ

Современная школа всё чаще воспринимается не как замкнутая образовательная структура, а как открытая и динамичная часть образовательной экосистемы, где ключевую роль играют не только педагоги и ученики, но и родители. В этом контексте создание Ассоциации родителей и учителей (АРУ) становится важным шагом к формированию устойчивого партнёрства между всеми участниками образовательного процесса.

АРУ представляет собой эффективный механизм диалога и взаимодействия, способствующий укреплению доверия, поддержке школьных инициатив и совместной ответственности за качество образования. Такая структура позволяет родителям и педагогам не только обсуждать актуальные проблемы, но и вырабатывать совместные стратегии развития, участвовать в принятии решений, влиять на образовательную среду.

Становление АРУ как общественной организации (НПО) предоставляет возможности для правового оформления её деятельности, участия в грантах и проектах, расширения круга партнёров за пределами школы. Это особенно актуально для школ, стремящихся к инновациям, открытому управлению и интеграции в местное сообщество.

Таким образом, формирование и развитие АРУ — это не просто формальность, а стратегический инструмент модернизации школьной жизни и вовлечения всех заинтересованных сторон в создание эффективной, инклюзивной и устойчивой образовательной среды.



ЗНАЧЕНИЕ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

Ассоциация родителей и учителей (АРУ) — это добровольное объединение родителей, учителей и других участников школьного сообщества, созданное с целью содействия улучшению образовательной среды, поддержке школьных инициатив и развитию сотрудничества между семьёй и школой.

Общественная организация (НПО) — неприбыльная структура, не связанная с государственными органами, зарегистрированная в установленном законодательством порядке, с правом осуществлять общественно полезную деятельность, представлять интересы своих членов и реализовывать различные проекты.

Устав — основной документ, регулирующий деятельность АРУ. В уставе определяются цели организации, её структура, полномочия органов управления, порядок вступления и выхода из ассоциации, а также основные правила функционирования.

Инициативная группа — команда родителей и/или педагогов, выступающая инициатором создания АРУ. Именно она разрабатывает устав, организует учредительное собрание и запускает процесс регистрации.

Функции АРУ — это направления деятельности, такие как представление интересов членов сообщества, организация мероприятий, содействие школьным проектам, установление партнёрств с внешними организациями, развитие родительской активности.

Добровольное участие — принцип, согласно которому участие в АРУ является свободным выбором каждого, без давления или обязательств со стороны школы или других участников.

Регистрация НПО — формальный процесс создания общественной организации, включающий подачу необходимых документов, проведение учредительного собрания, утверждение устава и регистрацию в органах юстиции.

Гранты и донорская поддержка — финансовые и ресурсные средства, получаемые от различных организаций (государственных, частных, международных) для реализации социально значимых и образовательных проектов.

ЗАНЯТИЕ 1

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ:

1. **Смогут объяснить**, что такое Ассоциация родителей и учителей, в чём её цели и какую роль она играет в развитии школьного сообщества.
2. **Познакомятся с основными функциями** АРУ, её органами управления и принципами организации партнёрства между семьёй и школой.
3. **Будут знать этапы создания АРУ**, включая разработку устава, организацию учредительного собрания и процедуру государственной регистрации.
4. **Смогут аргументированно говорить** о важности родительской активности в управлении школой, различать понятия партнёрства, самоуправления и гражданской вовлечённости.



НАЧНЕМ С ПРОСТОГО

Что Вы уже знаете и понимаете?

Задания для проверки начальных знаний

1. **Что вы уже знаете?**
 - Перечислите основные цели и функции Ассоциации родителей и учителей (АРУ).
 - Какие документы необходимы для регистрации АРУ как НПО?
2. **Верно/неверно:**
 - АРУ может быть зарегистрирована без устава. _____
 - Цель АРУ — исключительно организация мероприятий для родителей. (Неверно)
 - Основные партнёры АРУ включают родителей, местные органы власти и НПО.

1. Соотнесите:

Соотнесите этапы регистрации АРУ с соответствующими действиями:

| | |
|--------------------------------------|---|
| 1. Сбор документов | а) заявление учредителей |
| 2. Обращение в органы регистрации | б) ведение учётности |
| 3. Пост-регистрационная деятельность | с) подготовка устава, протоколов собрания |

Вопросы для актуализации опыта директоров

1. Какие формы взаимодействия с родителями уже успешно применяются в вашей школе? _____
2. Были ли попытки создать аналогичную организацию (например, совет родителей) в вашей практике? Если да, какие результаты были достигнуты? _____
3. Какие трудности вы видите при создании и регистрации Ассоциации родителей и учителей? _____



ЧТО ВАМ НУЖНО УЗНАТЬ?

Прочитайте внимательно информационный лист 6.1, после чего проведите самопроверку своего понимания, используя лист самооценки 6.1.

Информационный лист 6.1

Нормативно-правовые акты, регулирующие создание объединений в образовательных учреждениях

Закон Республики Таджикистан "Об образовании", Статья 41. Самоуправление образовательных учреждений "К органам самоуправления образовательных учреждений относятся: совет образовательного учреждения, советы учителей и учёных, производственно-педагогические, научно-методические советы, общественные советы, директора, ректоры, студенты, аспиранты, спонсоры, наблюдатели, организации учащихся, структуры комитетов по делам молодёжи и женщин, комитеты родителей, ассоциации родителей, учителей и другие. Их перечень и задачи предусматриваются в уставе образовательного учреждения с учётом соответствующих примерных положений."

Согласно Гражданскому кодексу Республики Таджикистан (статья 50):

"Некоммерческой организацией признаётся юридическое лицо, основная цель деятельности которого не заключается в извлечении прибыли, и полученная прибыль не распределяется между участниками."

Статья 28. Гражданский кодекс Республики Таджикистан. "Граждане имеют право объединяться. Гражданин имеет право участвовать в создании политических партий, включая партии демократического, религиозного и атеистического характера, профессиональных союзов и других общественных объединений, свободно вступать в них и выходить из них."

Создание коммерческих и некоммерческих объединений в форме ассоциаций и союзов регулируется.

Закон Республики Таджикистан "Об общественных объединениях". Статья 7. Организационно-правовые формы общественных объединений Общественные объединения могут быть созданы в следующих организационно-правовых формах:

- общественная организация;
- общественное движение;
- органы общественной самодеятельности.

