

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Марийский государственный университет»

*На правах рукописи*

**Иксанова Лидия Геннадьевна**

**Управление этнокультурной деятельностью  
общеобразовательной организации**

научная специальность 5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования (педагогические науки)

**Диссертация**

на соискание ученой степени  
кандидата педагогических наук

**Научный руководитель:**  
доктор педагогических наук,  
профессор  
Федорова Светлана Николаевна

Йошкар-Ола — 2024

## Оглавление

<i>Введение</i> _____	4
<i>Глава 1. Теоретические основы управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации</i> _____	19
1.1. Управление этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации: современные подходы _____	19
1.2. Организационно-педагогические условия управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации _____	39
1.3. Модель управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации _____	51
Выводы по главе 1 _____	67
<i>Глава 2. Опытнo-экспериментальная работа по управлению этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации</i> _____	69
2.1. Диагностика исходного уровня этнокультурной деятельности общеобразовательной организации _____	69
2.2. Реализация средств и организационно-педагогических условий эффективного функционирования системы управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации _____	94
2.3. Анализ и обсуждение итогов опытнo-экспериментальной работы _____	124
Выводы по главе 2 _____	134
<i>Заключение</i> _____	137
<i>Библиографический список</i> _____	141
<i>Приложения</i> _____	172
Приложение 1. Модель управления этнокультурной деятельностью ГБОУ Республики Марий Эл «Национальная президентская школа-интернат» _____	172
Приложение 2. Результаты диагностики мотивационной готовности педагогов к освоению новшеств (на основе методики Т. С. Соловьевой) _____	175
Приложение 3. Результаты диагностики мотивационной среды (на основе методик Т. Л. Бадоева и К. Замфир) _____	176
Приложение 4. Готовность педагогов к этнокультурной деятельности _____	176
Приложение 5. Результаты диагностики педагогов по удовлетворению их языковых прав и этнокультурных потребностей _____	177
Приложение 6. Результаты диагностики обучающихся по удовлетворению их языковых прав и этнокультурных потребностей _____	177
Приложение 7. Результаты диагностики родителей по удовлетворению их языковых прав и этнокультурных потребностей _____	178

Приложение 8. Уровень этнокультурной подготовки педагогов _____	178
Приложение 9. Экспертная оценка результатов этнокультурной деятельности _____	179
Приложение 10. Результаты диагностики по удовлетворенности ожиданий обучающихся _____	180
Приложение 11. План мероприятий по взаимодействию с Национальной президентской школой искусств (фрагмент) _____	180
Приложение 12. Количественный состав обучающихся, изучающих предметы этнокультурной направленности _____	181
Приложение 13. Перспективный план управления этнокультурной деятельностью ОО _____	181
Приложение 14. Структура управления этнокультурной деятельностью ОО _____	184
Приложение 15. Показатели качества результатов труда педагогических работников _____	184
Приложение 16. План-график повышения квалификации работников в условиях реализации системы управления ЭД ОО (фрагмент) _____	185
Приложение 17. Перечень занятий в экспериментальной группе _____	186

## Введение

**Актуальность исследования.** В современном обществе обострились проблемы эффективного управления, которые во многом определяют будущее страны, в том числе и вопросы управления деятельностью общеобразовательных организаций. Требуется пересмотра и содержание управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации, которая направлена на удовлетворение языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся, урегулирование межнациональных отношений. Результаты анализа социологического опроса среди российского населения седьмой волны мониторинговых исследований ФНИСЦ РАН (2017 г.) показали, что опрошенные указали в качестве одной из злободневных проблем обострение национальных отношений. В «Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» актуализируется проблема защиты традиционных ценностей. Если недооценить значимость этого направления, то общество может прийти к межнациональному разногласию. В Указе «О национальных целях развития России до 2030 года» отмечается необходимость создания «условий для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций» [181]. В Указе «Основы государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» отмечается важность решения задач «по укреплению межнационального согласия, воспитания в духе уважения к традиционным ценностям «как ключевой инструмент государственной политики в области образования и культуры» [180]. Эти же задачи ставятся и в «Национальной доктрине образования в Российской Федерации до 2025 г.», где обозначается «необходимость гармонизация национальных и этнокультурных отношений; сохранение этнокультурной самобытности народов, проживающих в России» [118].

Отметим, что этнокультурная деятельность общеобразовательной организации чаще всего сводится к обновлению содержания образования, изменению количества часов, отводимых на изучение предметов этнокультурной направленности, использованию этнокультурных технологий в педагогическом процессе. В то же время качество этнокультурной деятельности общеобразовательных организаций до сих пор остается недостаточно высоким. Значит, необходимы принципиально новые модели управления этнокультурной деятельностью общеобразовательных организаций, которые учитывали бы интересы и потребности каждого участника, вовлечённого в общеобразовательные отношения.

Степень разработанности проблемы. Анализ научной, педагогической литературы показывает, что управление этнокультурной деятельностью образовательных организаций — одна из важных проблем в педагогической теории и практике. Методологические аспекты этнокультурного образования раскрыты в трудах Ш. М.-Х. Арсалиева, Г. Н. Волкова, Ю. П. Сокольников, З. Б. Цаллаговой, С. Н. Федоровой, М. А. Якунчева и др. Концептуальные подходы к управлению рассматривались в работах О. С. Виханского, В. Д. Граждана, Р. В. Гребенникова, П. А. Кохно, С. Е. Комарова, В. А. Микрюкова, Э. А. Смирнова, Я. Р. Рейльяна и др. Научные исследования в области управления деятельностью образовательной организации осуществлялись Г. С. Абдрахмановой, В. И. Андреевым, Т. А. Артеменковой, А. В. Карповым, С. И. Королевым, Н. Д. Никандровым, М. М. Поташником, В. А. Слостениным, Т. И. Шамовой, Е. А. Ямбургом и др. Серьезный вклад в решение проблем внешнего и внутреннего управления школой внесли Е. С. Березняк, М. Г. Захаров, М. И. Кондаков, Э. Г. Костяшкин, И. К. Новиков и др.

Зарубежные учёные предлагают брать в расчёт идеи этнокультурного образования как фундамента диалога культур (Дж. Бэнкс, Д. Л. Морган). Д. Голлник, П. Шинн целью поликультурного образования считают разработ-

ку образовательной политики, программ подготовки учителей, содержания образования, установление психологического и морального климата и отношений между всеми участниками образовательного процесса. Вопросы применения этнокультурного подхода в системе образования и его значимости для достижения целей образовательного процесса отражены в отечественных научных исследованиях Н. М. Ахмеровой, Е. С. Бабуновой, Л. П. Карпушиной, С. С. Кулмагамбетовой, М. Д. Насыровой, Т. К. Солодухиной, Ж. А. Хашегульговой, В. К. Шаповалова. Социокультурные аспекты управления в условиях этнокультурного многообразия и методологические основания этнокультурного фактора в управлении исследованы А. Б. Афанасьевой, И. С. Дмитриевой и др. Вопросы организации и руководства этнокультурным центром исследовались Ю. Б. Тарасовой, этнокультурной деятельности учреждений культуры и образования — Т. И. Баклановой, И. В. Коршуновой, менеджмента этнокультурного лагеря — Д. В. Цыкаловым, управления деятельностью учителя по внедрению этнокультурной коннотации образования — Е. Н. Ненькиной, управления этнокультурным образовательным пространством — Н. С. Александровой.

Однако, несмотря на достаточно обширную представленность данной проблемы в трудах отечественных и зарубежных авторов, следует отметить, что на настоящий момент недостаточно раскрыты вопросы управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации, включающего определение содержания этнокультурного образования.

Проведенный нами анализ степени разработанности рассматриваемой проблемы в педагогической науке и практике позволил выявить ряд противоречий:

– между объективно существующей потребностью современного общества к удовлетворению этнокультурных потребностей обучающихся и недостаточной разработанностью управленческих основ организации этого процесса в условиях общеобразовательной организации;

– педагогическим потенциалом этнокультурной деятельности общеобразовательной организации и недостаточным фактическим уровнем ее организации в современной системе образования;

– насущной потребностью педагогической науки и практики в создании организационно-педагогических условий и поиске средств управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации и недостаточным их научно-теоретическим обоснованием.

Выявленные противоречия определили проблему исследования: каковы средства и организационно-педагогические условия эффективного управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации?

Данная проблема определила выбор **темы** исследования: «**Управление этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации**».

Цель исследования – выявить и обосновать средства и организационно-педагогические условия, способствующие эффективному управлению этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации.

**Объект исследования** — процесс управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации.

**Предмет исследования** – средства и организационно-педагогические условия, способствующие эффективному управлению этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации.

Гипотеза исследования: управление этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации будет эффективным, если

– проводится регулярный поэтапный мониторинг (1 этап — предварительное изучение языковых и этнокультурных потребностей обучающихся; 2 этап — планирование, организация и реализация этнокультурной деятельности; 3 этап — контроль этнокультурного развития обучающихся; 4 этап — корректировка воспитательно-образовательного процесса в соответствии с полученными результатами и запросами родителей обучающихся);

– осуществляется стимулирование педагогического коллектива общеобразовательной организации к непрерывному совершенствованию этнокультурной деятельности;

– обеспечивается научно-методическое сопровождение деятельности педагогов по взаимодействию с родителями в этнокультурном развитии обучающихся;

– организуется партнерство с другими социальными институтами по этнокультурному развитию обучающихся.

#### **Задачи исследования:**

– уточнить сущность понятий «этнокультурная деятельность», «управление этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации»;

– определить особенности управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации;

– разработать и обосновать модель управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации;

– разработать средства управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации;

– определить и апробировать организационно-педагогические условия эффективного управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации.

#### **Методологическую основу исследования составляют**

– системный подход, позволяющий в короткие сроки находить новые, эффективные решения возникающих проблем в этнокультурной деятельности общеобразовательной организации, эффективно достигать цели и управлять изменениями (С. И. Архангельский, В. Г. Афанасьев, В. П. Беспалько, И. В. Блауберг, Б. С. Гершунский, В. В. Краевский, В. Д. Шадриков и др.);

– аксиологический подход, предусматривающий приобщение к этнокультурным ценностям, определение содержания этнокультурного образования, организацию взаимодействия обучающихся в этнокультурной среде

(П. Лапи, Г. Риккерт, М. Шелер, Н. А. Асташова, Л. В. Блинов, А. М. Булынин, Л. В. Вершинина, В. А. Сластенин и др.);

– социокультурный подход, раскрывающий организацию этнокультурного образовательного процесса и создание этнокультурной образовательной среды с целью формирования личности в контексте общечеловеческой культуры с учетом конкретных этнокультурных условий (П. Сорокин, Т. Парсонс, А. С. Ахиезер, С. Н. Гавров, Е. Г. Ефимов, Н. И. Лапин, А. М. Цирюльников, Ю. М. Резник и др.);

– ситуационный подход, означающий, что эффективность различных методов управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации зависит от конкретной ситуации (М. Альберт, Н. В. Гришина, Ю. Ю. Екатеринославский, М. Х. Мескон, Т. Питерс и др.).

#### **Теоретическую основу исследования** составляют

– теории и концепции управления (В. Г. Афанасьев, М. К. Бочаров, Е. С. Заир-Бек, А. В. Карпов, И. С. Ладенко, О. Г. Прикот, В. Е. Радионов и др.);

– теории и концепции управления образовательными системами (В. Н. Белкина, Ю. В. Васильев, Е. Г. Врублевская, А. В. Золотарева, С. В. Иванова, Д. Ф. Ильясов, Ю. А. Конаржевский, М. И. Кондаков, С. М. Маркова, М. М. Поташник, Т. И. Шамова, П. В. Худоминский, В. А. Якунин и др.);

– теоретические положения развития современной образовательной политики (Е. Б. Весна, Б. Л. Вульфсон, Б. С. Гершунский, М. В. Груздев, Е. И. Казакова, Н. Д. Никандров, О. Н. Смолин, И. Ю. Тарханова, В. Д. Шадриков и др.);

– теоретические основы духовно-нравственного воспитания обучающихся в этнокультурной среде (Ш. М.-Х. Арсалиев, Е. И. Артамонова, Л. В. Байбородова, В. В. Белкина, Г. Н. Волков, В. А. Николаев, А. В. Фахрутдинова, С. Н. Федорова и др.);

– концептуальные идеи национально-регионального образования (З. Б. Абдуллаева, Н. С. Александрова, Р. Б. Сабаткоев, Х. Г. Тхагапсоев, Л. А. Хараева, Ф. В. Хугаева, С. Р. Чеджемов, С. Т. Шацкий, Т. И. Шукшина и др.).

**Методы исследования** определены целью и задачами данного диссертационного исследования:

– теоретические: анализ, синтез, абстрагирование, классификация, сравнение, обобщение, систематизация, моделирование;

– эмпирические: наблюдение, анкетирование, тестирование, метод экспертной оценки; фокус-группа, методы изучения документации образовательной организации;

– математические методы, связанные с количественной и качественной обработкой экспериментальных данных: метод математической статистики и табличной интерпретации экспериментальных результатов, наличие статистически значимых изменений уровня сформированности изучаемого качества у независимых выборок проверялось с помощью критерия  $\chi^2$  Пирсона.

База исследования. Экспериментальная работа была проведена с 2016 по 2023 г. на базе Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения Республики Марий Эл «Национальная президентская школа-интернат», где диссертант работал в должности директора (2014-2021 гг.), методиста, учителя русского языка и литературы, марийского языка и литературы (с 2021 г. по настоящее время). В экспериментальной работе принимали участие 320 обучающихся в возрасте от 7 до 16 лет (1-9 классы), 36 педагогов и 586 родителей (законных представителей) обучающихся. Кроме того, пилотные исследования и апробация результатов осуществлялась в ГОУ ДО Республики Марий Эл «Национальная президентская школа искусств», МОУ «Великопольская СОШ» Оршанского района РМЭ, МОУ «Кельмаксолинская ООШ» Советского района РМЭ, МОУ «Шуарсолинская начальная школа-детский сад» Советского района РМЭ.

Организация и этапы исследования. Ход исследования определялся теоретико-методологической основой, поставленными задачами и осуществлялся в три этапа.

На первом этапе — констатирующем (2016-2017 гг.) — изучалось состояние разработанности в научной литературе, дана оценка современного состояния проблемы; уточнялось понятийное поле исследования; определялись цель, объект и предмет исследования, гипотеза, задачи, структура исследования; разрабатывалась программа эксперимента, диагностический инструментарий; проводилась разработка модели управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации; выявлялись и обосновывались организационно-педагогические условия.

На втором этапе — формирующем (2018-2021 гг.) — осуществлялась диагностика исходного уровня этнокультурной деятельности общеобразовательной организации, апробировалась модель, реализовывались организационно-педагогические условия управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации и своевременная корректировка организуемого процесса.

На третьем этапе — контрольном (2022-2023 гг.) — проводились анализ, систематизация и обобщение экспериментальных данных, их обработка статистическими методами; формулировались выводы исследования; оформлялась работа в виде диссертации.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

– раскрыта специфика управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации как многогранного процесса определения целей и задач этнокультурного развития обучающихся, этнопедагогизации учебно-воспитательной работы, системного прогнозирования, планирования и организации деятельности педагогического коллектива с учетом этнокультурных потребностей обучающихся, эффективного контроля достигнутых результатов в данном направлении;

– определены особенности управления этнокультурной деятельностью в инновационном типе общеобразовательной организации — национальной гимназии (глубокий анализ и обобщение разнообразных этнокультурных процессов, в которых осуществляется процесс управления; выбор стратегии и тактики управления на основе учёта этнокультурного фактора, определяющего цели и задачи управления этнокультурной деятельностью; анализ подготовленного управленческого решения с точки зрения прогнозирования реакции на него со стороны этнокультурных объектов управления; профилактика и своевременное разрешение этнических конфликтов);

– разработана и обоснована модель управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации, которая представляет собой совокупность взаимосвязанных компонентов (методологического, целевого, содержательного, организационно-деятельностного и контрольно-оценочного), каждый из которых имеет функциональное назначение;

– определены средства управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации как определенный инструментарий, обеспечивающий повышение ее качества: целевые ориентиры этнокультурной деятельности (воспитание общероссийской гражданской идентичности и формирование этнокультурных компетенций обучающихся), ожидаемые последствия этнокультурной деятельности (этнокультурная социализация обучающихся), критерии оценки этнокультурной деятельности (мотивационный, когнитивный, деятельностный, личностный);

– теоретически обоснованы и экспериментально подтверждены организационно-педагогические условия управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации на основе системного, аксиологического, социокультурного и ситуационного подходов;

– предложены критерии и показатели эффективности управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации, включающие определение готовности педагогов к реализации задач этнокультурной

деятельности, удовлетворенности родителей и обучающихся качеством этнокультурной деятельности, этнокультурной подготовленности обучающихся, этнокультурной компетентности педагогов.

**Теоретическая значимость исследования** обусловлена его вкладом в развитие общей педагогики, теорию управления образованием, в том числе этнокультурным, в частности

- конкретизировано содержание управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации, способствующее упорядочению и обогащению терминологического аппарата современной педагогической науки;

- расширены представления о цели, задачах, содержании, технологиях управления, ориентированных на развитие этнокультурной личности и ее социализацию в современной поликультурной среде;

- дана характеристика особенностей использования форм управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации для удовлетворения языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся;

- определены ведущие подходы в управлении этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации (системный, аксиологический, социокультурный, ситуационный).

Полученные результаты исследования могут послужить теоретической базой для дальнейшей разработки проблемы управления общеобразовательной организацией по другим направлениям ее деятельности.