Статья 8. Общественная организация

1. Общественная организация — это объединение граждан, которое, как правило, создаётся на основе членства для совместной деятельности объединённых граждан с целью защиты общих интересов и достижения уставных целей.
2. Высшим руководящим органом общественной организации является съезд, конференция или общее собрание. Руководящий орган общественной организации — это выборный коллегиальный орган, который подотчётен съезду, конференции или общему собранию.

Статья 11. Союзы (ассоциации, советы) общественных объединений Общественные объединения имеют право создавать союзы (ассоциации, советы) общественных объединений. В такие союзы (ассоциации, советы) могут вступать граждане, общественные объединения, юридические лица и государственные органы.

Общественные организации и/или объединения могут действовать как неправительственные организации. Для этого они обращаются с подготовленным Уставом в

Министерство юстиции Республики Таджикистан или управление юстиции Горно-Бадахшанской автономной области. При соответствии документов установленным требованиям, Министерство юстиции или областное управление юстиции регистрируют их. После регистрации ассоциация официально действует как неправительственная организация на основе своего Устава.

Самостоятельное чтение с использованием метода инсерт: Прочитайте текст и сделайте пометки на полях текста («V», «+», «-», «?») и кратко запишите свои мысли в соответствии с этими знаками.

| «V» знаю | «+» новая информация для меня | «-» противоречит моим знаниям | «?» у меня есть вопрос |
|----------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

1.2. Цель и основные задачи Ассоциации родителей и учителей (АРУ):

Ассоциация создается с целью:

- содействия укреплению демократических структур и активного участия граждан в решении актуальных вопросов образования и воспитания;
- улучшения образовательной среды для качественного обучения;
- реализации правовой, социальной и экономической защиты членов Ассоциации;
- применения новых методов обучения и управления образовательными учреждениями;
- активного участия в ремонте образовательных учреждений;
- повышения уровня знаний и ключевых компетенций учащихся;
- проведения культурно-просветительских мероприятий, активизации спортивной работы и сохранения здоровья учащихся;
- создания условий для творческой и интеллектуальной работы, разработки различных образовательных и воспитательных программ в рамках проектов;
- оказания практической помощи в подготовке образовательных программ и укреплении физической среды учреждения совместно с местными специалистами, научными сотрудниками и при поддержке общественных организаций.

Основные задачи Ассоциации родителей и учителей:

- восстановление единых требований к обучению и воспитанию детей в семье и учреждении, укрепление взаимодействия и сотрудничества семьи и учреждения;
- привлечение родителей и общества к мероприятиям учреждения и внешкольным мероприятиям;
- организация пропаганды педагогических знаний в обществе и повышение уровня просвещения родителей;
- вовлечение родителей и общества в хозяйственные и благоустроительные работы учреждения и места проживания;
- участие в другой деятельности, соответствующей уставным целям Ассоциации и не противоречащей законам;
- при необходимости получение лицензии на осуществление желаемой деятельности;
- согласование подготовки сметы доходов и расходов бюджета учреждения и контроль за эффективным использованием средств;
- привлечение грантов от международных организаций для реализации целей Ассоциации;
- обеспечение учреждения художественной и детской литературой.

Структура и органы управления:

- Высшим руководящим органом организации является Общее собрание.
- Исполнительным органом организации является Председатель.
- Председатель избирается из числа учредителей и членов организации и действует от имени организации без доверенности.
- Для проверки финансовой деятельности организации на общем собрании членов избирается контрольная комиссия.
- Руководители организации не входят в состав комиссии. Срок избрания членов комиссии составляет два года.
- Организация формирует комиссии для выполнения уставных задач.

Вопрос-обсуждение: "Какие шаги, на ваш взгляд, нужны для регистрации НПО?"

Юридические аспекты и законодательство

- Общественные организации и ассоциации создаются добровольно по инициативе родителей учащихся, учителей, общественных организаций и политических партий.
- Для этого проводится учредительное собрание.
- Общее собрание членов ассоциации формируется из представителей родителей, учителей, членов Совета ассоциации, и именно оно выбирает председателя совета ассоциации. Членство директора учреждения в ассоциации и совете является обязательным.
- Граждане, достигшие 18-летнего возраста, могут стать учредителями, членами и участниками общественных объединений, если настоящий закон не предусматривает иных правил.
- Общественные организации и объединения функционируют как негосударственные учреждения.
- Для регистрации необходимо обратиться в Министерство юстиции Республики Таджикистан или областные управления юстиции с подготовленным уставом.
- Если предоставленные документы соответствуют нормативным требованиям, Министерство юстиции Республики Таджикистан или областные управления юстиции регистрируют ассоциацию.
- Зарегистрированные ассоциации как негосударственные учреждения получают право открыть собственный банковский счет, иметь печать, штампы и официальные бланки, а также осуществлять все финансовые операции и расходы через банковский счет.

Этапы регистрации АРУ. Обсуждение с презентацией.

- ✓ Сбор необходимых документов (устав, заявление учредителей, протокол собрания).
- ✓ Обращение в соответствующие государственные органы.
- ✓ Условия и сроки регистрации.
- ✓ Ведение учётности (члены ассоциации, финансовые отчёты)

Практическое упражнение: (њульчатъозамима мегарданд)

1. **Шиносої бо протоколи маълиси муассисон.**
2. **Ариза ба мақомоти адлия барои ба қайдгирӣ.**
3. **Рӯйхати муассион.**
4. **Оинномаи ташкилоти ҷамъиятӣ.**

Группы анализируют готовый пример устава и ищут возможные улучшения.

Роль директора школы в управлении Ассоциацией родителей и учителей (АРУ) является ключевой для достижения ее целей и укрепления взаимодействия между школой, родителями и обществом.

Вот основные аспекты этой роли:

1. Стратегическое управление:

- Участие в формировании целей и задач АРУ, направленных на улучшение качества образования и воспитания.
- Координация совместных действий между школой и АРУ для реализации образовательных программ и инициатив.

2. Взаимодействие с родителями и обществом:

- Содействие в укреплении связей между педагогами, родителями и учениками.
- Организация мероприятий, направленных на вовлечение родителей в школьную жизнь (например, родительские собрания, мастер-классы).
- Мотивирование родителей и общества участвовать в благоустройстве школы и местного сообщества.

3. Педагогическое лидерство:

- Содействие распространению педагогических знаний среди родителей через лекции, тренинги или семинары.
- Обеспечение поддержки педагогов в применении инновационных методов обучения и воспитания.

4. Финансовый и административный надзор:

- Участие в разработке сметы доходов и расходов АРУ и школы.
- Контроль за прозрачностью и эффективным использованием финансовых средств, поступающих в АРУ (например, грантов, пожертвований).

5. Развитие инфраструктуры:

- Вовлечение родителей и общественных организаций в решение вопросов ремонта и оснащения школы необходимыми ресурсами.
- Сотрудничество с органами управления для привлечения внешних ресурсов на развитие школы.

5. Содействие программам развития:

- Поддержка инициатив, направленных на повышение компетенций учеников, включая культурно-просветительские и спортивные программы.
- Участие в разработке образовательных проектов, которые соответствуют целям АРУ и школе.

Директор школы в рамках АРУ становится не только руководителем, но и связующим звеном, объединяющим усилия всех участников образовательного процесса для достижения общих целей

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ: КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВООДЫ

1. Юридические основы создания и управления АРУ:

- АРУ создаются добровольно, объединяя родителей, учителей, общественные организации и политические партии.
- Обязательной является регистрация в Министерстве юстиции Республики Таджикистан или в соответствующих областных управлениях юстиции с представлением устава.
- АРУ имеют право на финансовую независимость, включая открытие банковского счета, наличие печатей и проведение финансовых операций через банк.

2. Роль директора школы:

- Директор выполняет роль лидера, стратегически направляя деятельность АРУ и координируя сотрудничество между учителями, родителями и обществом.
- Его ключевая задача заключается в повышении прозрачности, финансовой ответственности и вовлечении всех участников в школьную жизнь.

3. Правовые и финансовые аспекты:

- НПО и АРУ получают ряд налоговых льгот, включая освобождение от налога на прибыль и НДС на гуманитарные проекты.
- Обеспечивается контроль за целевым использованием средств, привлекаемых через гранты и пожертвования.
- Важным аспектом является соблюдение прозрачности и отчетности для поддержания доверия и легитимности.

4. Сотрудничество и развитие сообщества:

- АРУ укрепляют партнерство между школой, родителями и обществом, создавая условия для совместного развития образовательной среды.
- Активно поддерживаются культурные, спортивные и образовательные программы, направленные на развитие компетенций и способностей учащихся.

Эти выводы подчеркивают значимость АРУ как важного института для укрепления связей между школой и обществом, а также необходимость ответственного подхода к их управлению.

РЕФЛЕКСИВНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Чему я научился в ходе задания? Какие знания или навыки оказались новыми для меня?
2. Что меня особенно удивило или привлекло внимание? Был ли момент, который заставил меня взглянуть на ситуацию иначе?
3. Какие элементы из изученного я могу применить на практике? Как это улучшит мою работу или взаимодействие?
4. С какими трудностями я столкнулся в процессе выполнения задания? Какие возможные пути их преодоления я вижу?

☞ *Формат работы: письменные ответы или обсуждение в малых группах*

II. Самооценка своей практики

1. Анализ эффективности:

- Насколько успешно я справился(ась) с созданием и развитием АРУ? Были ли реализованы ключевые цели, такие как вовлечение родителей и учителей в образовательный процесс?
- Удалось ли наладить прозрачные процессы взаимодействия между членами АРУ, родителями, учителями и школьной администрацией?

2. Осмысление применяемых методов:

- Какие подходы или инструменты (например, фасилитация, SMART-планирование, проведение собраний) оказались наиболее результативными в создании и управлении АРУ?
- Были ли учтены все законодательные требования при регистрации АРУ? Что удалось выполнить без затруднений, а где потребовались дополнительные усилия?

3. Идентификация трудностей:

- С какими сложностями я столкнулся(ась) при регистрации АРУ, включая сбор документов, согласование устава или взаимодействие с Министерством юстиции?
- Возникали ли проблемы

 *Формат работы: индивидуальные заметки + обмен в парах*

III. Переход к действиям

1. Организация учредительного собрания:

- Проведение собрания с участием представителей родителей, учителей и членов школьного сообщества.
- Подготовка протокола собрания, в котором фиксируются цели, задачи, и структура будущей Ассоциации.

2. Разработка учредительных документов:

- Подготовка Устава АРУ с четким описанием целей, функций, и структуры организации.
- Учет всех юридических требований, включая порядок управления финансовыми средствами и правила взаимодействия членов.

3. Регистрация в Министерстве юстиции:

- Сбор всех необходимых документов, таких как заявление, протокол собрания и Устав.
- Получение свидетельства о регистрации, которое подтвердит статус АРУ как общественной организации.

4. Финансовое планирование:

- Открытие банковского счета для проведения финансовых операций.
- Разработка прозрачной системы учета и отчетности, соответствующей требованиям законодательства.

5. Привлечение ресурсов:

- Подготовка заявок на гранты от международных организаций.
- Вовлечение родителей, учителей и местного сообщества в сбор средств и поддержку проектов АРУ.

6. Реализация первых инициатив:

- Организация мероприятий, направленных на улучшение образовательной среды и повышение взаимодействия между членами АРУ.
- Запуск образовательных и культурно-просветительских программ, отражающих цели Ассоциации.

7. Оценка и рефлексия:

- Регулярное проведение встреч для анализа достигнутых результатов и планирования дальнейших действий.
- Постоянное совершенствование работы АРУ на основе обратной связи от участников и сообществ.



САМОПРОВЕРКА: ЧТО Я ЗАПОМНИЛ, В ЧЕМ РАЗОБРАЛСЯ?

Лист самооценки 1.2

Тестовые задания для самопроверки

Соотнесите понятие с его описанием:

1. **Что из перечисленного необходимо для регистрации Ассоциации родителей и учителей (АРУ)?**
 - А) Получение грантов
 - Б) Выбор председателя Совета ассоциации
 - В) Открытие банковского счета
 - Г) Проведение учредительного собрания
2. **Найдите ошибку:** какое из утверждений НЕ соответствует правовым аспектам создания АРУ?
 - А) АРУ функционируют как негосударственные учреждения.
 - Б) Директор школы не обязан быть членом Совета ассоциации.
 - В) Граждане старше 18 лет могут быть учредителями АРУ.
 - Г) АРУ создаются добровольно.
3. **Что из перечисленного является обязательным условием для регистрации АРУ?**
 - А) Наличие грантовой поддержки
 - Б) Утверждение устава
 - В) Проведение культурных мероприятий
 - Г) Заключение договора с банком.
4. **Какой орган отвечает за регистрацию АРУ?**
 - А) Министерство образования Республики Таджикистан или областные управления юстиции.
 - Б) Министерство юстиции Республики Таджикистан
 - В) Совет директоров школ
 - Г) Областное управление образования
5. **Что из перечисленного НЕ относится к правам зарегистрированной АРУ?**
 - А) Открытие банковского счета
 - Б) Проведение финансовых операций через банк
 - В) Получение статуса государственного учреждения
 - Г) Использование собственной печати и штампов

ЗАНЯТИЕ 2

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ:

1. Создадут модель АРУ с учётом потребностей своей школы.
2. Разработают проект устава, включающий ключевые положения.
3. Составят пошаговый план регистрации АРУ как НПО.
4. Отработают навыки взаимодействия, моделируя сотрудничество родителей и учителей.