**Практическая значимость исследования** состоит в возможности использования его научно-теоретических положений и выводов в практике общеобразовательных организаций. Предложенная система управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации может успешно использоваться в практике руководителей общеобразовательных учреждений различного типа и специалистов управления образованием. Разработаны и внедрены следующие научно-методические материалы:

– дополнительные образовательные программы повышения квалификации педагогов («Этнокультурная компетентность современного педагога», «Воспитание обучающихся на основе марийской национальной культуры», «Внеурочная этнопедагогическая деятельность» и др.);

– методические рекомендации для педагогов («Йöратыме руш йылме» («Любимый русский язык»), «Йöратыме марий йылме» («Любимый марийский язык»), «Этномир» и др.);

– учебные материалы для обучающихся («Школа моей мечты», 2 класс; «Наша «классная» жизнь в начальной школе», 4 класс; «Наш первый театральный», 5 класс и др.);

– диагностический инструментарий оценки качества этнокультурной деятельности общеобразовательной организации.

Представленные в исследовании материалы внедрены в образовательный процесс ГБОУ Республики Марий Эл «Национальная президентская школа-интернат» и могут быть использованы при разработке курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки, посвященных проблематике этнокультурного образования, в образовательном процессе со студентами педагогических направлений подготовки.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.** Диссертация соответствует паспорту научной специальности 5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования (педагогические науки): п. 17. Исследования эффективных педагогических практик и инноваций; п.24. Теории и концепции воспитания и социализации. Социокультурная обусловленность воспитания; антропология современного детства; п. 32. Управление образованием. Методология оценки качества образования, ориентированная на инновационное развитие общества; п. 38. Этнокультурное воспитание в современном мире.

На защиту выносятся следующие положения:

1. *Этнокультурная деятельность* — это процесс удовлетворения языковых прав и этнокультурных потребностей, направленный на формирование личности с полноценной этнической идентичностью и активной жизненной позицией по изучению родного языка, сохранению и развитию культуры своего народа.

*Управление этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации* — это многогранный процесс реализации управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и др.) по этнокультурному развитию обучающихся и организации деятельности педагогического коллектива с учетом этнокультурных потребностей обучающихся и их родителей. Управление этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации предполагает отбор содержания, методов, форм и средств реализации задач этнокультурного развития обучающихся с целью обеспечения ее эффективности.

2. Особенности управления этнокультурной деятельностью в инновационном типе общеобразовательной организации — национальной гимназии: глубокий анализ и обобщение разнообразных этнокультурных процессов, в которых осуществляется процесс управления; выбор стратегии и тактики управления на основе учёта этнокультурного фактора, определяющего цели и задачи управления этнокультурной деятельностью; анализ подготовленного управленческого решения с точки зрения прогнозирования реакции на него со стороны этнокультурных объектов управления; профилактика и своевременное разрешение этнических конфликтов.

3. Модель управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации построена с учетом ведущих подходов и включает следующие компоненты: *методологический*, характеризующийся подходами и принципами (демократизации и гуманизации, системности и целостности, рациональном сочетании централизации и децентрализации и др.); *целевой*, обозначающий цель и задачи (прогнозирование траектории управления, со-

здание условий для этнокультурной деятельности, анализ качества и др.); *содержательный*, отражающийся в направлениях управленческой деятельности (методологическое, функциональное, экономическое, организационное, социальное); *организационно-деятельностный*, представленный средствами, формами и методами управления; *контрольно-оценочный*, определяющий критерии, показатели, уровни и результат управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации.

4. Средствами управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации — это те инструменты и механизмы управления, которые способствуют повышению качества удовлетворения языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся: целевые ориентиры этнокультурной деятельности (воспитание общероссийской гражданской идентичности и формирование этнокультурных компетенций обучающихся), ожидаемые последствия этнокультурной деятельности (этнокультурная социализация обучающихся), критические оценки этнокультурной деятельности (мотивационный, когнитивный, деятельностный, личностный).

5. Управление этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации будет эффективным, если: проводится регулярный поэтапный мониторинг (1 этап — предварительное изучение языковых и этнокультурных потребностей обучающихся; 2 этап — планирование, организация и реализация этнокультурной деятельности; 3 этап — контроль этнокультурного развития обучающихся; 4 этап — корректировка воспитательно-образовательного процесса в соответствии с полученными результатами и запросами родителей обучающихся); осуществляется стимулирование коллектива общеобразовательной организации к непрерывному совершенствованию этнокультурной деятельности; обеспечивается научно-методическое сопровождение этнокультурной деятельности педагогов; организуется партнерство с другими социальными институтами по этнокультурному развитию обучающихся.

Обоснованность и достоверность результатов исследования и выводов обеспечиваются непротиворечивостью исходных теоретических и методологических положений, опирающихся на современные достижения педагогической науки; применением комплекса методов, адекватных цели, задачам, объекту и предмету исследования; репрезентативностью объема выборки и сочетанием качественного и количественного анализа данных, полученных эмпирическим путём.

Личное участие автора состоит в теоретической разработке основных идей и положений исследования; в разработке модели, обосновании организационно-педагогических условий, обеспечивающих эффективное управление этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации; в непосредственной организации экспериментальной работы по управлению этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации; в анализе, обобщении и интерпретации полученных результатов.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные теоретические положения и результаты исследования обсуждались на научно-практических конференциях *международного уровня*: «Цифровая трансформация в этнокультурном образовании: вызовы современности» (Йошкар-Ола, 2019, 2022 г.); «Гуманистическое воспитание: традиции глобальные вызовы современности» (Казань, 2020 г.); «Наука и образование XXI века: вызовы и стратегии» (Москва, 2019 г.); «Учитель создает нацию» (Грозный, 2019 г.); «Этническая культура в современном мире» (Чебоксары, 2019 г.); «XIV Волковские чтения» (Горно-Алтайск, 2018 г.); *всероссийского уровня*: «Проблемы образования в условиях инновационного развития» (Саранск, 2022 г.); «Управление школой в условиях реализации национального проекта «Образование» (Москва, 2019 г.); «Языки народов России: актуальные проблемы преподавания языков в современной школе» (Москва, 2019 г.); «Проблемы марийской и сравнительной филологии» (Йошкар-Ола, 2019 г.); «Эффективные модели управления образованием в городе» (Москва, 2017 г.); «Финно-

угорские народы России: гражданская идентичность и этнокультурное многообразие» (Сыктывкар, 2017 г.); *регионального уровня*: «Пряниковские чтения» (Йошкар-Ола, 2019, 2023 гг.); «Этнополитические и этноязыковые процессы в российских регионах» (Казань, 2019 г.); «Учаевские чтения» (Йошкар-Ола, 2019 г.), «Этномир»(2019 г.), «Родные языки в условиях двуязычия» (Сыктывкар, 2018 г.).

Основные положения и результаты исследования докладывались на заседаниях кафедры методологии и управления образовательными системами ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет», учебно-методических семинарах и педагогических советах в ГБОУ Республики Марий Эл «Национальная президентская школа-интернат» РМЭ.

Диссертационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка, включающего 226 наименований, 20 приложений. Текст, изложенный на 185 страницах, включает 17 таблиц и 8 рисунков.

## **Глава 1. Теоретические основы управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации**

### ***1.1. Управление этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации: современные подходы***

Управление — это процесс целенаправленного воздействия на систему, необходимый для согласования совместной деятельности людей, в результате которого достигается ее упорядоченность, развитие в соответствии с поставленными целями. Вопросы управления в целом и отдельных его аспектов раскрыты такими зарубежными учеными, как И. Анософф, Г.-Л. Гант, У. Оучи, Дж. Стюарт, А. Смит, Г.-К. Меткалф, Ф.-У. Тейлор, А. Файол и др. В отечественной системе образования труды по управлению принадлежат Ю. А. Конаржевскому, Е. Н. Князевой, П. И. Третьякову, Т. И. Шамовой и др.

Управление современной школой рассматривалось в трудах Б. С. Гершунского, В. И. Ерошина, А. Е. Капто, И. М. Курдюмовой, В. С. Лазарева, А. М. Моисеева, М. М. Поташника и др. Е. В. Весна, Б. Л. Вульфсон, М. В. Груздев, Е. И. Казакова, Н. Д. Никандров, О. Н. Смолин, И. Ю. Тарханова, В. Д. Шадриков и др. исследовали вопросы развития современной образовательной политики. Этими авторами подчеркивается, что процесс управления общеобразовательными организациями можно рассматривать как определенный вид деятельности, где решаются управленческие задачи по организации совместной деятельности педагога и обучающихся, а также родителей, обслуживающего персонала и т. д., направленные на достижение образовательных целей и задач. Отдельные аспекты управления этнокультурной деятельностью ОО рассматривались М. Н. Кузьминым при анализе основных моделей национальной школы в контексте её исторического развития: I модель — поворот национальных школ к новым условиям чисто косметическим, декоративным способом; II модель — решение национального вопроса на основе компонентного подхода, через парадигму инва-

риантного и вариативного; III модель — введение обучающегося в российскую и мировую культуру как основа национального образования [104].

Анализируя современную научную и педагогическую литературу по проблеме, касающейся управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации (ОО), мы пришли к выводу, что данная проблема на настоящий момент изучена недостаточно.

Подчеркнем, что этнокультурная деятельность общеобразовательной организации направлена на удовлетворение потребностей и интересов обучающегося как члена общества, этноса, многонационального государства. Именно поэтому учебно-воспитательная деятельность в общеобразовательной организации по своему содержанию должна иметь этнокультурную направленность и носить культуuroобразующий характер.

Главная задача этнокультурной деятельности — это формирование этнокультурной идентичности личности на основе изучения родного языка и приобщения к ценностям национальной культуры с одновременным освоением достижений мировой культуры. Этническая культура народа, рассматриваемая как совокупность его ценностных установок, особенностей поведения и коммуникации, отражённых во всех видах жизнедеятельности этноса (материальной, духовной, социальной), является основным содержанием этнокультурной деятельности, а основной функцией выступает социализация обучающихся в поликультурном мире, их этнокультурная подготовка. Этнокультурная подготовленность обучающегося — это интегральное свойство личности, выражающееся в совокупности представлений о родной и неродной культурах, их месте в отечественной и мировой культуре, овладение этнокультурными ценностями, умение эффективно взаимодействовать в полиэтнической образовательной среде.

Итак, *этнокультурная деятельность* — это процесс удовлетворения языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся, направленный на формирование личности с полноценной этнической идентичностью и ак-

тивной жизненной позицией по изучению родного языка, сохранению и развитию культуры своего народа.

*Цель этнокультурной деятельности* — формирование (в контексте общероссийского) современного этнокультурного образовательного пространства, обеспечивающего общекультурное, личностное и познавательное развитие обучающихся на основе этнокультурных традиций.

Вопросы организации этнокультурного образовательного пространства рассматривались различными авторами. Так, методологические основы этнопедагогизации воспитательно-образовательной среды рассмотрены Г. Н. Волковым [45]. Использование национальных традиций в работе с обучающимися изучено Ш. М.-Х. Арсалиевым [9]. К. Ж. Кожаметова исследовала методологические проблемы развития этнопедагогики на современном этапе [88]. Этнорегиональный подход в образовании раскрыт в трудах В. В. Мирошниченко [117]. В. К. Шаповалов исследовал этнокультурную направленность российского образования [212], региональные особенности развития начальной школы с полиэтническим составом учащихся исследовались З. Б. Абдуллаевой [2]. Ш. М.-Х. Арсалиевым [9], Е. И. Артамоновой [10], Л. В. Байбородовой [24], В. В. Белкиной [26], Г. Н. Волевым [44], В. А. Николаевым [124], А. В. Фахрутдиновой [186], С. Н. Федоровой [192], и др. рассмотрены основы духовно-нравственного воспитания обучающихся в этнокультурной среде. Направления этнокультурного развития личности изучались Е. В. Ковалевой [87]. А. Б. Панькиным рассматривались вопросы формирования личности в контексте этнокультурной коннотации [132]. С. Н. Федоровой поставлены проблемы формирования этнокультурной компетентности педагога на основе изучения этнопедагогических воззрений народа [192]. Э. И. Сокольникова исследовала специфику этнопедагогики чувашской семьи [168]. А. Э. Измайловым изучена педагогика народов Средней Азии и Казахстана [80]. Н. С. Александрова исследовала этнопедагогическую аксиологию русских народных игрушек [5]. Можно отметить еще многих

других исследователей, которые внесли свой вклад в решение проблем этнокультурного образования, что позволяет выделить основные задачи этнокультурной деятельности ОО: организация образовательного процесса, формирующего гражданина и патриота своего народа и страны, обладающего морально-этическими идеалами; нормативно-правовое, организационно-методическое и ресурсное обеспечение этнокультурной деятельности ОО; реализация этнокультурного содержания образовательных программ в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов начального и основного общего образования.

Основой этнокультурной деятельности ОО является освоение этнической культуры своего народа в диалоге с культурами русского и иных этносов, проживающих в РФ, в целях формирования у обучающихся представления об их месте в отечественной и мировой культуре, формирования адекватной модели поведения в полиэтнической среде.

Цели, задачи, содержание, технологии этнокультурной деятельности общеобразовательной организации ориентированы на развитие и социализацию личности с позитивной самоидентичностью, диалоговым мышлением и толерантными характеристиками, ценностными установками на патриотизм, гражданственность и гуманизм. Особо значима этнокультурная деятельность в инновационном типе общеобразовательной организации — национальной гимназии, где в полной мере должно быть обеспечено освоение обучающимися ценностей родной, а также общероссийской и мировой культур, сформировано их национальное самосознание.

Нормативно-правовая база этнокультурной деятельности — это совокупность официальных письменных (изданных) документов, которые принимаются в определенной форме правотворческими органами и дают право осуществлять ЭД ОО. Общеобязательное государственное предписание постоянного(или временного) характера, требующее, разрешающее или рекомендуемое тот или другой вид деятельности(в нашем случае, этнокультурной),

является её правовой нормой. В связи с тем, что некоторые документы утрачивают силу по мере срока действия, нормативно-правовая база ЭД ОО постоянно обновляется.

Осуществляя этнокультурную деятельность, общеобразовательная организация ориентируется на международные законодательные акты; законодательные акты РФ; указы и распоряжения Президента РФ и постановления Правительства РФ; нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти (министерств, комитетов, служб, агентств и др.); государственные стандарты; правовые акты нормативного и инструктивного характера, методические документы по делопроизводству, издаваемые руководством ОО. Проанализируем некоторые из этих документов.

*В нормативно-правовой базе международного характера, на основе которой образовательные организации осуществляют этнокультурную деятельность, можно выделить Всеобщую декларацию прав человека ООН (1948 г.), которая закрепляет факт того, что «каждый человек должен обладать всеми правами и всеми свободами, без различия языка, национального или социального происхождения» [46, с. 1]; Всеобщую декларацию языковых прав (1966 г.), обеспечивающую защиту языковых прав, в частности право говорить на собственном языке, как в частной, так и в общественной жизни; Конвенцию о правах ребенка (1989 г.), в которой закрепляется право «на сохранение своей индивидуальности» [91, с. 236]. Отметим *федеральные законодательные акты*: Конституцию Российской Федерации (от 12 декабря 1993 года, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 года), которая закрепила мультиэтническую модель российского общества и предоставила право республикам устанавливать государственные языки [95]; Указ «О национальных целях развития России до 2030 года» (от 21 июля 2020 года), который отмечает необходимость создания «условий для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, ис-*

торических и национально-культурных традиций» [181]; Указ «Основы государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» (от 9 ноября 2022 года № 809), который отмечает важность решения задач по укреплению межнационального согласия, воспитания в духе уважения к традиционным ценностям «как ключевой инструмент государственной политики в области образования и культуры» [182]; «Национальную доктрину образования в Российской Федерации до 2025 г.» (от 4 октября 2000 года № 751), где обозначается необходимость гармонизации национальных и этнокультурных отношений; сохранение этнокультурной самобытности народов, проживающих в России [119]; «Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года» № 2403р, указывающие на необходимость обеспечения устойчивого роста мотивированных на позитивные действия молодых людей, которые разделяют общечеловеческие и национальные духовные ценности и любят свою родину; Федеральные государственные образовательные стандарты, где сформулированы условия для повышения образовательного и воспитательного потенциала образовательных учреждений по формированию компетенции в области родного языка; ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации в Российской Федерации» № 149-З и др.

Необходимо обозначить *региональные акты*, повлиявшие на становление «национальной школы»: Постановление Президиума Мароблисполкома «О проведении в жизнь начал национальной политики» (от ноября 1923 года), Постановление Президиума Мароблисполкома «О практическом проведении реализации марийского языка» (от 24 марта 1927 года), Декларация о государственном суверенитете Марийской Советской Социалистической Республики (от 23 октября 1990 года) (провозгласила «свободное развитие и пользование родным языком, равноправие марийского (лугового, горного) и русского языков в качестве государственных языков республики»), Постановление

Правительства № 214 (от 11 июня 1998 г.); Постановление Правительства Республики Марий Эл «О марийской терминологической комиссии» от 8 июля 2000 года; Постановление Правительства Республики Марий Эл «О комиссии по государственным языкам Республики Марий Эл при Правительстве Республики Марий Эл»; Закон «О регулировании отношений в сфере образования на территории Республики Марий Эл» № 29-3(от 9 апреля 2001 года) (ст. 5); «Положение об использовании языков при публикации общественно значимой информации на территории Республики Марий Эл», «Концепцию информатизации Республики Марий Эл» (от 25 апреля 2016 года № 162-р); «Концепцию государственной национальной политики Республики Марий Эл» (от 8 мая 2015 года № 113); «Положение об использовании государственных языков Республики Марий Эл и иных языков при организации и проведении культурно-массовых мероприятий в Республике Марий Эл» № 89 от 19 апреля 2016 года. Для этнокультурной деятельности необходимы локальные акты: Устав ГБОУ Республики Марий Эл «Национальная президентская школа-интернат», Программа развития ОО, Основная образовательная программа основного общего образования ГБОУ РМЭ «Национальная президентская общеобразовательная школа-интернат» (протокол от 25 августа 2015 года № 101).