ПРАКТИКУМ: ОТ НАБЛЮДЕНИЯ К ДЕЙСТВИЮ

Практикум 1.

Практическое задание 1: Проект модели АРУ

Цель: создать адаптированную структуру Ассоциации для своей школы. **Задача:**

- Опишите цели и приоритеты АРУ вашей школы;
- Нарисуйте схему структуры (общее собрание, совет, председатель и т.д.);
- Определите потенциальных участников.

Практическое задание 2: Черновик устава АРУ

Цель: освоить базовые принципы оформления устава. **Задача:**

- Напишите черновой текст 3 разделов устава:
 1. Цели и задачи,
 2. Органы управления и их полномочия,
 3. Порядок членства.
- Используйте форматирование, как в юридических документах.

Практическое задание 3: Пошаговый план регистрации АРУ как НПО

Цель: подготовить участников к реальному процессу регистрации.

Задача:

- Составьте список шагов с указанием необходимых документов, сроков и ответственных лиц;
- Обозначьте возможные трудности и предложите пути их решения.

ТЕМА 4

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АССОЦИАЦИИ РОДИТЕЛЕЙ И УЧИТЕЛЕЙ (АРУ), МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АРУ АДВОКАСИ.

Рамочная структура темы

Что важно знать?

- Понимание разницы между стратегическим и операционным планированием, умение формулировать цели по SMART, учитывать внешние и внутренние факторы через анализы (SWOT, STEEP).
- Владение базовыми понятиями: индикаторы успеха, типы оценки (формативная, итоговая), отличие процесса от результата.
- Понимание адвокации как процесса продвижения интересов АРУ в отношениях с администрацией, властями и обществом; знание форматов и этических основ.
- Осознание ценности родительского участия, примеры успешных практик партнёрства и влияние активной позиции родителей на развитие школы.

Что нужно уметь?

- Разрабатывать **годовой план деятельности АРУ** с учётом приоритетов школы и потребностей сообщества
- Устанавливать **ключевые показатели эффективности (KPI)** и разрабатывать инструменты для отслеживания прогресса
- Проводить **анализ и самооценку** деятельности АРУ на регулярной основе
- Формулировать **адвокационные цели** адаптированные под целевые аудитории (дирекция, органы власти, местные сообщества)
- Использовать **цифровые инструменты** (опросы, платформы, визуализация данных) для ведения и коммуникации с внешней средой

Ключевые вопросы для обсуждения

- Как обеспечить реалистичность и гибкость планирования в условиях школьной среды?
- Какие методы наиболее эффективны для мониторинга вовлечённости родителей?
- Как мотивировать членов АРУ к участию в регулярной оценке своей работы?
- Где заканчивается участие АРУ и начинается адвокационная деятельность?
- Какие риски связаны с адвокацией от лица школы или родителей?
- Как построить партнёрство с местными органами власти и СМИ?

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

По завершению изучения темы Вы сможете

1. Участники освоят принципы планирования деятельности, адвокации.
2. Смогут разработать SMART-планы для АРУ.
3. Научатся применять ключевые показатели эффективности (KPI) для мониторинга и оценки деятельности.
4. Они будут способны создавать стратегии адвокации, направленные на улучшение образовательных результатов.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях стремительных изменений в сфере образования становится всё более актуальной необходимость системного участия родителей в жизни школы. Ассоциации родителей и учителей (АРУ) играют важную роль как мост между образовательными учреждениями и семьями, способствуя созданию открытой, инклюзивной и ответственной школьной среды.

Однако, для того чтобы деятельность АРУ была результативной и устойчивой, она должна опираться на чёткое планирование, регулярный мониторинг и объективную оценку своих инициатив. Эти процессы позволяют не только определять приоритеты и ресурсы, но и видеть реальные изменения, фиксировать прогресс, вовлекать новых участников и корректировать действия при необходимости.

Кроме того, важным направлением работы современной АРУ является **адвокация** — продвижение интересов школьного сообщества на уровне внешних структур: органов управления образованием, партнёров, СМИ. Это придаёт родительскому голосу вес, усиливает влияние ассоциации и помогает обеспечить устойчивое развитие школы.

Таким образом, планирование, мониторинг, оценка и адвокация — это четыре взаимосвязанных механизма, делающих деятельность АРУ стратегически выверенной, социально значимой и по-настоящему партнёрской.



ЗНАЧЕНИЕ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

1. **Планирование** — процесс целенаправленного определения задач, сроков, ресурсов и ожидаемых результатов деятельности АРУ.
2. **Мониторинг** — систематическое наблюдение за реализацией планов АРУ, сбор информации о ходе деятельности.
3. **Оценка (Evaluation)** — анализ достигнутых результатов, выявление сильных сторон и зон для развития АРУ.
4. **Адвокация** — продвижение интересов школьного сообщества на уровне властей, партнёров и общества с целью добиться позитивных изменений.

ЗАНЯТИЕ 1

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ:

1. **Разбираются в понятиях планирования, мониторинга, оценки и адвокации** — Участники способны отличить эти процессы и понимать их значение в деятельности АРУ.
2. **Знают ключевые элементы стратегического планирования** — Могут назвать подходы (SMART, SWOT, индикаторы, этапы плана).
3. **Понимают значение родительской активности и продвижения инициатив** — Осознают силу совместных действий и важность диалога с внешней средой.



НАЧНЕМ С ПРОСТОГО

Что Вы уже знаете и понимаете?