*Среди российских документов* следует, прежде всего, отметить Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (от 29 декабря 2012 г.) гарантирует выбор язык обучения и воспитания (ст. 14, п. 1) [187]. Несмотря на то, что закон разрешает на территории субъектов Российской Федерации в ОО преподавать и изучать государственные языки субъектов Российской Федерации, анализ ситуаций в различных регионах показал, что многие ОО, отметив отсутствие необходимых условий, не стали вводить в учебный план предмет по изучению государственного языка субъекта. Например, в Республике Марий Эл «пять школ вообще перестали изучать марийский язык, а многие школы стали изучать государственный язык субъекта

(марийский) в форме внеурочных занятий или факультативов» [177]. Государственная аккредитация общеобразовательных организаций обозначает, что при реализации образовательных программ они должны обеспечить обучение и изучение государственных языков республик РФ. Но администрация ОО, понимая, что не сможет выполнить это требование, часто руководствуется законом и отказывается от обучения на родном языке и изучения родного языка, объясняя это отсутствием учебников, прошедших экспертизу и включенных в федеральный список учебников, рекомендованных и допущенных к использованию. Те общеобразовательные организации, которые оставили в своих учебных планах преподавание родных языков, приняв перечень учебных пособий на заседании педагогического совета и после утверждения продолжив их преподавание, сохранили родной язык.

Федеральный закон № 317-ФЗ «О внесении изменений в статьи 11 и 14 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» (от 3 августа 2018 г.) внес изменения, которые обеспечили возможность получения образования на родном языке, изучения государственного, родного языка из числа языков народов Российской Федерации [189]. Данный закон утвердил выбор языка на свободной и добровольной основе в соответствии с заявлениями родителей (законных представителей несовершеннолетних обучающихся), при приеме на обучение или переводе в другое общеобразовательное учреждение. На практике родители начали отказываться от изучения родного языка, аргументируя это необходимостью снижения учебной нагрузки детей.

Стратегия государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года № 1666 (от 19 декабря 2012 года) в качестве приоритетов государственной национальной политики РФ обозначает сохранение этнокультурного и языкового многообразия страны, гармонизацию межнациональных отношений, профилактику экстремизма, предупреждение на национальной почве конфликтов [174]. К сожалению, в настоящий момент мы наблюдаем частичную утрату этнокультурного наследия, девальвацию

традиционных российских духовно-нравственных ценностей. Стратегия нацеливает на создание необходимых условий для сохранения, изучения и развития языков народов РФ, ориентирует ОО на использование различных форм этнокультурной деятельности. В качестве примера по реализации положений Стратегии можно обозначить этнокультурную деятельность ГБОУ РМЭ «Национальная президентская школа-интернат», где создан пришкольный профильный образовательный языковой лагерь для детей разных национальностей (мари, русские, мордва, башкиры, татары и др.) и используются разнообразные формы этнокультурной деятельности.

В вопросе реализации языковых прав обучающихся одним из главных законов является Федеральный Закон Российской Федерации «О языках народов Российской Федерации» (1991 г.), который ввел понятие языкового суверенитета и предоставил право выбора языка образования, указав на необходимость содействия этнокультурной деятельности общеобразовательной организации: обучение на родном языке, различные формы получения образования в соответствии с потребностями и интересами обучающихся [72]. На тот момент общеобразовательные организации не имели реального финансирования, механизма реализации и нормативно-правовой базы для введения обучения на родном языке.

*Региональное нормативно-правовое регулирование этнокультурной деятельности* общеобразовательной организации основывается на документах международного и федерального уровней. Анализ законов об образовании республик — субъектов РФ показал, что они в основном повторяют положения федеральных законов. Проведенный анализ нормативно-правового обеспечения в Республике Марий Эл позволил определить следующее: первый официальный документ, регламентирующий использование языков в республике, Постановление Президиума Мароблисполкома от 28 ноября 1921 года, ввел марийский язык в деятельность учреждений и организаций автономной

области [144], что помогло сохранить и в дальнейшем развить марийский язык.

В постсоветский период языковая политика марийского народа базируется на российском законодательстве. Конституция Республики Марий Эл (ст. 15), принятая 24 июня 1995 года, закрепила марийский (горный, луговой) и русский языки государственными языками Республики Марий Эл [94]. 26 октября 1995 года был принят Закон «О языках в Республике Марий Эл» № 290-III, в котором была заложена правовая основа функционирования государственных языков Республики Марий Эл [71]. Закон гарантирует поддержку дальнейшего развития государственных языков, цель которого — расширение их функционирования. Законодательство закрепило за языками статус государственных, чтобы сохранить национальную культуру народов, проживающих в Республике Марий Эл. Закон «Об образовании в Республике Марий Эл» (от 1 августа 2013 года № 29-3) говорит о необходимости изучать и преподавать русский и марийский языки в ОО республики, а в местах с компактным проживанием представителей марийской национальности — родного языка [70].

*Локальное нормативно-правовое регулирование* этнокультурной деятельности ОО основывается на вышеперечисленных законодательных документах и регламентирует внедрение и реализацию общеобразовательной программы этнокультурной направленности. В ОО главное требование — соответствие нормативно-правовых документов требованиям Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации». Нормативно-правовая база ОО включает следующий пакет документов: Устав школы, где прописана этнокультурная деятельность в соответствии с миссией ОО; Основную образовательную программу (ООП НОО, ООП ООО), включающую Программу воспитания, составленную на основе приоритетных направлений государства по этнокультурному развитию, учитывающую предоставление дополнительного образования, и рабочие программы урочных занятий и дополнительных

общеразвивающих занятий этнокультурной направленности; локально-нормативные акты, то есть положения, порядки, методические рекомендации по этнокультурной деятельности ОО; должностные инструкции педагогов, включающие обязанности по исполнению соответствующих трудовых функций; ведомость ресурсного (кадрового, материально-технического) оснащения в соответствии с требованиями ФГОС, в её составе список учебников и учебных пособий, используемых в образовательном процессе данной направленности; план методической работы, обеспечивающей сопровождение реализации общеобразовательной программы этнокультурной направленности, в том числе план повышения квалификации педагогических работников. Учитывая то, что все нормативно-правовые документы разрабатываются и принимаются коллективом ОО, согласуются с коллегиальными органами управления (ГОУ — государственно-общественным управлением) и утверждаются руководителем, одно из условий реализации этнокультурной деятельности — заинтересованность и совместная работа всех участников образовательных отношений для достижения поставленных целей.

Основная образовательная программа начального общего образования (ООП НОО) ГБОУ РМЭ «Национальная президентская школа-интернат», принятая педагогическим советом (протокол 30 августа 2019 года № 87), разработана в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования к структуре основной образовательной программы на основе анализа **деятельности образовательного учреждения** с учетом возможностей учебно-методического комплекта «Школа России». Она содержит программы учебных предметов, учебных курсов и курсов внеурочных занятий по этнокультурному направлению, в том числе рабочую программу по родному (русскому) языку, по литературному чтению на родном (русском) языке, по родному (марийскому) языку, по литературному чтению на родном (марийском) языке, по марийскому государственному языку, по истории и культуре народов, проживаю-

щих в Республике Марий Эл, программы курсов внеурочной деятельности «Йӱратыме руш йылме» («Любимый русский язык»), «Йӱратыме марий йылме» («Любимый марийский язык») [127] и др.

В учебном плане предусматривается введение учебных курсов, обеспечивающих этнокультурные потребности и интересы обучающихся. В план внеурочной деятельности включены программы, предоставляющие обучающимся возможность удовлетворить индивидуальные, групповые и коллективные этнокультурные потребности, развитие их личности посредством планирования, разработки и реализации программ внеурочной деятельности, отражающих национальные (региональные) и этнокультурные особенности региона. Учебный план с преподаванием родного языка — один из основных механизмов реализации этнокультурной и региональной составляющих ООП. Структура учебного плана включает обязательную часть; часть, формируемую участниками образовательного процесса; часть по внеурочной этнокультурной деятельности. Обязательная часть учебного плана определяет состав учебных предметов обязательных предметных областей, в том числе преподавание родного языка и литературы. Часть учебного плана, формируемая участниками образовательного процесса, включает учебные предметы, курсы, дисциплины, модули, обеспечивающие этнокультурные интересы и потребности участников образовательного процесса.

Внеурочная деятельность из расчета десяти часов позволяет реализовать дополнительные общеразвивающие программы этнокультурной направленности, включая в себя коллективную и индивидуальную проектно-исследовательскую, историко-краеведческую и поисково-музейную деятельность обучающихся, которая направлена на ознакомление с культурно-историческими, этнографическими, природно-экономическими и духовно-нравственными особенностями республики. Этнокультурная составляющая включает изучение произведений национальных писателей, поэтов, композиторов, ознакомление с национальной живописью, этнотеатральными поста-

новками; народными промыслами, предметами декоративно-прикладного творчества, краеведение и др. Все это формирует представление о многообразии этнических культур народов, проживающих в республике, что создает условия для самореализации личности в полиэтнической среде.

Этнокультурная деятельность ОО направлена на обеспечение преемственности поколений, воспитание у обучающихся уважительного отношения к истории и культуре своего и других народов, проживающих в республике, формирование этнокультурной компетентности субъектов образовательного процесса. Чтобы реализовать образовательные программы этнокультурной направленности, необходимо проводить корректировку учебного плана и рабочих программ предметов, разрабатывать и внедрять этнокультурные образовательные технологии, авторские и модифицированные программы, которые отражали бы основные направления этнокультурной деятельности ОО.

В своей деятельности по реализации дополнительных общеразвивающих программ Национальная президентская школа-интернат **использует** сетевую форму реализации образовательных программ, **которая** организуется по основным направлениям развития личности, с учетом специфики образовательного учреждения и направления деятельности образовательной организации. На совместной коллегии Министерства образования и науки РМЭ и Министерства культуры, печати и по делам национальностей РМЭ было решено при организации внеурочной деятельности обучающихся **по художественно-эстетическому направлению** использовать возможности дополнительного образования Национальной президентской школы искусств. Организация занятий по соответствующим направлениям является неотъемлемой частью образовательного процесса в ОО. В договоре о сетевой форме реализации образовательных программ обязательно указывается этнокультурная направленность.

«Положение о языке (языках) образования в ГБОУ РМЭ «Национальная президентская школа-интернат», принятое педагогическим советом(протокол

от 26 августа 2018 года № 575), производит регулирование учебно-воспитательного процесса по реализации образовательных программ начального общего, основного общего образования и использование языка в образовательной деятельности школы, изучение государственных языков РФ и РМЭ, родных языков из числа языков народов РФ, в том числе русского языка как родного в ГБОУ РМЭ «Национальная президентская школа-интернат» в соответствии с действующим законодательством [139]. В образовательной организации изучаются русский и марийский языки. Реализация прав обучающихся и их родителей обеспечивается созданием необходимых классов, групп, а также условий их функционирования, реализуются дополнительные общеразвивающие программы этнокультурной направленности. Язык воспитания закрепляет то, что внеурочная деятельность и воспитательная работа в ОО ведётся на государственных языках Российской Федерации и Республики Марий Эл.

С точки зрения управленческого подхода содержание этнокультурной деятельности должно быть направлено на реализацию трех важнейших целей: трансляцию национальных культур, формирование национального самосознания у молодого поколения; гармонизацию межнациональных отношений; обеспечение потребностей современного цивилизационного развития нации.

В основе управления этнокультурной деятельностью образовательной организации лежат те же *общие концепции управления*:

– рационалистическая концепция управления Г. Ганта, Ф. и Л. Гильбретов, Ф. Тейлора, А. Файоля и др., предполагающая, что принципам и способам организации этнокультурной деятельности уделяется главное внимание посредством рационального подхода;

– поведенческая концепция менеджмента А. Маслоу, Э. Мэйо, М.-П. Фоллет, на основе которой уделяется особое внимание этнокультур-

ным аспектам управления, национально-психологическим особенностям управленца и подчиненного.

Нужно отметить, что управление этнокультурной деятельностью образовательной организации — это особый вид управленческой деятельности, где все субъекты взаимодействуют друг с другом на основе планирования, прогнозирования, мотивирования, организации, руководства, принятия решения, контроля (Ю. А. Конаржевский, А. В. Карпов, М. М. Поташник, П. И. Третьякова, Т. И. Шамова) в целях обеспечения интегрированности обучающихся, педагогов, родителей по реализации этнокультурных задач. Директор, как руководитель, регулирует и корректирует на каждом этапе этнокультурную деятельность общеобразовательной организации, направляя ее на конечный результат, связанный с полным удовлетворением языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся.

Управление этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации предполагает полноценную реализацию гностической, проективной, конструктивной, организаторской и коммуникативной *функций*. В какой-то мере гностическая функция является системообразующей, поскольку обеспечивает получение информации об эффективности этнокультурной деятельности общеобразовательной организации на всех этапах.

Смена современной образовательной парадигмы предусматривает применение различных *подходов* к управлению этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации. Ведущими среди них являются, на наш взгляд, системный, аксиологический, социокультурный, ситуационный. Обозначим нашу позицию.

Управление этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации, являясь многогранным процессом реализации управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и др.), основывается на *системном подходе*, который обозначает, что общеобразовательная организация рассматривается как единая систе-

ма управления, как цельная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих между собой отдельных ее компонентов. Это целое обладает новыми качествами, которые отличаются от качеств его составляющих. Общеобразовательная организация — это открытая система, которая активно взаимодействует с внешней средой, развивается и постоянно приобретает новые свойства. Управление на всех уровнях организации должно сосредоточить своё внимание на процессе принятия решений. Свойства открытости и функциональности, целостности и целенаправленности системного подхода отражены в работах В. Г. Афанасьева, Ч. Барнарда, В. П. Беспалько, Ю. В. Васильева, Ю. А. Конаржевского, Н. П. Кузьминой, В. С. Лазарева, М. М. Поташника, Г. Саймон, П. И. Третьякова, С. И. Архангельского, И. В. Блауберга, Б. С. Гершунского, В. В. Краевского, В. Д. Шадрикова и др. Системный подход позволяет в короткие сроки находить новые, эффективные решения возникающих проблем в этнокультурной деятельности общеобразовательной организации, эффективно достигать цели и управлять изменениями.

В управлении этнокультурной деятельностью используется *аксиологический подход*, подразумевающий ценностное, духовно-практическое освоение этнокультурной действительности и предусматривающий её оценку на основе учёта специфики мотивирующего поведения всех субъектов и организующих взаимоотношения между ними потребностей, интересов, ценностных ориентаций, определение содержания этнокультурного образования на уровне содержания современной мировой культуры, организацию взаимодействия обучающихся с этнокультурой (П. Лапи, Г. Риккерт, М. Шелер, Н. А. Асташова, Л. В. Блинов, А. М. Булынин, Л. В. Вершинина, В. А. Сластенин и др.).

*Социокультурный подход*, используемый в управлении этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации, предполагает необходимость формирования ценностного и на его основе ответственного отношения

к этнокультурной деятельности как основы для вхождения в российскую и мировую культуру; организацию этнокультурного образовательного процесса и создание этнокультурной образовательной среды с целью формирования личности в контексте общечеловеческой культуры с учетом конкретных этнокультурных условий (П. Сорокин, Т. Парсонс, А. С. Ахиезер, С. Н. Гавров, Е. Г. Ефимов, Н. И. Лапин, А. М. Цирюльников, Ю. М. Резник и др.). Составной частью социокультурного подхода является этнокультурный подход, который опирается на *принципы этнокультурности и диалога культур* и основывается на учете ключевых этнокультурных традиций в этнокультурном образовании с целью формирования этнокультурной личности в ходе ее социализации и инкультурации, обладающей развитым этническим самосознанием, личностной этнической культурой, толерантностью и базовыми социокультурными идентичностями (гражданская, конфессиональная), способной к восприятию и ретрансляции этнокультуры, к межэтническому и межкультурному общению. Данный подход изучен Я. А. Коменским, А. Дистервегом, Г. Н. Волковым, С. Н. Фёдоровой, Т. К. Солодухиной, А. Б. Афанасьевой и др.)

*Ситуационный подход* помогает использовать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для достижения эффективных целей этнокультурной деятельности общеобразовательной организации. Он концентрируется на выделении различных ситуаций внутри общеобразовательной организации в ее взаимодействии с другими образовательными организациями. Данный подход изучен Т. Бернсом, М. Х. Месконом, Т. Питерсом, М. Альбертом, М. М. Поташником, В. С. Решетько, Г. В. Савельевым, Г. Сталкером, П. И. Третьяковым, Н. В. Гришиной, Ю. Ю. Екатеринославским и др. Подход позволяет увидеть значимые ситуации, их влияние на эффективную деятельность организации, помогая выбирать управленческую модель, соответствующую стабильным или меняющимся условиям этнокультурной среды. Ситуационный подход подра-

зумевают эффективность различных методов управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации в зависимости от конкретной ситуации.

Это можно проследить и при анализе передового опыта работы различных общеобразовательных организаций по этнокультурному направлению. Здесь, прежде всего, необходимо отметить школы Ханты-Мансийского округа с моноэтническим и полиэтническим составом; школы Республики Татарстан и Республики Башкортостан, где все учебные предметы изучаются на родном языке; школы Республики Саха (Якутия) и Республика Тыва, где преподавание осуществляется на родном языке до 8 класса; школы с преподаванием на родном языке в 1-2 классах (Бурятия, Мордовия), школы с русским языком обучения, с преподаванием родного языка как учебной дисциплины (Дагестан, Республика Марий Эл), школы-интернаты с однородным нерусским составом учащихся, где изучается родной язык (Карелия) и т. д.

Среди общеобразовательных организаций Республики Марий Эл следует отметить МОУ «Куянкская общеобразовательная полная средняя школа» Параньгинского района, где проведена апробация учебно-методического комплекта «Учим русский язык» (1-4 классы, школы с родным (нерусским) и русским (неродным) языком обучения) (авторы Л. Д. Митюшина, Е. А. Хамраева), «Русский язык» (1-4 классы, школы тюркской языковой группы) (авторы Г. Г. Городилова, Е. А. Хамраева). В МОУ «Шуарсолинская ООШ» Советского района и МОУ «Карайская СОШ» Волжского района осуществлялся эксперимент по апробации УМК для школ финно-угорской языковой группы (редактор — Л. В. Киберева). В МОУ «Шуарсолинская ООШ — детский сад» реализовались проекты «Шочмо пале / родинка» совместно с российско-финским обществом «Россия — Финляндия» по модели «Языковое гнездо» (автор — Л. Г. Иксанова). Полиязыковой характер учебно-воспитательного процесса в школах, гимназиях, лицеях Республики Марий Эл обуславливал актуальность подобной экспериментальной деятельности,

при этом ОО учитывали особенности бытования не только родного, то есть местного, языка как одного из государственных, а также родственных ему языков, то есть финно-угорской группы, но и языков представителей тех национальностей, которые живут в Республике Марий Эл (МОУ «Куянкковская общеобразовательная полная средняя школа» — татарского народа, МОУ «Карлыганская СОШ» — удмуртского народа).

Таким образом, *этнокультурная деятельность* — это процесс удовлетворения языковых прав и этнокультурных потребностей, направленный на формирование личности с полноценной этнической идентичностью и активной жизненной позицией по изучению родного языка, сохранению и развитию культуры своего народа.

*Управление этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации* — это многогранный процесс реализации управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решений, контроля и др.) по этнокультурному развитию обучающихся и организации деятельности педагогического коллектива с учетом этнокультурных потребностей обучающихся и их родителей. Управление этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации предполагает отбор содержания, методов, форм и средств реализации задач этнокультурного развития обучающихся с целью обеспечения ее эффективности. Особенности управления этнокультурной деятельностью заключаются в том, что оно должно обеспечить, в первую очередь, создание необходимых условий (нормативно-правового, организационно-методического, кадрового и материально-технического обеспечения) для формирования этнической идентичности личности и удовлетворения ее языковых прав и этнокультурных потребностей. В этой деятельности особо значимы ориентация на национально-психологические характеристики субъектов образовательного процесса; разработка и реализация научно обоснованного инструментария по определе-

нию эффективности управленческих действий с учетом этнического состава субъектов образовательного процесса.

## ***1.2. Организационно-педагогические условия управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации***

С учетом теоретического анализа управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации нами были выделены определенные организационно-педагогические условия.

*Организационно-педагогические условия* — это совокупность внешних обстоятельств реализации функций управления и внутренних особенностей этнокультурной деятельности, которые обеспечивают сохранение целостности и полноты образовательного процесса, его целенаправленности и эффективности.

В качестве *первого организационно-педагогического условия* управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации обозначим регулярный мониторинг по этапам предварительного изучения языковых и этнокультурных потребностей обучающихся; планирования, прогнозирования, организации и реализации этнокультурной деятельности; контроля этнокультурного развития обучающихся; корректировки воспитательно-образовательного процесса в соответствии с полученными результатами. Не вызывает сомнения результативность мониторинговых процедур. Именно в процессе проведения мониторинга собирается наиболее достоверная информация об эффективности этнокультурной деятельности в образовательной организации, которая впоследствии используется для совершенствования работы в этом направлении. Основа проведения мониторинга — это система индикаторов, разрабатываемая экспертами предметной области по этнокультурному направлению, чья оценка включает в себя выявление и осмысление результатов проведенной работы, и анализ их ценности.

Законодательно обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования в ОО является компетенцией ОО. Мониторинг позволяет осуществить системный анализ результативности этнокультурной деятельности. Регулярный анализ состояния этнокультурной деятельности

ОО способствует принятию обоснованных и своевременных управленческих решений относительно получения образовательных результатов в этом направлении. Причем предусматривается систематический мониторинг как на этапе планирования образовательных результатов, так и на этапе оценки эффективности образовательного процесса.

Критериями оценки качества этнокультурной деятельности ОО выступают мотивационный, когнитивный, деятельностный и личностный критерии оценки качества этнокультурной деятельности ОО. Мотивационный критерий — это совокупность этнокультурных потребностей (мотивов изучения родного языка, истории и культуры народов и др.). Когнитивный критерий — это совокупность знаний о культуре своего народа, этнокультурная компетентность педагогов и родителей. Деятельностный критерий подразумевает наличие этнокультурных умений, практическая подготовленность к реализации задач по сохранению и развитию культуры своего народа. Личностный критерий определяет индивидуально-психологические характеристики этнопатриота, радеющего за качественную реализацию задач этнокультурного развития.

Каждый критерий, по которому оценивался уровень этнокультурной деятельности ОО, характеризуется рядом показателей. Показатели отбирались в соответствии с определенными требованиями: содержательностью, системностью и гибкостью; они измеряемы, реагируют на любые изменения, дают результат и являются эффективными. Показателями мотивационного критерия являются сформированность мотивов изучения родного языка и ИКН, мотивационная установка на этнокультурную деятельность. Показателями когнитивного критерия являются сформированность системы этнокультурных знаний, прочность и осознанность этих знаний. Деятельностный критерий характеризует умения и навыки решения профессиональных задач, используя этнокультурные знания, способность к самообразованию. Показателями личностного критерия являются способность осмысливать, прогнозировать

вать и оценивать свою этнокультурную деятельность и ее результаты, стремление к самосовершенствованию, этнокультурное сознание. Степень развития показателя характеризуется низким, средним и высоким уровнем. Низкий уровень констатирует факт формальности этнокультурной деятельности ОО или ее отсутствия и сигнализирует о неполноценной реализации задач по этнокультурному направлению; средний уровень указывает на наличие определенной системы в этом направлении, но недостаточность некоторых компонентов или степени их реализации; высокий уровень является мерой достижения положительных результатов и эффективности этнокультурной деятельности ОО.

Систему мониторинга этнокультурной деятельности в ГБОУ РМЭ «Национальная президентская школа-интернат» обеспечивают локальные акты общеобразовательной организации. Основными являются Программа мониторинга качества этнокультурной деятельности и соответствующее Положение («О мониторинге контроля качества этнокультурной деятельности в ГБОУ РМЭ «Национальная президентская школа-интернат»). Мониторинг нацелен на обобщение и анализ результатов этнокультурной деятельности ОО, прогнозирование тенденций развития в этом направлении.

Обозначенная цель реализуется в следующих задачах: всестороннее изучение состояния этнокультурной деятельности в ОО; получение достоверной и объективной информации об организации и результатах этнокультурной деятельности; совершенствование механизмов, критериев и показателей мониторинга; координация деятельности всех субъектов мониторинга; использование дистанционных технологий в процессе анализа и обобщения; своевременное выявление изменений в этнокультурном пространстве ОО и внесение корректив в Программу этнокультурной деятельности ОО.

Диагностика этнокультурной деятельности в ГБОУ РМЭ «Национальная президентская школа-интернат» осуществлялась с учетом всех принципов мониторинга: *приоритетности управленческих задач* (на основе которых

принимается то или иное решение); *целостного подхода к мониторинговой деятельности* (предмет, процедуры и этапы оценивания взаимосвязаны); *соответствия целям мониторинга* (содержание, процедура, инструментарий определяются поставленными целями); *научного подхода* (выбор предмета, инструментария и процедуры мониторинга осуществляется в соответствии с последними достижениями науки); *нормативности* (проектирование мониторинга на основе международных, федеральных, региональных стандартов); *действенности* (валидность инструментария и его соответствие процедуре); *соблюдения морально-этических норм* (проведение диагностики на основе гуманного отношения к обучающимся); *паритетности* (равноправие между всеми участниками мониторинга).

В основе мониторинга этнокультурной деятельности ОО лежат оценочные базовые показатели, которые используются в существующей системе оценки качества этнокультурного образования: качество преподавания, уровень повышения квалификации, удовлетворенность обучающихся, их родителей и др.

Мониторинг осуществлялся в поэтапном режиме и включал подготовительный, диагностический, оценочный этапы и этап принятия управленческих решений. *Подготовительный этап* предусматривал определение целей и объектов контроля, составление плана проверки, проведение инструктажа для его участников, а также отбор форм и методов контроля. *На диагностическом этапе* определялся исходный уровень организации этнокультурной деятельности в образовательной организации. *Оценочный этап* предполагал формулировку выводов на основе оценки результатов этнокультурной деятельности, давались конкретные рекомендации по ее совершенствованию. *Этап принятия управленческих решений* требовал обозначения конкретных действий по полученным мониторинговым результатам. Все данные мониторинга обсуждались на педагогическом совете, выносились на обсуждение

коллегиальным органам, служили основой для отчетных материалов о деятельности ОО.

*Вторым организационно-педагогическим условием* управления ЭД ОО является стимулирование педагогического коллектива общеобразовательной организации к непрерывному совершенствованию этнокультурной деятельности. Совершенствование этнокультурной деятельности — это процесс, направленный на постоянное развитие и улучшение, дающий возможность общеобразовательной организации оставаться конкурентоспособной в поликультурном пространстве. Функция мотивации состоит в побуждении всех субъектов управления: педагогического коллектива, коллектива учеников, родителей и социальных партнеров, к эффективной добросовестной деятельности для достижения целей этнокультурной деятельности общеобразовательной организации. Она направлена на определение потребностей всех, разработку систем вознаграждения (финансовой, материальной, моральной) за выполненную работу, использование различных систем оплаты труда педагогов.

Система управления ЭД ОО позволяет перейти от вертикальной командно-административной системы управления к горизонтальной системе профессионального сотрудничества, в основе которой лежит корпоративный стиль управления, когда все участники «равны» в правах, обязанностях, ответственности. Будучи гибкой, система управления ЭД ОО характеризуется горизонтальной структурой управления, где главная задача — мотивировать кадры, которые обеспечили бы эффективную реализацию этноориентированных задач. Управление кадрами при горизонтальной форме управления осуществляет директор, определяющий развитие общеобразовательной организации и занимающийся мотивацией персонала, в свою очередь, критерием его эффективности является эффективность этнокультурной деятельности общеобразовательной организации, ее результативность. Педагоги вносят свои предложения, при этом критерием их эффективности выступает результатив-

ность этнокультурной деятельности. Главный критерий эффективности — удовлетворенность языковыми правами и этнокультурными потребностями обучающихся и их родителей; экономия трудовых затрат; отсутствие жалоб родителей и штрафов при проверках контролирующих органов. Между директором и педагогами устанавливается стабильная обратная связь, при этом директор является ядром коллектива. Стратегическая функция стимулирования этнокультурной деятельности — конечный результат, связанный с достижением цели, тактическая — совершенствование этнокультурной деятельности по содержательному критерию и по уровням управления.

Функции стимулирования:

- экономическая — стимулирование содействует повышению эффективности и качества этнокультурной деятельности;
- социальная — формирует уровень социальной структуры коллектива;
- адаптационная — выступает средством приспособления субъектов к этнокультурным нормам и условиям достижения высокоэффективной этнокультурной деятельности в рамках стратегии и видения организации путем установления показателей и условий отдельных видов субъектов вознаграждения. Взаимодействие всех субъектов управления в постановке цели, задач, стратегии развития ЭД ОО, выбор вознаграждения за установленные показатели позволяет управлять трудовым поведением и активностью субъектов.

Стимулирование как внешнее побуждение является основным методом мотивации трудового поведения объектов управления и трактуется как способ управления поведением педагогов. Мотивирование как процесс воздействия на педагога для побуждения его к этноориентированным действиям достигается посредством побуждения в нем определенных мотивов. Внутренняя (интринсивная) мотивация используется для изменения внутреннего состояния педагогов (к примеру, желание повысить квалификацию), внешняя (экстринсивная) — для изменения состояния в ОО, в коллективе (быть при-

знанным, уважаемым). Мотив имеет «персональный» характер, стимул как внешнее воздействие на систему, приводящее к возникновению мотива для выполнения ЭД. Стимулы меняются с развитием человека, выполняя роль внешнего рычага, влияющего на мотив. Стимулами этнокультурной деятельности являются отношения (признание, доверие), воздействие (просьба), ресурс (награда, зарплата), идеи, цели. В зависимости от языковых и этнокультурных потребностей используются следующие стимулы: 1) материальные: а) денежные (премии, доплаты, надбавки) и неденежные, связанные с производством рабочей силы(в виде выделения дня отдыха за участие в национальных мероприятиях), б) стимулы, связанные с функционированием педагога в этнокультурной деятельности(создание кабинетов этнокультурной направленности); 2) нематериальные: а) социальные(престижность труда учителя родного языка, возможность профессионального роста); б) моральные(уважение со стороны обучающихся, родителей и педагогов); в) творческие(возможность самосовершенствования, самореализации, самовыражения); г) социально-психологические(возможность общения на родном языке); 2. в зависимости от направленности только поощряющие; 3. в зависимости от интересов: 1) индивидуальные, совпадающие со структурой языковых и этнокультурных потребностей; 2) коллективные, способствующие сплоченности коллектива; 3) общественные стимулы, выражающиеся через социальные и моральные стимулы. Когда в ОО возникает дискомфорт, связанный с неудовлетворенностью языковых прав и этнокультурных потребностей, стимул приведет мотив в действие. Процесс определения мотивов к ЭД и применения стимула для побуждения педагога к этноориентированным действиям для достижения целей ЭД называется стимулированием ЭД. Функциональное представление симулирования связано с определением совокупности функций управлений, направленных на достижение ее цели, то есть формирование побуждения к выполнению этноориентированных действий посредством

удовлетворения этнокультурных потребностей и реализации данных интересов.

Этапы управления стимулированием ЭД: 1) выбор форм и систем оплаты; 2) построение системы оплаты, в которой учтены результаты ЭД; 3) построение системы дополнительного стимулирования для усиления мотивации педагогов к ЭД. Показателями являются результаты ЭД, условиями — их выполнение. Размеры и шкала стимулирования разрабатывается всеми субъектами управления. Показатели: 1. Количественные — выполнение программ этнокультурной направленности; 2. качественные — повышение качества ЭД; 3. экономия финансовых, материально-технических и других ресурсов; 4. активное использование этнопедагогических технологий. Условия и показатели стимулирования ЭД являются двигателем резкого ускорения развития ОО. Они направляют всех субъектов на достижение стратегической цели ОО: удовлетворение языковых прав и этнокультурных потребностей каждого субъекта и достижение межнационального мира и согласия.

*Третье организационно-педагогическое условие* управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации — это научно-методическое сопровождение этнокультурной деятельности педагогов. Оно направлено на повышение качества этнокультурного образования и обновление содержания этноориентированного образовательного процесса, формирование этнокультурной компетентности педагогов. На учителей родного языка возлагается особая роль в осуществлении этнокультурной деятельности в ОО. Поэтому они должны постоянно повышать свою этнокультурную компетентность, самосовершенствоваться в профессиональном плане, гибко реагируя на изменения этнокультурной среды. Учитель родного языка обязан разрабатывать и грамотно проводить не только учебные занятия, но и предоставлять обучающимся вариативные формы деятельности в соответствии с их образовательными потребностями и индивидуальными возможностями.

То есть педагог должен знать намного больше, чем представлено в учебной программе в соответствии с часами учебного плана. Заинтересовать обучающихся новой информацией, использованием в этнокультурной деятельности разнообразных средств, технологий и приемов для доступного и интересного образовательного процесса — задача, стоящая перед педагогом.

Педагог в своей этнокультурной деятельности, как и весь педагогический коллектив, осуществляет экспериментальную и новаторскую деятельность, разрабатывает и апробирует новые технологии и ресурсы. Инновационная деятельность педагога должна всесторонне совершенствоваться для обеспечения качества этнокультурной деятельности. При реализации общеобразовательных программ этнокультурной направленности нужны не только знания по этнопедагогике, но и умение диагностировать этнокультурные потребности обучающихся и находить средства для реализации программ их этнокультурной подготовки.

В рамках научно-методического сопровождения деятельности педагогов необходима система непрерывного образования педагогических кадров, которую осуществляют научно-методические службы ОО. В последние годы активно практикуется адресное научно-методическое сопровождение, направленное на оказание всесторонней помощи педагогу при решении им каких-либо проблем и затруднительных ситуаций. Формами поддержки являются наставничество и тьюторство.

Для индивидуализированного научно-методического сопровождения этнокультурной деятельности педагогов необходима своя инструментовка. Следует учитывать, что система образования непрерывно изменяется, а это требует изменений как со стороны общеобразовательной организации в целом, так и со стороны самого педагога. Научно-методическое сопровождение предполагает обеспечение условий для регулярного взаимодействия педагога со всеми субъектами этнокультурной деятельности с целью своевременной корректировки траектории этнокультурного развития обучающихся на основе

систематического контроля. Задача научно-методического сопровождения заключается в том, чтобы вовремя выявить имеющиеся у педагога затруднения в этнокультурной деятельности и работать на опережение, обеспечивая динамику профессионального роста педагога в этом направлении. Научно-методическое сопровождение этнокультурной деятельности педагога включает поэтапную работу.