Задания для проверки начальных знаний

1. **Какова основная цель деятельности АРУ?**
 - А) Проверка качества работы учителей
 - Б) Организация экскурсий для детей
 - В) Укрепление партнёрства между родителями и школой
 - Г) Сбор пожертвований для школы
2. **Что входит в процесс планирования?**
 - А) Проведение собраний с родителями
 - Б) Определение целей и задач
 - В) Мониторинг вовлечённости
 - Г) Распределение бюджета школы
3. **Что такое адвокация в контексте работы АРУ?**
 - А) Сбор мнений родителей
 - Б) Продвижение интересов школьного сообщества во внешней среде
 - В) Работа с детьми во внеурочное время
 - Г) Контроль за школьной документацией
4. **Какой метод помогает анализировать сильные и слабые стороны АРУ?**
 - А) Метод SMART
 - Б) SWOT-анализ
 - В) Анкетирование
 - Г) Методика 4К
5. **Что лучше всего описывает мониторинг?**
 - А) Проведение мероприятий
 - Б) Систематическое наблюдение за выполнением плана
 - В) Написание отчёта об оценке
 - Г) Привлечение волонтёров

Вопросы для актуализации опыта директоров

1. Какие успешные примеры партнёрской работы с родителями или НПО вы можете вспомнить из своей практики?
2. Какие методы мониторинга и оценки вы уже применяли, и как они повлияли на результаты?
3. Какую роль, на ваш взгляд, играет адвокация в достижении стратегических целей школ?



ЧТО ВАМ НУЖНО УЗНАТЬ?

Прочитайте внимательно информационный лист 6.1, после чего проведите самопроверку своего понимания, используя лист самооценки 6.1.

Информационный лист 6.1

1. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АССОЦИАЦИИ РОДИТЕЛЕЙ И УЧИТЕЛЕЙ (АРУ)

Ассоциация родителей и учителей (АРУ) является важным звеном в улучшении образовательного процесса и формирования партнёрских отношений между школой, родителями и сообществом. Для успешного функционирования АРО необходимо детальное планирование, которое охватывает анализ текущей ситуации, постановку задач, разработку мероприятий и мониторинг их выполнения.

Шаги для составления годового плана Ассоциации родителей и учителей

Шаг первый. Определение актуальных проблем своего учреждения на основе анализа текущей ситуации и плана развития учреждения.

Шаг второй. Участники в группах определяют актуальные проблемы учреждения, связанные с взаимодействием с сообществом, и разделяют их по содержанию и тематике.

Шаг третий. На основе выявленных проблем определяются задачи АРО на учебный год и последующие годы.

Шаг 4. На основе задач разрабатывается план мероприятий для нового учебного года и последующих периодов.

Практическая деятельность. Составление черновика годового плана Ассоциации родителей и учителей (АРО).

Глава 1. Обзор деятельности АРО за 2024–2025 учебный год и задачи АРО на 2025–2026 учебный год.

1. Составление списка актуальных проблем учреждения и возможностей их решения силами АРО:

Примеры проблем:

1. Низкая активность членов сообщества в деятельности АРО.
2. Недостаточное внимание общества к школе.
3. Необходимость ремонта здания школы.

2. Задачи АРО на 2025–2026 учебный год:

1. Улучшение работы АРО, привлечение родителей и общества к решению образовательных проблем.
2. Организация внеклассных и внешкольных мероприятий с учащимися.
3. Повышение педагогической грамотности родителей.

Обсуждение разделов годового плана АВО на основе основных приоритетов деятельности учреждения в текущий период.

Раздели годового плана АРУ

1. Деятельность АРО по улучшению учебной среды с целью повышения качества образования
2. Мероприятия АРО по укреплению физической среде учреждения.
3. Привлечение дополнительных средств и их расходование.
4. Поддержка учителей и повышение их статуса в обществе.
5. Повышение уровня педагогической грамотности родителей.

1. Вопросы, обсуждаемые на общем собрании АВО

| № п/п | Наименование вопроса | Срок исполнения | Ответственные | Протокол № от ____ |
|-------|----------------------|-----------------|---------------|--------------------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |

2. Вопросы, обсуждаемые на заседании Совета АВО

| № п/п | Наименование вопроса | Срок исполнения | Ответственные | Протокол № от ____ |
|-------|----------------------|-----------------|---------------|--------------------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |

Планирование деятельности комиссий АВО

Пример годового плана АВО:

| № | Наименование мероприятия | Срок исполнения | Ответственные | Исполнение |
|---|--------------------------|-----------------|---------------|------------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |

2. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АРУ.

Мониторинг и оценка деятельности Ассоциации родителей и учителей (АРУ) – это процесс систематического наблюдения, сбора, анализа и интерпретации данных, которые помогают определить эффективность работы ассоциации, достигнутые результаты и области для улучшений.

Цель мониторинга заключается в обеспечении прозрачности, выявлении проблем, укреплении сотрудничества и принятии обоснованных решений.

Оценка ориентирована на анализ того, насколько реализованные мероприятия соответствуют поставленным целям, и на разработку рекомендаций для дальнейших улучшений.

Система мониторинга и оценки помогает измерить реальный уровень вовлеченности сообщества в вопросы развития школы. Это полезно для АРУ в вопросах пропаганды. Если из месяца в месяц сообщество достигает прогресса в повышении уровня знаний, посещаемости уроков и поддержки школы, это показатель того, что вклад общества и родителей в улучшение системы образования возрастает. В дальнейшем можно увидеть, что сообщество активно, а будущая помощь будет хорошо использована и оценена.

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МОНИТОРИНГА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АРУ

Таблица индикаторов эффективности АРУ

| № | Направление | Ключевые показатели |
|---|------------------------------------|--|
| 1 | Организационная эффективность | <ul style="list-style-type: none">• Уровень вовлечённости родителей и учителей• Частота и результативность мероприятий |
| 2 | Сотрудничество с сообществом | <ul style="list-style-type: none">• Количество совместных проектов с НПО и местными структурами• Активность родителей в жизни школы |
| 3 | Качество образовательного процесса | <ul style="list-style-type: none">• Участие родителей в учебных мероприятиях• Влияние мероприятий на учебные достижения |
| 4 | Материально-техническая база | <ul style="list-style-type: none">• Улучшения инфраструктуры благодаря АРУ• Вклад в оснащение школы ресурсами |
| 5 | Привлечение ресурсов | <ul style="list-style-type: none">• Количество внебюджетных средств• Эффективность их использования |