На первом, аналитико-диагностическом, этапе диагностируются имеющиеся у педагога потребности в совершенствовании своей этнокультурной деятельности, овладении этнокультурными образовательными технологиями и т. д. На этом этапе важно простимулировать педагогов (повышение квалификации за счет ОО), создавая у них уверенную позицию относительно необходимости самосовершенствования каждого в этнокультурном направлении.

На втором, проектировочном, этапе разрабатывается индивидуальный образовательный маршрут педагога, и определяются направления его научно-методического сопровождения по заранее выявленным запросам. Совместными усилиями администрации, психолога, педагогов-предметников выбираются оптимальные формы и методы работы (по персонифицированной программе повышения квалификации) с каждым педагогом.

Третий этап предусматривает реализацию индивидуального маршрута, где делается все для преодоления имеющихся у педагогов затруднений с помощью выбранных форм и методов научно-методического сопровождения. При реализации индивидуального образовательного маршрута обращается внимание на вновь возникающие профессиональные затруднения при реализации педагогом задач этнокультурной деятельности и с учетом этого корректируются используемые формы и методы научно-методического сопровождения. Педагогу регулярно предоставляется методическая помощь и сообщается информация о нововведениях в этнокультурной деятельности; подсказываются пути преодоления трудностей. Результатом научно-методического сопровождения на этом этапе должна стать осмысленная профессиональная по-

зиция педагога и его готовность к самостоятельному выстраиванию дальнейшей траектории своего профессионального развития. От того, насколько эффективно педагог преодолевает профессиональные затруднения, во многом зависит качество этнокультурной деятельности в целом.

На четвертом, контрольно-оценочном, этапе осуществляются мониторинг и оценка этнокультурной деятельности педагога, во время реализуемой администрацией ОО маршрута научно-методического сопровождения и посредством самоанализа педагогом собственной этнокультурной деятельности.

*Четвертым организационно-педагогическим условием* управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации является партнерство с другими социальными институтами по этнокультурному развитию обучающихся. Это партнерство направлено на создание в ОО этнокультурной среды, предоставляющей возможность для этнокультурного развития обучающихся. Она призвана не столько дать обучающемуся набор готовых знаний по национальной культуре, сколько обеспечить фундамент для дальнейшего его развития и успешной межкультурной коммуникации. В Национальной президентской школе-интернате обучаются дети 7 национальностей: русские, мари, татары, чуваша, армяне, азербайджанцы, чеченцы, чьи культуры изучаются и показываются на общешкольных праздниках «День родных языков», «День знаний», «Последний звонок» и др.

Универсальность системы управления ЭД ОО заключается в возможности её применения при реализации начальных, основных и дополнительных образовательных программ в соответствии с требованиями ФГОС с учетом региональных и этнокультурных особенностей ОО. Система основывается на сосуществовании систем ценностей разных культур. Она отвечает современным требованиям диалогового подхода и провозглашает идею поликультурности, принятия многообразия культур, построения диалога с представителями других культур, создания необходимых условий для воспитания толерантной личности на основе этнокультурной деятельности. Только через вос-

питание любви к своей культуре можно научить уважать другие культуры. Этнокультурная деятельность направлена на поддержку этнокультурной идентичности личности обучающегося путем приобщения к языку и культуре своего народа (этноса) с одновременным освоением ценностей мировой культуры. Данный постулат лежит в основе нашей модели управления, которая охватывает уровни школьного и дополнительного образования, систему повышения квалификации и подбора педагогических кадров для работы в условиях поликультурной среды. Задачи этнокультурного развития детей решаются во всех образовательных областях, при проведении внеурочных занятий, реализации дополнительных образовательных услуг, проведении календарных мероприятий (празднование национальных праздников, инсценировка традиций и обычаев разных народов и др.). При этом предусматривается активное участие всех субъектов образовательного процесса, привлекаются социальные партнёры, организуется сетевое взаимодействие.

Таким образом, этнокультурная деятельность общеобразовательной организации требует систематического мониторинга, то есть систематического процесса сбора и анализа информации для отслеживания хода выполнения намеченных планов по этнокультурной деятельности и проверки соответствия установленным стандартам, помогающим выявлять общие направления и типовые варианты развития этнокультурной деятельности, корректировать и принимать решения по управлению. Система мониторинга этнокультурной деятельности общеобразовательной организации разрабатывается на стадии разработки программы, является ее частью и осуществляется специалистами.

### ***1.3. Модель управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации***

Раскрытые и представленные выше теоретические положения находят отражение в разработанной модели управления ЭД ОО по достижению эффективных результатов в этом направлении. В систему управления ЭД ОО положена концепция управления по целям и результатам, что является основой для выстраивания управленческой системы.

С анализа миссии организации и влияния внешних и внутренних ситуационных факторов нами начинается прогноз результатов этнокультурной деятельности. Результаты соответствуют устремлению общеобразовательной организации и выражают определенные конечные цели, стратегии, ключевые результаты и промежуточные цели. *Управление этнокультурной деятельностью ОО* на разных уровнях переходит в со-управление благодаря включенности формы ГОУ (государственного общественного управления) в виде Совета школы, Собрания родителей и Совета обучающихся.

*Взаимодействие субъектов управления* — это совместная этнокультурная деятельность управляющих субъектов: директора, педагогического коллектива, обучающихся, родителей (законных представителей обучающихся) и социальных партнеров (по согласованию) в целях достижения результата, то есть высокого уровня этнокультурной деятельности ОО. Взаимодействие всех субъектов в данном виде управления возможно при условии, если все субъекты управления являются соучастниками в процессе ЭД.

*Директор ОО* должен быть лично заинтересован в высоком качестве этнокультурной деятельности, отличаться высоким профессионализмом и знать язык и культуру субъекта РФ; четко знать государственный заказ и выполнять его, ставя конкретные задачи, чтобы воспитать высоконравственного, творческого, компетентного гражданина России, который принимает судьбу Отечества как свою личную, осознает ответственность за настоящее и будущее своей страны, укорененного в духовных и культурных традициях

многонационального народа страны. Директор в первую очередь должен обладать теми этнокультурными компетенциями, которые будут формироваться в ходе совместной этнокультурной деятельности у всех участников процесса.

*Педагогический коллектив* — это коллектив, который объединен профессиональными, общественно значимыми целями этнокультурной деятельности, является одним из составляющих органа управления ОО, профессионально подготовленным и мотивированным к решению задач по этнокультурному развитию обучающихся и постоянно работающим с родительским заказом по этому направлению. Результатом этнокультурной деятельности педагогов является создание единого воспитательного коллектива ОО, равноправными участниками которого выступают обучающиеся и родители. Критериями качества этнокультурной деятельности педагогов выступают высокий уровень этнокультурной подготовленности обучающихся, высоконравственная атмосфера, которая обеспечивает комфортное существование в поликультурном коллективе каждому участнику образовательного процесса.

*Обучающиеся* — это физические лица, осваивающие образовательную программу (согласно пункту 15 статьи 2 Федерального закона), которые не только нуждаются в удовлетворении своих языковых прав и этнокультурных потребностей, но и являются со-участниками данной деятельности и процесса управления им. «Положение об ученическом самоуправлении» делает обучающихся полноправными субъектами управления: они планируют, организуют, проводят совместные урочные и внеурочные занятия.

*Родители* как лица, обязанные заботиться о собственных детях и их воспитании (статья 64 Семейного кодекса РФ), заинтересованы в этнокультурной деятельности как одной из главных составляющих успешности своих детей и видят возможность влияния на данный процесс и его результат. Вопросы, которые касаются воспитания и образования их детей, решаются по взаимному согласию с учетом, прежде всего, интересов детей и мнения обучающегося, в том числе в плане выбора языка.

*Социальные партнеры (будущие работодатели, стейкхолдеры)* заинтересованы в получении потенциальных сотрудников и членов общества в лице выпускников ОО, всесторонне развитых и воспитанных с общероссийской гражданской идентичностью на основе базовых национальных ценностей, не разжигающих межэтнических конфликтов и способных жить и работать в мире и согласии в многонациональном мире.

Методологический компонент ЭД ОО основываются на **общей методологии** педагогики, обеспечивая наиболее правильные и точные представления об общих законах развития объективного мира, а также о месте и роли в нем педагогических феноменов этнокультурной деятельности. Методологической основой управления ЭД ОО являются ведущие *подходы: системный, аксиологический, социокультурный, ситуационный*. В качестве дополнительных подходов можно обозначить оптимизационный, человекоцентрический, исследовательский, содержательный, подход «по целям и результатам». Используется как часть социокультурного подхода этнокультурный, основывающийся на концепции этноса как фильтра, обеспечивающего информационную защиту каждого его члена от негативных жизненных обстоятельств. Этнос представляет только та культурная общность людей, которая осознает себя как таковую, отличая себя от других аналогичных общностей. Освоение культуры и языка своего народа способствует успешному взаимодействию с представителями других национальностей, развивает у детей чувство гордости за принадлежность к своему народу, уважение к другим этническим коллективам.

Управление этнокультурной деятельностью строится на *принципах* демократизации и гуманизации, системности и целостности, централизации и децентрализации (в рациональном сочетании), объективности, учета этнокультурной ситуации и ценностной направленности. Основу процесса формирования этнокультурной личности должны составлять *принципы демократизации и гуманизации*. Гуманистическая направленность ориентирована на

удовлетворение языковых прав и этнокультурных потребностей, на формирование этнокультурной компетентности обучающихся, что отвечает требованиям времени и является ответом на заказ государства, социальный заказ, родительский заказ и индивидуальный заказ. Реализуемые ООП НОО и ООП ООО, Программа духовно-нравственного развития и воспитания обучающихся по внеурочной деятельности, Программа дополнительных общеразвивающих программ позволяют предоставить образовательные услуги по образовательным программам этнокультурной направленности с учетом их гуманистических воззрений. Обучающиеся и педагоги как субъекты образовательного процесса получают возможность реализовать этнокультурные умения и навыки на практике.

Положительная динамика этнокультурной деятельности ОО отражает общие тенденции развития российского общества по решению вопросов межнационального согласия через гуманистическую парадигму. Использование обучающимися родного языка в ОО и получение образования на нём служит гарантом выполнения их конституционных прав, а ущемление их языковых прав и этнокультурных потребностей неизбежно ведет к нарушению межнационального согласия и мира. В школе обучаются дети разных национальностей, и им, как участникам педагогического процесса, предоставление определенных свобод обеспечивает их саморазвитие, саморегуляцию и дальнейшее самоопределение. *Принцип* демократизации реализуется через соблюдение определенных правил, таких как создание открытого родительского контроля по выполнению учебного плана, влияние на воспитательный процесс удовлетворения языковых прав и этнокультурных потребностей их детей; создание правового обеспечения совместной этнокультурной деятельности педагога, обучающихся и родителей, способствующего защите от неблагоприятных воздействий «неродной» среды и друг на друга в условиях школы-интерната; введение в систему ученического самоуправления форм и видов управления из народной педагогики по принципу преемственности се-

мейного воспитания и сохранения народных традиций, самообразование и самообучение на примерах родителей и родственников; взаимоуважение, такт и терпение во взаимодействии педагогов и обучающихся. *Принципы системности и целостности* обеспечивают использование всех составляющих системы управления этнокультурной деятельностью ОО. *Принципы централизации и децентрализации* в рациональном сочетании помогают добиваться краткосрочных и среднесрочных целей, решать задачи разной сложности в процессе этнокультурной деятельности. *Принцип объективности* не позволяет развиваться процессу в ложном направлении и делать неправильные выводы по результатам этнокультурной деятельности. *Принцип учета этнокультурной ситуации* в управлении ЭД ОО является одним из важных, т.к. этнокультурная деятельность ОО сопровождается посотянными диагностическими исследованиями, что способствует своевременной регулировке и коррекции образовательного процесса. *Принцип ценностной направленности* предполагает, прежде всего, ориентацию управленческого процесса на этнокультурные ценности, переосмысление содержания обучения, создание ситуаций «проживания» этнокультурного опыта.

Целевой компонент модели раскрывает цели и задачи управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации.

Суть целевого управления состоит в развертывании этнокультурной деятельности по реализации этнокультурно ориентированных задач, которые согласовываются на различных уровнях и вырабатываются совместно с решениями о средствах их достижения. *Цель* этнокультурной деятельности предполагает реализацию определенных и конкретных задач: прогнозировать траектории управления ЭД ОО; создавать в ОО все необходимые условия для этнокультурного развития личности; проводить систематический мониторинг качества ЭД каждого педагога; регулярно проводить срезы уровня удовлетворенности обучающихся, педагогов и родителей реализацией их языковых прав и этнокультурных потребностей. Цель выполняет мотивационную,

управляющую и системообразующую функции, она становится главным критерием для отбора содержания и методов, форм и средств осуществления учебно-воспитательного процесса. В управлении по результатам этнокультурной деятельности делается акцент на состояние реального процесса управления, мотивации и квалификации руководителя.

Взаимодействие субъектов управления осуществляется коллегиально на основе реализации управленческих задач, что составляет содержательную сторону управления ЭД ОО. *Задача прогнозирования, проектирования траектории управления этнокультурной деятельностью ОО* — это действия, назначения, обеспечивающие сохранение определенной структуры управления, реализацию программ и достижение целей управления этнокультурной деятельностью ОО. *Задача по созданию в образовательной организации оптимальных условий для полноценной этнокультурной деятельности* указывает на единое направление усилиями всех субъектов управления, всех членов ОО по достижению наилучших результатов и цели ЭД ОО. *Задача по организации и анализу этнокультурной деятельности педагогического коллектива* предполагает изучение и апробацию различных педагогических технологий, исходя из миссии школы и создание этнокультурной среды с саморазвивающейся системой лично-ориентированного образования, способствующей всестороннему развитию личности и воспитанию общероссийской гражданской идентичности на основе базовых национальных ценностей через формирование этнокультурных компетенций. Решение данных задач повышает рейтинг ОО. Полноценная реализация цели и задач требует создания Центра по ЭД ОО с обязательной согласованностью и поддержкой Учредителя (в нашем случае это Министерство образования и науки Республики Марий Эл). *Задача по отслеживанию динамики на всех этапах деятельности образовательной организации* предполагает комплексное изучение процесса удовлетворения языковых прав обучающихся и их этнокультурных потребностей с помощью аналитических и математических методов в целях его объективной

оценки, определения узких мест и возможных путей улучшения ЭД ОО. Каждое структурное подразделение собирает данные по удовлетворению языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся, педагогов, родителей, составляет аналитическую справку, с помощью которой устанавливается состояние, актуальность вопроса, выявляются проблемы и способность противостоять внешним и внутренним дестабилизирующим факторам. *Педагогический мониторинг по удовлетворению языковых прав этнокультурных потребностей обучающихся, педагогов и родителей* — это форма организации, сбора, хранения, обработки и распространения информации о деятельности ОО, которая обеспечивает непрерывный анализ и прогнозирование дальнейшего развития ОО в данном направлении. Диагностические и мониторинговые исследования администрация проводит для того, чтобы выявить эффективные механизмы управления ЭД ОО. Задача повышения *рейтинга ОО* — мотивационный инструмент, обеспечивающий конкурентную этнокультурную среду с высоким качеством образования.

Содержательный компонент системы управления ЭД ОО представлен всей системой управления и определяется выполнением основных управленческих функций: целеполагания, прогнозирования, планирования, организации, мотивации, контроля, принятия решений, регуляции, коррекции, координирования. Этнокультурная деятельность ОО предполагает процесс поэтапного включения в образовательный процесс множества субъектов, при этом оптимальный механизм данного включения заключается в содейственности, т.е. в совместном проектировании преобразовательных действий, а также в подготовке всех заинтересованных субъектов, носителей и реализаторов идей, в общий процесс этнокультурной деятельности ОО. Речь идет о том, чтобы создать этнокультурное образовательное пространство, где будет развиваться индивидуальное и коллективное сознание всех субъектов: педагогов, обучающихся и родителей, которые выстраивают субъектно-

субъектные отношения, что в свою очередь активизирует инновационные процессы.

На управление этнокультурной деятельностью оказывают влияние многие факторы, поэтому нами процесс управления рассматривается как совокупность следующих действий администрации: соблюдение законодательства, выполнение предписаний контролирующих органов, рекомендаций вышестоящих органов управления образования; внедрение в педагогическую практику новых продуктивных идей, выдвинутых педагогической, психологической, социологической и другими науками; освоение и пропаганда передового опыта ОО; обобщение и анализ педагогических находок внутри собственного учреждения; постоянное изучение образовательных запросов обучающихся, родителей, социума и реагирование на них; организация и контроль инновационной деятельности; внедрение инновационных идей в этнокультурную деятельность ОО.

Управление этнокультурной деятельностью ОО на каждом уровне мы представляем в виде непрерывного процесса выполнения управленческих функций, которые включают в себя сбор информации с последующим ее преобразованием, выработку решения и придание ему окончательной формы, доведение данного решения до исполнителей. Содержательный компонент охватывает методологическое, функциональное, экономическое, организационное, социальное направления, что подразумевает совершенствование этнокультурного содержания образования, усиление методической работы по этнокультурному направлению, расширение сотрудничества с ученическими и родительскими сообществами и другими социальными институтами. Содержательный компонент функционально связан со всеми другими компонентами модели, в том числе с организационно-деятельностным.

Организационно-деятельностный компонент реализуется через функции организации и мотивации. Управленческая *функция организации* ЭД состоит в создании структуры управления ОО, определении заданий, директив,

распоряжений подразделениям (в основном это учебная часть, воспитательная часть, бухгалтерия, вспомогательный педагогический персонал), установлении порядка их взаимодействия, подборе педагогов, обучающихся, родителей и социальных партнеров, чтобы провести конкретную работу, наделить их полномочиями и ответственностью. Это единственная функция, обеспечивающая взаимосвязь и повышающая эффективность всех других функций управления.

Организация этнокультурной деятельности в ОО предусматривает реализацию многих направлений. Прежде всего, обратим еще раз особое внимание на организацию ЭД ОО в соответствии с нормативно-правовыми актами, организацию этнокультурной среды, подготовку необходимых ресурсов, методическое сопровождение деятельности педагогов и их мотивацию к полноценной реализации всех задач этнокультурного направления. Администрация ОО должна постоянно заботиться о повышении этнокультурной компетентности педагогов, реализуя Программу внутришкольного обучения, обеспечивая и контролируя систематическое участие каждого в научно-практических конференциях соответствующей тематики, с родителями по этнокультурному развитию детей. В связи тем, что проведение исследовательской деятельности, в том числе и с обучающимися, организации работы удовлетворения языковых прав обучающихся напрямую зависит от волеизъявления родителей (обоих), в школе необходимо серьезно подойти к планированию работы с родителями (План работы родительского всеобуча) (приложение 4).

*Функция мотивации* состоит в побуждении всех субъектов управления: педагогического коллектива, коллектива учеников, родителей и социальных партнеров, к эффективной добросовестной деятельности для достижения целей этнокультурной деятельности ОО. Она направлена на определение потребностей, разработку систем вознаграждения выполненной работы, использование НСОТ (новой системы оплаты труда) педагогов (приложение 6). Функция мотивации требует изучения потребностей каждого сотрудника, для

чего проводятся фокус-интервью, чтобы поддерживать инициативу и не снимать ответственность. Постоянное непрерывное образование влияет на материальное стимулирование (на соревновательных принципах), показатели эффективности ОО будут расти, так как за счет профессионализма повышается результат, нет необходимости искать другие кадры, за счет сэкономленного фонда заработной платы увеличивается стимулирующий фонд.

*Функция координирования* ЭД направлена на достижение согласованности и гармоничности совместной этнокультурной деятельности всех элементов: видов учебно-воспитательной деятельности, подразделений ОО. Функцию координирования совместной деятельности можно назвать настройкой системы управления ЭД. В вопросе удовлетворения языковых прав и этнокультурных потребностей каждое решение требует серьезной работы директора с педагогами, педагогов с родителями, родителей со своими детьми. Только совместная управленческая работа дает возможность принятия правильных решений. Скрытое управление (через родительские комитеты) дает ощущение родителям самостоятельно принятого решения.

Достижение цели, результата по этнокультурной деятельности общеобразовательной организации невозможно без применения *функций регуляции и коррекции*. Функция регулирования обеспечивает выполнение текущих мероприятий, которые связаны с устранением отклонений от заданного режима работы. Для этого посещаются и анализируются все уроки внеклассные мероприятия, которые впоследствии обсуждаются во время проведения педагогических советов, планерок, совещаний. На заседаниях МО, при проведении родительских собраний обязательно оцениваются результаты этнокультурной деятельности общеобразовательной организации, проводится рефлексия процесса управления его результативность.

Необходимо выделить *функции контроля и принятия решений*. Функция контроля — это наблюдение за происходящими процессами в управляемом объекте, сопоставление реально достигаемых результатов с их заплани-

рованными и выявленными отклонениями. Управляющими субъектами выполняются контрольные листы, которые обсуждаются на рабочих планерках. Особо важно держать под постоянным контролем работу по обучению и повышению квалификации педагогов по этнокультурному направлению (Программа повышения квалификации педагогических кадров) (приложение 5) с целью их этнокультурологической подготовки и повышения этнокультурной компетентности. Вместе с функцией контроля ЭД ОО выполняется *функция учета*, реализуемая для получения всесторонней информации о состоянии деятельности: учебно-производственной, финансовой и др., состоящая в измерении, регистрации и группировке данных, характеризующих ЭД ОО как объект управления. Виды учета, используемые на каждом уровне управленческой структуры по ЭД ОО: бухгалтерский, оперативный и статистический.

Организационно-деятельностный компонент включает средства, формы и методы управления. *Средства управления ЭД ОО* — это те инструменты и механизмы управления, которые способствуют повышению качества удовлетворения языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся. К ним можно отнести целевые ориентиры этнокультурной деятельности (воспитание общероссийской гражданской идентичности и формирование этнокультурных компетенций обучающихся), ожидаемые последствия этнокультурной деятельности (этнокультурная социализация обучающихся), критерии оценки этнокультурной деятельности (мотивационный, когнитивный, деятельностный, личностный).

*Формы управления ЭД ОО* (на основе коллегиальности): создание органа (центра) по этнокультурной деятельности с партисипативным типом организационной структуры и обучение кадров на рабочем месте (повышение квалификации педагогов), в т.ч. инструктивно-методические (по необходимости) и педагогические советы (раз в четверть), методические объединения (раз в две недели), планерки (раз в неделю), производственные совещания при директоре, заместителе директора по УР, заместителе директора по ВР

(по необходимости), теоретические (раз в месяц) семинары, родительский всеобуч (по необходимости), заседания ученического коллектива (раз в неделю), конференции (раз в полугодие), форумы (по необходимости), педагогические чтения (2 раза в год) и т.д. Особо следует отметить посещение и анализ урочных и внеурочных занятий руководителями (ОО, МО, УВЦ), совет этнокультурных музеев.

*Методы управления ЭД:* организационно-административные (распорядительного воздействия — ЛНА, организационно-стабилизирующего воздействия — планы, программы, дисциплинарного воздействия — инструкции, рекомендации); социально-психологические — тренинги, форумы; экономические — положение о доплатах и надбавках и др.

Контрольно-оценочный компонент включает входную диагностику, промежуточные и контрольные измерения, анализ данных, критерии, уровни и рефлексию управленческого процесса и его результатов. *Входная диагностика* служит для измерения исходного уровня удовлетворенности языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся, педагогов и родителей. С помощью *промежуточных измерений* происходит корректировка реализуемого процесса. По его результатам принимаются цели и определенные действия. *Диагностика уровня* удовлетворенности языковых прав этнокультурных потребностей обучающихся, педагогов и родителей на выходе, обработка результатов и оценка становятся основой для выхода на саморазвитие модели.

Для выявления исходного уровня ЭД ОО используются разнообразные методы исследования: наблюдение и анализ (степень снижения мотивации к изучению марийского языка, повышение курсовой и квалификационной подготовки педагогов), опрос, праксиметрический метод, т.е. анализ ситуации по удовлетворению языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся, педагогов и родителей, изучение школьной документации, в т.ч. и результатов ЭД ОО; анкетирование. В качестве объектов исследования высту-

пают: качество этнокультурной деятельности ОО; удовлетворенность языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся, педагогов и родителей; этнокультурная среда; уровень знаний и качество преподавания предметов «Марийский язык» и «История и культура народов»; уровень этнокультурной компетентности педагогов и процесс ее повышения; мотивационные характеристики.

Система управления ЭД ОО определяет использование различных методик для мониторинга: «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств», «Уровень подготовленности педагогов по квалификационным категориям», «Уровень педагогов по повышению квалификации и курсовой подготовке», «Барьеры, препятствующие освоению инновации», «Диагностика мотивационной среды» (на основе «Диагностики структуры мотивов трудовой деятельности» Т. Л. Бадоева и «Структура мотивации трудовой деятельности» К. Замфир). Использовались разработанные нами опросники «Моя готовность к этнокультурной деятельности», «Языковые права и этнокультурные потребности обучающихся», «Языковые права и этнокультурные потребности родителей», «Языковые права и этнокультурные потребности педагогов», что позволило получить информацию по данному направлению мониторинга от разных категорий испытуемых. Мы использовали модифицированную методику «Эффективность этнокультурной деятельности общеобразовательной организации» (на основе методики В. А. Сластенина, И. К. Шалаева, методику «Экспертная оценка этнокультурной деятельности общеобразовательной организации», анкету «Удовлетворенность ожиданий обучающихся», методику «Этнокультурная подготовленность обучающихся».

*Анализ* данных диагностики ЭД ОО происходит на уровне всех органов управления: методических объединений, учебно-воспитательных центров, педагогического совета, Совета обучающихся, Собрания родителей, Совета школы. Аналитические справки позволяют вывить пробелы в этнокультур-

ной деятельности ОО, что важно для дальнейшего целеполагания и планирования. Важную роль в проведении анализа и составлении аналитических справок играет компетентность руководителей (ОО, структурных подразделений, научных и творческих объединений педагогов и обучающихся), т.к. на их основе строятся последующие управленческие действия.

На оценочно-результатирующем этапе эффективность системы управления ЭД ОО характеризуют следующие показатели: системность, согласованность управленческих действий субъектов образовательных отношений; развитие ОО в новом режиме. Особыми показателями являются характеристики уровня развития обучающихся, профессионального роста педагогов; включенность родителей и педагогов в этнокультурную деятельность, обеспеченность нормативно-правовых, организационно-методических, ресурсных, кадровых организационно-педагогических условий. Эффективность ЭД ОО оценивается на основании критериально-оценочной диагностики удовлетворенности языковых прав и этнокультурных потребностей, результативности этнопедагогической работы и сформированности содержательного компонента. Оценка эффективности ЭД ОО осуществляется в рамках входного и выходного контроля соответственно в начале и конце учебного года.

Результативность управления ЭД ОО определяется по определенным критериям. *Мотивационный критерий* позволяет определить положительную мотивацию педагогов к осуществлению этнокультурной деятельности и их устойчивую потребность в реализации этнокультурных задач. *Когнитивный критерий* позволяет определить наличие системы знаний о средствах и способах действий, необходимых при реализации задач этнокультурной деятельности. *Деятельностный критерий* характеризуется организацией этнокультурного образовательного процесса. *Личностный критерий* позволяет оценить значимые качества личности, необходимые для продуктивной этнокультурной деятельности (качества этнофора). *Уровни* определяются как низкий, средний, высокий. *Рефлексия управленческого процесса* позволяет

осознанно, целенаправленно управлять, контролировать, направлять ход этнокультурных процессов. Такие показатели как удовлетворенность языковых прав и этнокультурных потребностей, результативность этнопедагогической работы, сформированность этнокультурной компетентности обучающихся, педагогов, родителей дают возможность определить результативность и повышение качества этнокультурной деятельности.

Вышеописанную систему управления ЭД ОО можно представить в виде схемы «Структурно-функциональная модель управления этнокультурной деятельностью ОО» (рис.1). Необходимым условием эффективности ЭД ОО является наличие определенной цепи последовательных действий по управлению. Технологическая цепочка строится на основе конкретных целевых установок и включает, прежде всего, анализ потребностей педагогов в этнокультурном направлении и планирование этнокультурной деятельности. Затем происходит оснащение необходимыми ресурсами, разработка программы развития ОО по достижению определенных результатов данной деятельности. Следующим шагом станут мониторинговые исследования качества этнокультурной деятельности ОО, формулировка выводов о ее эффективности. Управленческие действия завершаются регулированием этнокультурной деятельности на основе результатов анализа.

Можно сказать, что технология управления выглядит так: стартовая экспертная оценка (сопоставление с критериями оценки этнокультурной деятельности общеобразовательной организации) → разработка программы сопровождения деятельности педагога по удовлетворению языковых прав обучающихся и их этнокультурных потребностей → сопровождение рефлексии → экспертиза педагогической деятельности по удовлетворению языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся.

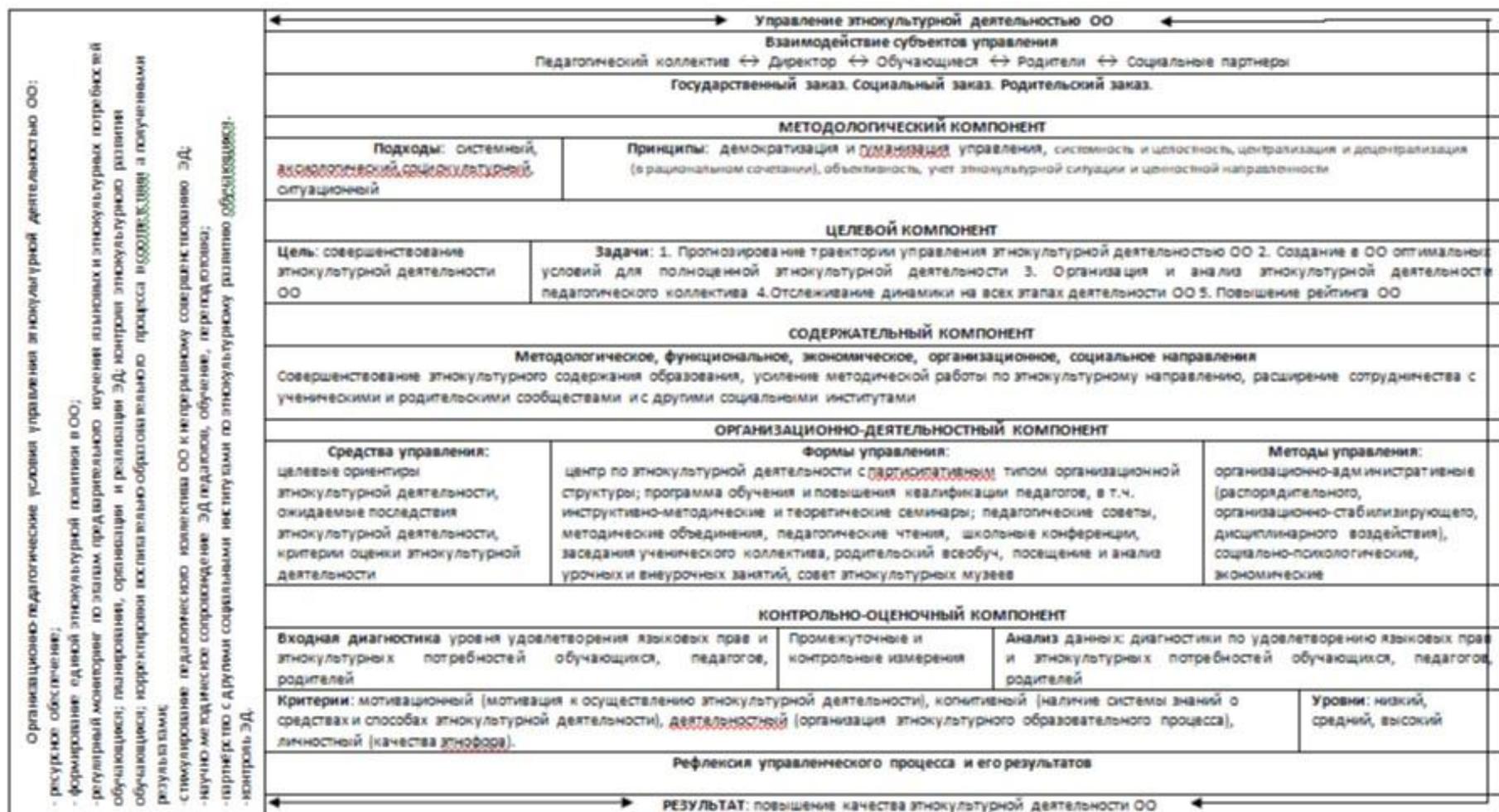


Рисунок 1. Структурно-функциональная модель управления этнокультурной деятельностью ОО

Рисунок 1. Структурно-функциональная модель управления этнокультурной деятельностью ОО

## *Выводы по главе 1*

1. Теоретический анализ научной литературы по проблеме исследования позволил сделать вывод о значимости управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации по удовлетворению языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся.

2. Управление этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации представляет собой многогранный процесс реализации управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и др.) по этнокультурному развитию обучающихся и организации деятельности педагогического коллектива с учетом этнокультурных потребностей обучающихся и их родителей. Управление этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации предполагает отбор содержания, методов, форм и средств реализации задач этнокультурного развития с целью обеспечения ее эффективности.

3. Анализ исторически складывающейся тенденции изменения этнокультурной деятельности ОО и регулирующих ее нормативно-правовых документов позволил определить содержательную сторону управления данным процессом, что должно обеспечить высокий результат ее организации в соответствии с современными требованиями. Ведущие подходы в управлении этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации: системный, аксиологический, социокультурный, ситуационный. В качестве дополнительных подходов можно обозначить оптимизационный, человекоцентрический, исследовательский, содержательный, подход «по целям и результатам».

4. Основой управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации является система управления ЭД ОО, включающая следующие компоненты: методологический (определяет в качестве основы этнокультурной деятельности ОО научные подходы и принципы), целевой (представлен комплексом целей и задач, детерминированных требованиями норма-

тивно-правовых документов), содержательный (раскрывает методологическое, функциональное, экономическое, организационное и социальное направления как содержательного ядра управления этнокультурной деятельностью ОО), организационно-деятельностный (отражает формы, методы, технологии управления, а также организационно-педагогические условия, обеспечивающие эффективное функционирование модели), контрольно-оценочный (критериально-диагностический) (включает критерии, показатели и уровни этнокультурной деятельности ОО).

5. Эффективному функционированию системы управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации и достижению высокой результативности управления данным процессом содействует реализация следующих организационно-педагогических условий: ресурсное обеспечение; формирование единой этнокультурной политики в ОО; регулярный мониторинг по этапам предварительного изучения языковых и этнокультурных потребностей обучающихся; планирования, прогнозирования, организации и реализации этнокультурной деятельности; контроля этнокультурного развития обучающихся; корректировки воспитательно-образовательного процесса в соответствии с полученными результатами; стимулирование педагогического коллектива общеобразовательной организации к непрерывному совершенствованию этнокультурной деятельности; научно-методическое сопровождение этнокультурной деятельности педагогов; партнерство с другими социальными институтами по этнокультурному развитию обучающихся.