Таблица показателей мониторинга АРУ

| Направление | Показатели эффективности |
|------------------------|---|
| Организация работы | <ul style="list-style-type: none"> • Количество проведённых заседаний АРУ за год • Процент вовлечённых участников |
| Сотрудничество | <ul style="list-style-type: none"> • Количество партнёрских соглашений • Число участников мероприятий от местного сообщества |
| Качество мероприятий | <ul style="list-style-type: none"> • Количество мероприятий для учеников, родителей и учителей • Результаты опросов удовлетворённости |
| Материальные ресурсы | <ul style="list-style-type: none"> • Объём привлечённых внебюджетных средств • Количество улучшений инфраструктуры |
| Эффективность расходов | <ul style="list-style-type: none"> • Процент выполненных запланированных мероприятий в рамках выделенного бюджета |

Основные показатели для мониторинга АРУ

Таблица примеров мониторинга и оценки деятельности АРУ

| № | Направление мониторинга | Цель | Процедуры | Примеры метрик |
|---|--------------------------------------|---|--|--|
| 1 | Вовлечённость родителей | Повышение участия родителей в образовательных мероприятиях | <ul style="list-style-type: none"> • Анкетирование • Подсчёт участников мероприятий • Анализ отзывов | Доля родителей, участвующих хотя бы в одном мероприятии (в %) |
| 2 | Качество образовательных мероприятий | Оценка развития 4К-компетенций у учащихся | <ul style="list-style-type: none"> • Обратная связь от учащихся • Сравнение показателей успеваемости • Проведение открытых уроков | Рост интереса/участия в проектах; улучшение оценок на 1 балл и более |
| 3 | Использование внебюджетных средств | Контроль расходов и планирование | <ul style="list-style-type: none"> • Финансовый отчёт • Оценка эффективности • Презентация итогов родителям | % освоения средств; количество реализованных проектов |
| 4 | Взаимодействие с партнёрами | Оценка эффективности сотрудничества | <ul style="list-style-type: none"> • Подсчёт соглашений • Оценка вклада партнёров • Опрос удовлетворённости участников | Увеличение партнёрств на 20%; рост участия организаций |
| 5 | Образовательные инициативы | Оценка влияния АРУ на условия обучения | <ul style="list-style-type: none"> • Подсчёт обучающих мероприятий • Сравнение успеваемости • Отчёт об участии в проектах | Повышение среднего балла по предметам на 10% |
| 6 | Поддержка и мотивация педагогов | Оценка вклада АРУ в статус и профессиональный рост учителей | <ul style="list-style-type: none"> • Подсчёт награждённых • Сбор обратной связи • Организация обучающих мероприятий | Увеличение удовлетворённости условиями работы на 15% (по анкетам) |

Примерные и таблицы для мониторинга.

1. Общий отчет АРУ (доходы)

| № п/п | Показатель | Количество | Процент | Роста или снижения |
|-------|------------------------|------------|---------|--------------------|
| 1 | От родителей | | | |
| 2 | От благотворительности | | | |
| 3 | От спонсоров | | | |
| 4 | От продажи продукции | | | |
| 5 | Участок при школе | | | |
| 6 | Другие источники | | | |
| | Итого: | | | |

2. Общий отчет АРУ (расходы)

| № п/п | Показатель | Количество | Процент | Интерпретация роста или снижения |
|-------|---------------------------------------|------------|---------|----------------------------------|
| 1 | На ремонт | | | |
| 2 | Школьные мероприятия | | | |
| 3 | Мотивация учителей | | | |
| 4 | Мотивация учеников | | | |
| 5 | Покупка оборудования | | | |
| 6 | Покупка учебников и других материалов | | | |
| 7 | Прочее | | | |
| | Итого: | | | |

3. Описание деятельности родителей и общества в поддержке школы

| № п/п | Показатель | Количество | Процент родителей от общего числа | Общее время, затраченное на участие в уроках | Время, затраченное на общее количество родителей |
|-------|--|------------|-----------------------------------|--|--|
| 1 | Количество родителей, участвовавших в уроках своих детей | | | | |
| | Итого: | | | | |

1. Участие общества и родителей в общих собраниях АРУ

| № п/п | Показатель | Количество | Затраченное время (часы) | Общее время | Время на общее количество членов общества |
|-------|------------------------------------|------------|--------------------------|-------------|---|
| 1 | Количество родителей | | | | |
| 2 | Количество представителей общества | | | | |
| | Итого: | | | | |

2. Описание деятельности родителей и общества в поддержке школы

| № п/п | Показатель | Количество | Затраченное время (часы) | Общее время | Время на общее количество членов общества |
|-------|-------------------------|------------|--------------------------|-------------|---|
| 1 | Количество добровольцев | | | | |
| | Итого: | | | | |

3. Деятельность руководства АРУ

Село: _____ Школа №: _____ Месяц: _____ Год: 20__ __ Район: _____
Община: _____

| Деятельность сотрудников | Описание деятельности | Действие по плану школы | Да / Нет | Личность, должность | Затраченное время |
|--------------------------|-----------------------|-------------------------|----------|---------------------|-------------------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |

4. Регистрация жалоб, предложений родителей и общества

Село: _____ Школа №: _____ Месяц: _____ Год: 20__ __

| № п/п | Описание (объясните жалобу или запрос) | Жалоба | Запрос | Личность(и) (имя(ена); при необходимости можно остаться анонимным) |
|-------|--|--------|--------|--|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |

5. АДВОКАСИ.

Адвокаты — это процесс и набор действий, направленных на защиту интересов и прав, а также привлечение внимания к важным вопросам в образовательной среде. Для Ассоциации родителей и учителей (АРУ) адвокаты играют важную роль в мобилизации ресурсов, создании социальных партнерств, информировании общества и улучшении системы образования.

Примеры адвокаты для АРУ

1. Улучшение инфраструктуры:

- Цель: Привлечение спонсоров для ремонта школы.
- Действия: Проведение благотворительных концертов, рассылка информационных писем потенциальным меценатам.

2. Повышение качества обучения:

- Цель: Введение новых образовательных программ.
- Действия: Проведение встреч с местными образовательными органами, представление примеров успешных практик.

3. Поддержка учителей:

- Цель: Повышение статуса и мотивации педагогов.
- Действия: Организация награждений, публикация историй успеха педагогов в СМИ.

Адвокаты — это одновременно и деятельность, и отношение. Каждый человек уже является адвокатом в той или иной форме.

Адвокаси — это поддержка: Адвокаси — это действие, охватывающее процесс поддержки и продвижения какого-либо дела, необходимости или идеи. Когда Ассоциация родителей и учителей (АРУ) собирает средства у сообщества для покупки новых учебников, они выступают в качестве адвокатов образовательных ресурсов. И когда семьи тратят 1 сомони на покупку учебников, они также становятся адвокатами образовательных ресурсов.