## **Глава 2. Опытнo-экспериментальная работа по управлению этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации**

### ***2.1. Диагностика исходного уровня этнокультурной деятельности общеобразовательной организации***

Для выявления эффективных механизмов управления этнокультурной деятельностью ОО было проведено исследование на базе ГБОУ Республики Марий Эл «Национальная президентская школа-интернат». Пилотные исследования проводились в МОУ «Великопольская СОШ» Оршанского района Республики Марий Эл и МОУ «Кельмаксолинская ООШ» Советского района Республики Марий Эл. Результаты апробации были внедрены в школы Республики Марий Эл, в частности в Шуарсолинскую начальную школу-детский сад Советского района. Исследование по выявлению исходного уровня этнокультурной деятельности в условиях государственного бюджетного общеобразовательного учреждения «Национальная президентская школа-интернат» и внедрение программы педагогического эксперимента по апробации модели управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации осуществлялось в три этапа:

1. Констатирующий этап (2016-2017 гг.) — изучение состояния исследуемой проблемы в нормативной, психолого-педагогической литературе и практике общего образования; уточнение научного аппарата исследования; разработка система управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации; выявление организационно-педагогических условий, обеспечивающих эффективное функционирование системы управления ЭД ОО; составление программы опытно-экспериментальной работы.

2. Формирующий этап (2018-2021 гг.) — изучение исходного уровня осуществления этнокультурной деятельности общеобразовательной органи-

зации, апробация организационно-педагогических условий, обеспечивающих эффективное функционирование системы управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации.

3. Контрольный этап (2022-2023 гг.) — сравнительный анализ, обработка и обобщение результатов исследования и оценка эффективности опытно-экспериментальной работы.

В исследовании принимали участие 325 обучающихся 1-9 классов ГБОУ РМЭ «Национальная президентская школа-интернат», 36 педагогов, 586 родителей.

На констатирующем этапе необходимо было выявить исходный уровень этнокультурной деятельности ОО. Для этого нами был использован целый комплекс разнообразных методов, предоставляющих разноплановую информацию в отношении организации самого процесса: наблюдение, праксиметрический метод, опрос, анкетирование педагогов, обучающихся, родителей. Для выявления качественных характеристик этнокультурной деятельности педагогов нами применялись методики, определяющие их мотивационную готовность к инновациям; наличие барьеров, препятствующих освоению инноваций; квалификационные показатели, данные по повышению квалификации и курсовой подготовке; осуществлялась диагностика мотивов трудовой деятельности (Т. Л. Бадоев) и мотивации трудовой деятельности в целом (К. Замфир). Были разработаны и использованы авторские опросники по определению готовности педагогов к реализации задач этнокультурной деятельности, выявлению уровня удовлетворенности родителей и обучающихся качеством этнокультурной деятельности в общеобразовательной организации, методики «Удовлетворенность ожиданий обучающихся», «Этнокультурная подготовленность обучающихся», «Эффективность этнокультурной деятельности общеобразовательной организации», «Экспертная оценка этнокультурной деятельности». Методики, которые нами были использованы, но-

сят комплексный характер, обусловленный многоаспектностью содержательных элементов управления этнокультурной деятельности ОО.

Обозначим статистику: количество обучающихся, изучающих марийский язык и сдающих экзамен по марийскому языку в 2016 г., составило 47 человек (общее количество выпускников — 47). Из них 34 человека (72 %) изучали его как марийский родной язык, 13 человек (23 %) — как марийский государственный язык). В 2017 г. это количество составило 31 человек (общее количество — 47). Из них 11 человек (23 %) сдавали как марийский родной язык, 20 человек (42 %) — как марийский государственный язык. В последние годы происходит увеличение количества заявлений от родителей, которые отказываются от изучения их детьмимарийского языка. Ранее в качестве аргумента для отказа ими обозначалось незнание марийского языка — так обычно отвечали по 2-3 человека в каждом учебном году. В последние годы многие родители стали писать заявления об отказе, аргументируя это тем, что их дети не желают изучать марийский родной язык (8-9 учеников в каждом учебном году). Родители отвечают, что их ребенку марийский язык не нужен, он нигде, кроме республики, не пригодится, а является лишь дополнительной нагрузкой, мешая ребенку хорошо учиться. Классные руководители отмечают, что отказаться от изучения детьми марийского языка родители могут не только в начале, но и среди учебного года (1-2 человека). Даже были случаи, когда обучающиеся отказывались участвовать в воспитательных мероприятиях на марийском языке. Это характерно для обучающихся 6-7 классов, где по 4-5 человек не хотели принимать участие в подобных мероприятиях. Марийский язык стал уходить и из процесса коммуникации между обучающимися. Наши наблюдения показывали, что практически все носители марийского языка переходили на русский язык для общения со сверстниками, хотя с родителями и общались иногда на марийском языке. К сожалению, марийской речью они пользовались в основном только на уроках родного марийского языка и марийской литературы. Все это говорило о том, что количество обучаю-

щихся, которые разговаривали на марийском языке и изучали марийский язык, стабильно сокращалось, все больше увеличивалось количество заявлений об отказе от изучения марийского языка.

Приведем статистические данные, полученные в ходе *изучения и анализа школьной документации*: в 2014 г. 253 обучающихся изучали марийский язык, что составило 75,9 % от общего количества обучающихся; в 2015 г. это количество уменьшилось до 241 обучающегося (74,8 %), в 2017 г. — сократилось до 220 обучающихся (70,8 %). Из них 52 чел. изучали марийский язык как родной, а 232 чел. — как государственный. Наглядно динамика полученных результатов представлена на Рисунке 2.

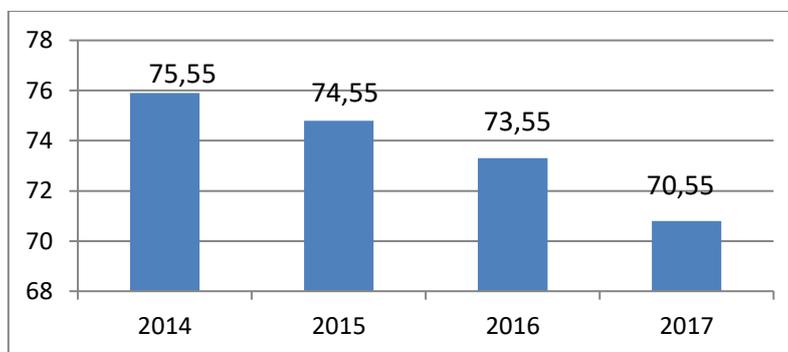


Рисунок 2 — Динамика количества обучающихся, изучающих марийский язык в школе-интернате с 2014 по 2017 г.

Далее нами был апробирован комплекс диагностических методик, направленных на выявление исходного уровня удовлетворения языковых прав обучающихся и их этнокультурных потребностей, педагогов и родителей: методики «Удовлетворенность ожиданий обучающихся»; методики «Этнокультурная подготовленность обучающихся»; методики «Эффективность этнокультурной деятельности общеобразовательной организации», методики «Экспертная оценка этнокультурной деятельности».

Методика 1 была использована для выявления удовлетворенности обучающихся (Приложение 10). В анкетировании приняли участие 325 обучающихся, которым необходимо было оценить степень их согласия или несогла-

сия с определенными утверждениями по шкале от 0 до 4 баллов (4 — совершенно согласен, 3 — в основном согласен, 2 — трудно сказать, 1 — в основном не согласен, 0 — совершенно не согласен). Обучающимся были представлены следующие утверждения: 1. «Я не жалею, что поступил в Национальную президентскую школу-интернат»; 2. «Я с радостью хожу в школу-интернат»; 3. «Я с радостью хожу в школу искусств»; 4. «У нас хорошие педагоги»; 5. «Мне нравятся педагоги, которые ведут марийские занятия»; 6. «Я дружу с детьми другой национальности»; 7. «Я с удовольствием хожу на уроки марийского языка»; 8. «Я с удовольствием хожу на мероприятия на марийском языке». Удовлетворённость (У) детей определялась делением общей суммы баллов на общее количество ответов. Результаты больше 3 баллов говорили о высокой степени удовлетворённости, меньше — о низкой степени.

Диагностика результатов удовлетворенности обучающихся в ГБОУ РМЭ «Национальная президентская школа-интернат» показала, что у 88 (27,08 %) респондентов-обучающихся низкая степень удовлетворенности языковых прав и этнокультурных потребностей. Респондентам-обучающимся не нравятся условия обучения, не интересны проводимые занятия и мероприятия, и они не хотят учиться в данной школе, предпочитают перейти в другую школу. Нам важно было выяснить причины таких результатов: эти дети поступили или перешли в школу по желанию родителей без учета их интересов; некоторые были определены в школу родителями, которые уехали на заработки; также есть сироты под опекой бабушек, которые не справляются с ними; были причины, связанные с межнациональными конфликтами. У 217 (66,77 %) респондентов-обучающихся выявлена средняя степень удовлетворенности. Эти обучающиеся, отвечая на вопросы, отметили, что им нравится учиться в школе-интернате, но сложно заниматься по двум образовательным программам (общеобразовательным и дополнительным); многие не жалеют, что поступили в Национальную президентскую школу-интернат, но планируют продолжить предпрофильное обучение в соответствующих ОО; дети с

удовольствием занимаются и в школе-интернате и в школе искусств, но это их «напрягает», поскольку необходимо готовиться еще и к ВПР (всероссийским проверочным работам), НИКО (национальным исследованиям качества образования) и ГИА (государственной итоговой аттестации); им нравятся наши педагоги, в том числе учителя марийского языка, но им кажется, что они слишком требовательны; они не видят проблем во взаимодействии со сверстниками других национальностей; их устраивают условия, созданные в школе. Им интересны методы и этнокультурные образовательные технологии, применяемые в школе. Только 20 респондентов-обучающихся (6,15 %) имеют высокую степень удовлетворенности языковых прав и этнокультурных потребностей. Эти обучающиеся отметили, что условия и качество обучения в школе-интернате их устраивают и они не пожалели о своем выборе; им интересно заниматься на уроках, учителя их вполне устраивают, в том числе и учителя марийского языка; отмечают привлекательность как учебных, так и внеурочных занятий; отсутствие проблем в общении со сверстниками, в том числе и других национальностей. Ответы обучающихся были очень важны для оценки этнокультурной деятельности Национальной президентской школы-интерната и внесения корректив в План реализации Программы развития школы.

Для определения уровня этнокультурной подготовленности обучающихся была использована методика 2, по которой мы оценивали внешние и внутренние признаки этнокультурных проявлений. Признаки внешнего плана — это интерес к культуре своего народа, знание его истории, национальных произведений; стремление к изучению родного языка, обычаев и традиций родного народа; активность в коммуникативном взаимодействии с обучающимися других национальностей. К признакам внутреннего плана относятся уважительное отношение к своему народу, этнопатриотизм, этническую идентичность, тактичность, эмпатию, толерантное отношение к другим

национальностям, развитое чувство национальной гордости за достижения своего и других народов, принятие их национальных особенностей.

В соответствии с этими показателями нами выделены следующие уровни этнокультурной подготовленности обучающихся: *низкий уровень* — обучающиеся плохо знают материал этнокультурного характера, не проявляют интереса к культуре своего народа, особого стремления к изучению родного языка, обычаев и традиций, у них слабо развиты навыки межкультурного взаимодействия, проявляется отрицательная эмоциональная оценка представителей других национальностей, а иногда и своей; *средний уровень* — у обучающихся достаточные знания этнокультурного характера, имеется интерес к культуре своего народа, есть стремление изучать родной язык, обычаи и традиции, этническая идентичность развита, обучающиеся толерантно относятся к другим национальностям; есть понимание важности положительного коммуникативного взаимодействия с представителями разных культур; *высокий уровень* — у обучающихся высокая степень эрудированности в области этнокультуры и межкультурной коммуникации, у них развитое чувство национальной гордости за достижения своего и других народов, дети эмоционально устойчивы по отношению к членам других этнических групп, принимают их национальные особенности, умеют устанавливать с ними контакт.

Отметим, что при апробации этой методики нами учитывались возрастные особенности обучающихся. Содержательный компонент этнокультурной подготовленности обучающихся оценивался по знаниям на учебных предметах «Марийский язык», «Марийская литература», «История культуры народов» и др. Деятельностный компонент этнокультурной подготовленности обучающихся предусматривал анализ этнокультурных умений, проявляемых обучающимися при реализации дополнительных образовательных программ, в кружковой работе: «Декоративно-прикладное творчество народа», «Национальные песни», «Национальные танцы» и др. Личностный компонент этнокультурной подготовленности обучающихся оценивался в результате бесед,

проведения классных часов, мероприятий этнокультурной направленности. Соотношение критериев и показателей этнокультурной подготовленности обучающихся представлено в Таблице 1.

Таблица 1. Компоненты и показатели этнокультурной подготовленности обучающихся

№	Компонент	Показатели	Диагностический инструментарий
1	Содержательный	Знание марийского языка	Контрольные работы по учебным предметам «Марийский язык», «Марийская литература», «История культуры народов», беседы, анкетирование, тесты
		Знание марийской литературы	
		Знание истории культуры народов	
		Знание обычаев традиций народов	
2	Деятельностный	Знание особенностей других культур	Анализ деятельности кружков «Декоративно-прикладное творчество народа», «Национальные песни», «Национальные танцы», отчетные концертные выступления, выставки предметов декоративно-прикладного творчества
		Учет принципов межкультурного взаимодействия	
		Умение исполнять национальные песни	
		Умение исполнять национальные танцы	
3	Личностный	Этнокультурные умения: традиционная марийская вышивка, резьба по дереву, лозоплетение, игра на музыкальных инструментах(кўсле(гусли), тўмыр(барабан), шиялтыш(свирель), сўрем пуч (праздничная труба), шўвыр(волынка), шўшпык (глиняный соловей)	Методика «Закончи предложение», тесты, анкеты
		Уважительное отношение к народу(этнопатриотизм)	
		Уважительное отношение к другим народам(толерантность)	
		Этническая идентичность	

Для обозначения того, каким образом осуществлялся анализ этнокультурной подготовленности обучающихся по всем этим показателям, приведем данные двух классов — 5а и 5б, которые свидетельствовали о слабом знании

обучающимися марийского языка: высокий уровень показали только 2 человека (10 %) в 5а и 5б; средний уровень в 5а показали 3 человека (15 %), в 5б — 2 человека (10 %), низкий уровень соответственно в 5а — 15 человек (75 %), в 5б — 16 (80 %). Знание литературы показали на среднем уровне в 5а — 3 человека (15 %) и в 5б — 3 (15 %), низкий уровень в 5а — 15 (75 %) и в 5б — 15 (75 %), у двоих детей (10 %) и в 5а и в 5б — высокий уровень. Знания по ИКН: средний уровень показали в 5а 4 человека (20 %) и в 5б — 4 человека (20 %), низкий уровень — в 5а — 14 человек (70 %), в 5б — 14 (70 %), у двоих детей (10 %) и в 5а и в 5б — высокий уровень. Знание марийской культуры на высоком уровне в 5а и в 5б показал 1 человек (5 %), у 16 обучающихся 5а (80 %) и 17 обучающихся 5б (85 %) выявлен низкий уровень, у остальных — средний уровень. В особенностях разных культур разбираются на высоком уровне в 5а 1 человек (5 %) и в 5б — 1 человек (5 %), низкий уровень имеют по этому показателю 15 человек (75 %) в 5а и 16 человек (80 %) в 5б, 4 человека (20 %) из 5а и 3 человека (15 %) из 5б имеют средний уровень. Низкий уровень — 13 (80%) — показали обучающиеся из 5а и 5б по знанию принципов межкультурных взаимоотношений, средний уровень — 4 (20 %) / 3 (15 %) соответственно и 3 (15 %) / 4 (20 %) — высокий. Хорошее знание национальных ценностей (средний уровень) показали 12 человек из 5а (60 %), 10 — из 5б (50 %), какие-то отрывочные знания (низкий уровень) показали соответственно 5 человек (25 %) и 6 (30 %), высокий уровень — 3 человека (15 %) и 4 (20 %). Знание национальных ремесел: низкий уровень в 5а выявлен у 13 человек (65 %), в 5б — у 14 (70 %), средний уровень в 5а — у 6 человек (30 %), в 5б — у 5 человек (25 %), в обеих группах — по 1 человеку (5 %) показали высокий уровень. В 5а выявлено 2 человека (10 %) с высоким уровнем этнокультурных умений, 4 человека (20 %) — со средним уровнем, 14 человек (70 %) — с низким уровнем. В 5б по этому показателю выявлены следующие данные: высокий уровень развития этнокультурных умений выявлен у 2 детей (10 %), средний уровень — у 3 детей (15 %), низкий уро-

вень — у 15 детей (75 %). По показателю владения родным языком получены следующие данные: в 5а — 5 детей (25 %) и в 5б — 4 детей (20 %) показали средний уровень владения родным языком, у 1(5 %) обучающегося из 5а и 1 обучающегося (5 %) из 5б выявлен высокий уровень, и 14 детей (70 %) из 5а и 15 детей (75 %) из 5б показали низкий уровень владения родным языком.

Анализ по показателям этнокультурной подготовленности обучающихся проводился во всех классах. Обобщенные результаты этнокультурной подготовленности обучающихся по методике 2 на констатирующем этапе эксперимента следующие: высокий уровень выявлен у 15,08 % обучающихся (49 чел.); средний — у 37,85 % (123 чел.); низкий — у 47,07 % (153 чел.).