1. В школе №2 деревни Сагирдашт Дарвазского района представители АРО посетили местный угольный рудник, чтобы договориться о предоставлении топлива для классов, что является очень важным мероприятием. Для достижения этой цели были проведены два визита и переговоры с руководителем угольного рудника. После второго визита руководитель рудника согласился выделить 4 тонны угля для классов.

- Это является формой адвокаси?
- Как именно сообщество здесь сотрудничало?
- Какие ещё мероприятия можно реализовать подобным образом?
- Можно ли реализовать подобное мероприятие в вашем сообществе?

1. В школе №26 района Рошткала АРО записала видеоролик и представила его властям, чтобы показать, какие проблемы и ремонт необходимо реализовать для улучшения условий учебного заведения.

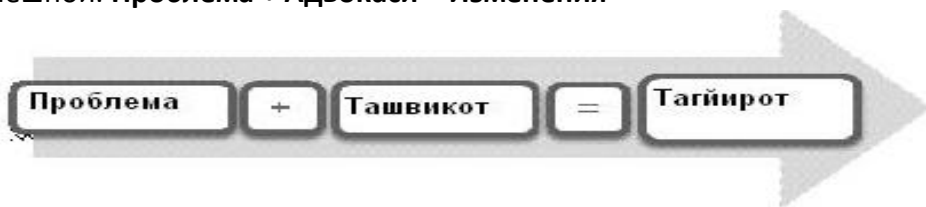
- Это является формой адвокаси?
- Как именно сообщество здесь сотрудничало?
- Какие ещё мероприятия можно реализовать подобным образом?
- Можно ли реализовать подобное мероприятие в вашем сообществе?

Какие действия ваше сообщество уже реализовало, которые можно включить в список адвокаси? Список из 3 действий:

| |
|----|
| 1 |
| 2 |
| 2. |

Обсуждение списков групп.

АРО таким образом приобретает опыт в решении проблем через адвокаси. Одновременно ресурсы сообщества и другие группы, поддерживающие работу АРО, представляют ассоциацию как организацию, способную решать проблемы. С каждым решённым вопросом АРО постепенно становится более влиятельной, сильной и успешной. **Проблема + Адвокаси = Изменения**



Соответствие «ресурсов» и «потребностей» с учётом целей адвокаси

Мы должны учитывать нашу текущую ситуацию и положение системы образования в свете местных потребностей. Если мы осознаем, что образование является приоритетной сферой для будущего наших семей и сообществ, то проблемы образовательной сферы следует рассматривать в контексте «всего, что мешает нашей школе предоставлять максимально качественные знания». Это: структура школ, **учебные материалы, педагогический состав, другие местные проблемы.**

Размышления о ресурсах:

Если мы хотим рассмотреть виды ресурсов, в которых школа нуждается, то сначала следует изучить проблемы и достижения, на которые мы можем повлиять. Если мы сосредоточимся только на **«анализе состояния школы»**, мы направим все усилия исключительно на инфраструктурные мероприятия, не имея четкой цели. Поэтому необходимо учитывать все вопросы, которые влияют на деятельность образовательной сферы на местном уровне.

Инфраструктура — это лишь одна из нескольких проблем, которые мы хотим решить. Самые важные вопросы должны быть предложены на основе план развития школ.

Идентификация ресурсов и проблем

Список из трёх существующих ресурсов:

1. **Учебные материалы:**
 1. Книги, пособия, электронные учебники.
 2. Ресурсы, доступные для учителей и учащихся.
2. **Социальное партнёрство:**
 1. Родители, местные предприниматели и спонсоры.
 2. Представители НКО, сотрудничающие со школой
3. **Физическая инфраструктура:**
 1. Обеспечение средствами для ремонта и улучшения условий.
 2. Привлечение сотрудников для поддержки школьных проектов.

Что можно сделать с этими ресурсами:

1. **Использование учебных материалов:** Обеспечение педагогов современными книгами и пособиями, организация тренингов по новым методикам обучения.
 2. **Социальное партнёрство:** Привлечение спонсоров для закупки необходимых материалов и улучшения школы, организация благотворительных мероприятий с участием родителей и бизнеса.
 3. **Физическая инфраструктура:** Ремонт школьных зданий, улучшение классов и поставка оборудования через участие общественных ресурсов.
-
1. **Определим ключевые категории ресурсов.** Например:
 - ✓ Физические ресурсы (инфраструктура, транспорт, оборудование).
 - ✓ Человеческие ресурсы (учителя, администрация, родители).
 - ✓ Финансовые ресурсы (бюджет школы, благотворительные вклады, спонсоры).
 - ✓ Образовательные ресурсы (учебники, методические материалы, современные технологии).
 2. **Составим перечень актуальных проблем.** Например:
 - ✓ Недостаток современных учебных пособий.
 - ✓ Устаревшая инфраструктура или нехватка технического оборудования.
 - ✓ Мотивация педагогов и их профессиональный рост.
 - ✓ Уровень вовлечённости родителей и общества в жизнь школы.
 3. **Свяжем ресурсы с решением проблем.** Например:
 - ✓ Использование финансовых ресурсов для закупки новых учебников.
 - ✓ Привлечение человеческих ресурсов для проведения тренингов и семинаров.
 - ✓ Создание партнёрств с местными бизнесами для улучшения инфраструктуры.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ: КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

1. **Планирование деятельности Ассоциации родителей и учителей (АРУ):** Эффективное планирование позволяет АРУ систематизировать задачи, учитывать ресурсы и решать самые приоритетные проблемы школы, вовлекая родителей, учителей и местное сообщество.
2. **Мониторинг и оценка:** Регулярный мониторинг помогает анализировать прогресс, определять эффективность действий и своевременно корректировать планы. Это важный инструмент для достижения прозрачности и понимания влияния решений на образовательный процесс.
3. **Адвокаси как инструмент изменений:** Пропаганда идей и инициатив АРУ через адвокаси способствует мобилизации ресурсов, привлечению внимания к важным проблемам школы и активному сотрудничеству с местным сообществом и властями.
4. **Взаимосвязь всех элементов:** Сочетание планирования, мониторинга и адвокаси формирует устойчивую систему управления, направленную на улучшение качества образования и решение проблем школы.

РЕФЛЕКСИВНЫЕ ВОПРОСЫ

1. **Какую новую информацию я получил/а?**
 - Были ли темы, которые мне удалось глубже понять, например, адвокаси или мониторинг?
 - Как это изменило мое восприятие образовательных процессов?
2. **Какие ключевые моменты меня больше всего удивили?**
 - Были ли инсайты, которые вызвали особенный интерес?
 - Почему именно эти моменты оказались значимыми для меня?
3. **Каким образом я могу применить эти знания на практике?**
 - В какой сфере моей работы или жизни полученные знания могут быть полезны?
 - Есть ли конкретные действия, которые я могу предпринять?
4. **С какими трудностями я столкнулся/лась в процессе обучения?**
 - Какие темы вызвали у меня вопросы?
 - Что я могу сделать, чтобы решить эти трудности?
5. **Какие идеи или планы появились после изучения материала?**
 - Есть ли области, которые я хотел/а бы изучить более глубоко?
 - Как я могу использовать эти идеи для улучшения текущей работы?

II. Самооценка своей практики

1. Достижения и успехи

- Какие успехи я могу отметить в своей практике?
- Есть ли проекты или действия, которыми я особенно горжусь?
- Какие методы или подходы оказались наиболее эффективными?

2. Области для улучшения

- Какие трудности возникли в процессе работы?
- Какие навыки или знания мне нужно развивать дальше?
- Как я могу лучше организовать свою деятельность в будущем?

3. Воздействие на обучение

- Как мои действия способствовали улучшению образовательной среды?
- Какие положительные изменения произошли благодаря моей практике?
- Удалось ли мне наладить продуктивное взаимодействие с коллегами, учениками или родителями?

4. Планирование дальнейших шагов

- Какие цели я могу поставить для улучшения своей практики?
- Какие ресурсы или помощь мне понадобятся для достижения этих целей?
- Что я могу сделать уже сейчас для реализации намеченных изменений?

📖 *Формат работы: индивидуальные заметки + обмен в парах*

III. Переход к действиям

1. Распределение обязанностей

- Назначьте ответственных за выполнение каждой задачи. *Пример:* Один из членов АРУ отвечает за составление списка ресурсов, другой — за взаимодействие с местными спонсорами.

2. Составление временного плана

- Установите сроки для каждой задачи и разбейте их на этапы. *Пример:* Проведение тренинга запланировано на следующий месяц, а подготовка материалов займёт две недели.

3. Обеспечение ресурсов

- Определите, какие ресурсы требуются для выполнения задач, и как их можно привлечь. *Пример:* Финансирование для покупки учебников можно получить через проведение благотворительных акций.

4. Запуск и наблюдение

- Начните действия, одновременно организуя мониторинг их выполнения. *Пример:* во время тренинга соберите обратную связь, чтобы улучшить следующие мероприятия.

5. Оценка и корректировка

- После завершения каждой задачи проводите оценку её эффективности. Корректируйте дальнейший план при необходимости. *Пример:* Анализ влияния закупленных материалов на уровень подготовки учеников.



САМОПРОВЕРКА: ЧТО Я ЗАПОМНИЛ, В ЧЕМ РАЗОБРАЛСЯ?

Лист самооценки 1.2

Тестовые задания для самопроверки

1. Соотнесите понятие с его описанием:

Что такое мониторинг?

- А) Процесс сбора и анализа данных для оценки эффективности деятельности.
- Б) Процесс планирования мероприятий для улучшения образовательного процесса.
- В) Процесс продвижения и защиты интересов через сотрудничество и информационные кампании.

2. Найдите ошибку в утверждении:

"Адвокаси включает только сбор данных о проблемах школы".

- А) Утверждение верно.
- Б) Ошибка в том, что адвокаси включает также продвижение интересов через активные действия.
- В) Ошибка в том, что адвокаси не связано с проблемами школы.

3. Дополните определение:

Планирование деятельности АРУ — это процесс, который включает...

- А) Только разработку мероприятий.
- Б) Анализ ресурсов, постановку целей и разработку мероприятий.
- В) Только постановку целей.

Ответ: Б) Объяснение: Планирование деятельности АРУ — это процесс, который включает анализ ресурсов, постановку целей и разработку мероприятий для решения приоритетных задач школы.

ЗАНЯТИЕ 2

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ:

1. Разработать черновой вариант реалистичных плана по ключевым направлениям (инфраструктура, вовлечение родителей, учебные инициативы).
2. Проанализировать конкретный кейс для анализа реализации инициатив.
3. Ознакомление с устав и другие документы АВО



ПРАКТИКУМ: ОТ НАБЛЮДЕНИЯ К ДЕЙСТВИЮ

Практикум № 1.

Примеры для обсуждения:

Вопрос для обсуждения: Если АВО хочет провести мониторинг уровня профессиональных компетенций педагогов, чтобы оценить их знания о методах активного обучения, какие ресурсы имеются в распоряжении?

- 1.
- 2.
- 3.

Вопрос для обсуждения: Если АВО хочет обеспечить всех учащихся новыми учебниками, какие ресурсы имеются?

- 1.
- 2.
- 3.

Вопрос для обсуждения: Если АВО хочет улучшить жилищные условия педагогов и повысить их профессиональный уровень, какие ресурсы доступны?

- 1.
- 2.
- 3.

ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ

1. Булбулов Дж., Курбонов Г. *Сотрудничество школы и общества*. – Хорог: Логос, 2005.
2. Конституция Республики Таджикистан. – Душанбе, 2020.
3. Закон Республики Таджикистан «Об образовании». – Душанбе: Шарқи Озод, 2014.
4. Закон Республики Таджикистан «Об общественных объединениях».
5. Гражданский кодекс Республики Таджикистан. Часть 1.
6. Национальная концепция образования Республики Таджикистан. – Душанбе: Матбуот, 2003.
7. Типовое положение об общеобразовательных учреждениях Республики Таджикистан. – Душанбе, 2016.
8. Гражданский кодекс Республики Таджикистан.
9. Гревцова И. *Деятельность общественных школьных фондов: из опыта работы*. – Красноярск, 2001.
10. *Общественные школьные фонды: практическое руководство*. – Красноярск, 2002.
11. Рахимзода Х. *Ассоциация родителей и учителей как новая форма управления учреждением*. – Душанбе: Сахбо, 2004.
12. Сафаров И. *Изменение отношений между школой и родителями в постсоветский период* // Школа и общество, 2003.
13. Шарифов А. *Руководство по работе ассоциации родителей и учителей общеобразовательных учреждений*. – Душанбе, 2004.



Данный материал подготовлен и опубликован при поддержке проекта
«Образовательная среда — основа качественного образования» и при
финансировании Всемирного банка