Для определения готовности педагогов к этнокультурной деятельности использована методика 3. Диагностический инструментарий по выявлению уровня готовности педагогов к этнокультурной деятельности представлен в Таблице 2.

Таблица 2. Диагностический инструментарий по выявлению уровня готовности педагогов к этнокультурной деятельности

№	Критерии	Показатели	Диагностический инструментарий
1	<i>Мотивационный</i>	Интерес к деятельности по удовлетворению языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся, положительная мотивация и устойчивая потребность к осуществлению этнокультурной деятельности	1. Мотивационная готовность к освоению новшеств (Т. С. Соловьевой). 2. Диагностика мотивационной среды и мотивов трудовой деятельности» (Т. Л. Бадоева и К. Замфир). 3. Готовность педагогов к УЯПиЭПО в условиях школы-интерната (авторский опросник)
2	Когнитивный	Наличие системы знаний этнокультурологического характера	1. Методика «Удовлетворенность обучающихся и родителей этнокультурной деятельностью ОО». 2. Методика «Эффективность этнокультурной деятельности». 3. Методика «Этнокультурная компетентность педагогов». 4. «Методика этнокультурной подготовленности обучающихся»
3	Деятельностный	Владение этнокультурными нормами и основа-	1. Анкета «Мои ожидания по УЯ-ПиЭПО в Национальной президентской

№	Критерии	Показатели	Диагностический инструментарий
		ми нравственного поведения, родным литературным языком, навыками этнопедагогизации учебно-воспитательного процесса	школе-интернате». 2. Анкета для педагогов, обучающихся и родителей (законных представителей) по удовлетворенности качеством этнокультурной деятельности в ОО 3. Анализ ситуации по ЭД и УЯПиЭП обучающихся, педагогов и родителей, изучение школьной документации и результатов деятельности, опрос
4	Личностный	Развитые личностные характеристики, необходимые для продуктивной этнокультурной деятельности	1. «Экспертная оценка результатов этнокультурной деятельности». 2. «Экспертная оценка результатов уровня повышения квалификации и курсовой подготовки педагогов». 3. Методика «Этнокультурная компетентность педагогов». 4. «Методика этнокультурной подготовки обучающихся»

Качество этнокультурной деятельности ОО напрямую зависит от профессиональной компетентности педагогов. Чтобы выявить уровень профессиональной компетентности педагогов, использовался метод экспертной оценки по таким показателям, как «Уровень подготовленности по квалификационным категориям педагогов», «Повышение квалификации и курсовая подготовка педагогов» (Таблица 3).

Таблица 3. Квалификационные категории педагогов

Годы	Количество педагогов с категорией							
	СЗД		II		I		высшая	
		В том числе уч. мар. яз		В том числе уч. мар. яз		В том числе уч. мар. яз.		В том числе уч. мар. яз.
2016	2	0	2	0	30	2	4	1
2017	2	0	1	0	28	4	5	3
2018	1	0	1	0	28	3	6	4

Уровень подготовленности педагогов по квалификационным категориям показал, что высшую категорию имеют 4 педагога (57,14 %), занимающиеся этнокультурной деятельностью. Это наглядно показано на Рисунке 3.

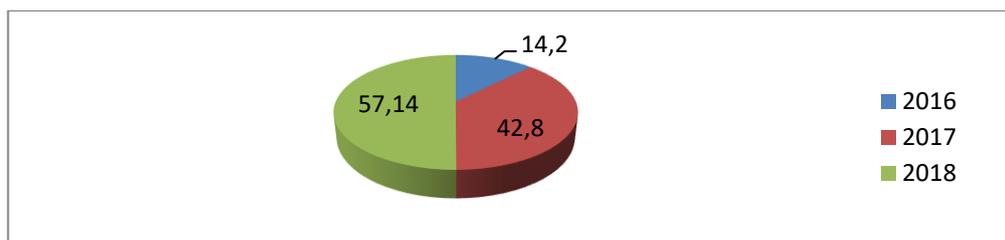


Рисунок 3 — Квалификационные категории педагогов.

Количество педагогов, прошедших курсы повышения квалификации, показано в Таблице 4.

Таблица 4. Количество педагогов, прошедших курсы повышения квалификации

Годы	Количество			
	общее кол-во		этнокультурной направленности	
		В том числе учит. мар. яз.		В том числе учит. мар. яз.
2016	20	2	1	1
2017	26	4	12	5
2018	35	7	34	7

Анализ информации по повышению квалификации и курсовой подготовке показал, что на достаточно высоком уровне подготовленности находятся учителя марийского языка, которые будут задействованы в педагогическом эксперименте. Значит, содержательная сторона этнокультурной деятельности будет насыщенной и может дать лучшие результаты.

Для выявления исходного уровня этнокультурной деятельности ОО по мотивационному критерию мы применили методику Т. С. Соловьевой, определяющей мотивационную готовность педагогического коллектива к освоению новшеств. Анализ полученных ответов (Приложение 2) показал: чем сильнее у учителей преобладают мотивы, связанные с возможностью самореализации личности (пп. 2, 6, 8, 13), тем выше уровень инновационного потенциала всего педагогического коллектива. 34 педагога (94,44 %) показали

высокий уровень профессиональных притязаний и сильную потребность в достижении высоких результатов. 15 педагогов (41,67 %) проявили свою потребность в лидерстве, что говорит об их возможности управлять деятельностью экспериментальных групп. 30 педагогов (83,33 %) готовы к инновациям, поскольку у них выявлена потребность в самовыражении и самосовершенствовании. У 32 педагогов (88,89 %) выявлено стремление быть заметными, оцененными в качестве ответственных сотрудников, которым можно поручить любые, даже самые сложные задания. Все это говорит о высоком уровне мотивационной готовности как педагогического коллектива в целом, так и 7 учителей марийского языка (19,44 %), которые также показали высокий уровень инновационного потенциала.

Для того чтобы выявить риски, мешающие полноценной реализации задач этнокультурной деятельности, нами использовалась методика «Барьеры, препятствующие освоению инноваций». Результаты показали, что в качестве основных барьеров учителя отмечают следующее: напряженный учебный график — 3 чел.(8,33 %), боязнь получения отрицательных результатов — 3 чел.(8,33 %), ухудшение здоровья — 2 чел.(5,56 %), недостаточную опытность работы — 2 чел.(5,56 %), конфликтную обстановку — 1 чел.(2,78 %). Следует подчеркнуть, что в качестве рисков не было отмечено: отсутствие материальных стимулов — 0 чел.(0 %); отсутствие помощи — 0 чел.(0 %); отсутствие информации об инновационном опыте — 0 чел.(0 %); консерватизм в мышлении — 0 чел.(0 %).

Отметим прямую связь между присутствующими инновационными барьерами и инновационным потенциалом педагогов. Полученные нами результаты свидетельствуют о высоком уровне последнего в коллективе организации. Так, все 36 чел.(100 %) отметили, что они достаточно проинформированы по инновационному опыту и стремятся к его распространению («старые методы не так уже эффективны, надо использовать новые»). Тем более что администрация школы постоянно поддерживает инновационную деятель-

ность педагогов, материально стимулируя. 34 чел.(94,44 %) подчеркивают имеющийся у них богатый опыт работы по интеграции инновационной и традиционной форм обучения, и они не боятся получить отрицательные результаты. Положительно оценивается педагогами и организационно-методическое сопровождение их деятельности — 36 чел.(100 %), благоприятный психологический климат — 35 чел.(97,22 %).

Таким образом, были выявлены риски, определены причины, которые мешали достичь высоких результатов в этнокультурной деятельности ОО. Сделан вывод о том, что барьеров для достижения хороших результатов, внедрения инноваций и применения новшеств нет.

Далее нами проводился анализ мотивационной среды по методике диагностики структуры мотивов трудовой деятельности Т. Л. Бадоева и структуры мотивации трудовой деятельности К. Замфир (Приложение 3). Педагоги оценивали состояние коллектива на основе определенных утверждений по 10-балльной шкале (от 0 баллов — «полностью не соответствует» до 10 — «полностью соответствует»). Математический подсчет результатов анкетирования соотносился с определенными показателями: большое количество баллов свидетельствовало о том, что в образовательной организации созданы благоприятные условия для мотивирования педагогов к участию в различного рода этнокультурных инновационных проектах; а низкий результат — о неблагоприятной для работы обстановке. Полученные результаты послужили основой для построения графического профиля мотивационной среды ОО, представленного на Рисунке 4.

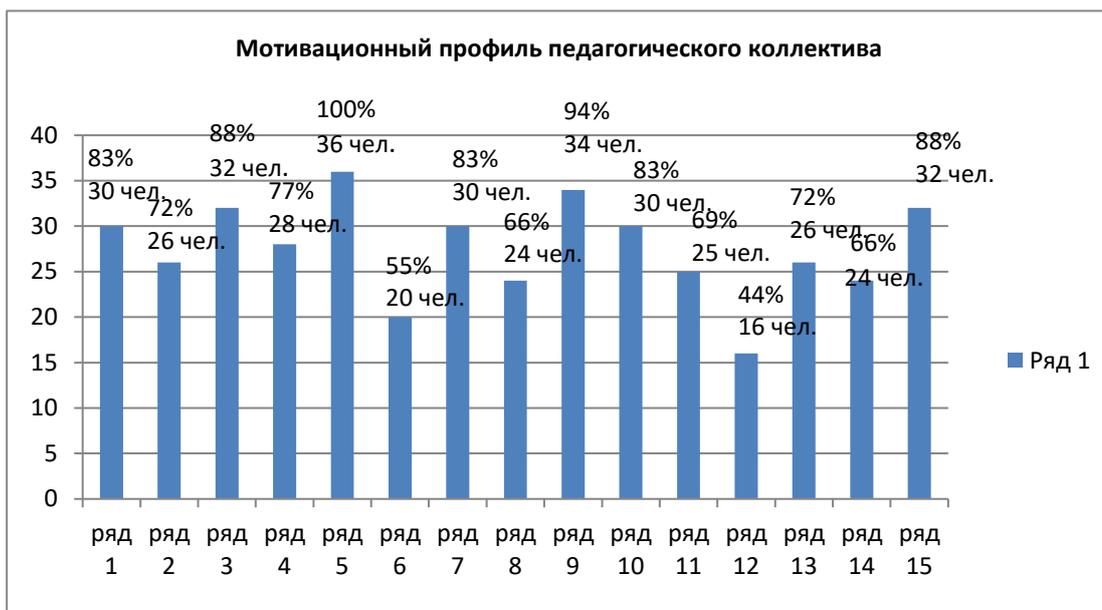


Рисунок 4 — Мотивационный профиль педагогического коллектива

Исходя из результатов, полученных по методике, можно отметить, что в качестве утверждений «полностью соответствующих» обозначены ожидания от результатов инновационной деятельности — 30 человек (83,33 %); 26 чел.(72,22 %) полностью проинформированы обэтих результатах; 32 чел.(88,89 %) осведомлены о вознаграждениях за результативность инноваций; 28 чел.(77,78 %) знают объем вознаграждения; эти вознаграждения оцениваются положительно всеми педагогами — 36 чел.(100 %); 20 чел.(55,56 %) подчеркнули, что активная инновационная деятельность педагога во многом определяет отношение к нему; 30 чел.(83,33 %) отмечают, что результативность деятельности обеспечивается объективной системой оценки и контроля; не сомневаются в этой объективности 24 чел.(66,67 %); 34 чел.(94,44 %) уверены в систематическом информировании профессионального сообщества ОО о результатах инновационной деятельности; 30 чел.(83,3 %) согласны с получаемыми вознаграждениями за реализацию инновационных проектов; 25 чел.(69,44 %) считают их справедливыми; у 16 чел.(44,44 %) нет сомнений в результативности своей деятельности; 26 чел.(72,22 %) не перенапрягаются для достижения определенных результа-

тов; 24 чел.(66,67 %) подчеркивают, что в ОО созданы все необходимые условия для результативной деятельности; у 32 чел.(88,89 %) во время работы больше положительных эмоций, чем отрицательных. Утверждение «полностью не соответствует» — от 0 до 2 — ни одного ответа. Следует подчеркнуть, что по всем утверждениям показатели баллов были выше среднего. Как демотивирующий фактор можно отметить, что у многих педагогов оказалась завышенная самооценка. Так, 16 чел.(44,44 %) абсолютно уверены в том, что ожидаемые от них результаты вполне соответствуют их возможностям. Есть уверенность учителей о зависимости отношения к ним от их активной инновационной деятельности (20 чел.(55,56 %)). Показательно, что все 36 учителей (100 %) высказали мнение о том, что вознаграждение (материальное и моральное) имеет ценность.

Также нами выявлялся исходный уровень готовности педагогов к этнокультурной деятельности в условиях общеобразовательной организации. Компоненты готовности педагогов к этнокультурной деятельности в условиях школы-интерната определялись авторскими опросниками (Приложение 4). Эта готовность во многом определяла результат этнокультурной подготовки обучающихся.

Для выявления уровня удовлетворенности языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся, родителей и педагогов было проведено анкетирование (приложения 5, 6, 7, 8). Полученные результаты показали, что удовлетворены 10 педагогов (27,78 %), частично удовлетворены — 5 педагогов (13,89 %), полностью удовлетворены — 13 педагогов (36,11 %), не удовлетворены — 6 педагогов (16,67 %), затруднились ответить — 2 педагога (5,56 %). Среди обучающихся (в опросе участвовали 268 обучающихся) удовлетворенных — 47 человек (17,54 %), частично удовлетворенных — 56 человек (20,9 %), полностью удовлетворенных — 50 человек (18,66 %), не удовлетворенных — 26 человек (9,7 %), 89 человек (33,21 %) не смогли ответить. Среди родителей(в опросе участвовали 168 родителей) количество удовлет-

воренных — 24 человека (14,29 %), частично удовлетворенных — 31 человек (18,45 %), полностью удовлетворенных — 45 человек (26,79 %), не удовлетворенных — 36 человек (21,43 %), 32 человека (19,05 %) не смогли ответить.

Удовлетворенность обучающихся и родителей определялась оценкой 100 баллов, где 1 критерий составляет 10 баллов, приравненный к 10 %, показатели представлены в таблицах 5, 6.

Таблица 5. Удовлетворенность языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся

№	«Удовлетворенность языковых прав»	2017, %	«Удовлетворенность этнокультурных потребностей»	2017, %
1	Свободный и добровольный выбор языка обучения	5	Участие в мероприятиях на родном языке (возможность)	5
2	Свободный и добровольный выбор языка изучения	6	Участие в конкурсах, смотрах, фестивалях на марийском языке (возможность)	9
3	Свободный и добровольный выбор ИКН	3	Исполнение песен на марийском языке (возможность)	6
4	Свободный и добровольный выбор экзамена	10	Исполнение стихотворений на марийском языке (возможность)	6
5	Свободный и добровольный выбор дополнительных внеурочных занятий на родном языке	8	Исполнение танцев на марийском языке (возможность)	5
6	Вывески на двух государственных языках	3	Исполнение национальной музыки, слушание (возможность)	7
7	Разговор, общение между собой на двух государственных языках	3	Ношение национального костюма (возможность)	6
8	Выдача документов на двух государственных языках	2	Возможность читать на родном языке (художественную литературу, периодику)	8
9	Прием граждан на двух государственных языках	5	Возможность выступать в театре, на радио, телевидении на родном языке	5
10	Прием электронных заявлений на двух государственных языках	0	Возможность вышивать, шить, заниматься национальными промыслами	6
	Итого	45 %	Итого	63 %

Таблица 6. Удовлетворенность языковых прав  
и этнокультурных потребностей родителей

№	«Удовлетворенность языковых прав»	2017, %	«Удовлетворенность этнокультурных потребностей»	2017, %
1	Свободный и добровольный выбор языка обучения	9	Участие в мероприятиях на родном языке (возможность)	3
2	Свободный и добровольный выбор языка изучения	5	Участие в конкурсах, смотрах, фестивалях на марийском языке (возможность)	2
3	Свободный и добровольный выбор ИКН	5	Исполнение песен на марийском языке (возможность)	4
4	Свободный и добровольный выбор экзамена	9	Исполнение стихотворений на марийском языке (возможность)	3
5	Свободный и добровольный выбор дополнительных внеурочных занятий на родном языке	5	Исполнение танцев на марийском языке (возможность)	3
6	Вывески на двух государственных языках	8	Исполнение национальных мелодий (возможность)	6
7	Разговор, общение между собой на двух государственных языках	8	Ношение национального костюма (возможность)	7
8	Выдача документов на двух государственных языках	5	Возможность читать на родном языке (художественную литературу, периодику)	5
9	Прием граждан на двух государственных языках	10	Возможность выступать в театре, на радио, телевидении на родном языке	3
10	Прием электронных заявлений на двух государственных языках	8	Возможность вышивать, шить, заниматься национальными промыслами	6
	Итого	72 %	Итого	42 %

Проведенный опрос показал: «удовлетворенность языковых прав» выразили 120 человек (45 %), а «удовлетворенность этнокультурных потребностей» — 168 человек (63 %). Среди родителей «удовлетворенность языковых прав» отметили 120 человек (72 %), а «удовлетворенность этнокультурных потребностей» — 70 человек (42 %). Несмотря на то, что родители являются законными представителями детей, показатели родителей и обучающихся не совпадали. Свободный и добровольный выбор языка обучения удовлетворял только 13 обучающихся (5 %) и 15 родителей (9 %), в процентном соотношении свободный выбор языка изучения почти одинаковый — 6 % / 5 %; сво-

бодный и добровольный выбор ИКН из вариативной части учебного плана тоже почти одинаковый — 3 % / 5 %; свободный и добровольный выбор экзамена по выбору — 10 % / 9 %; свободный и добровольный выбор дополнительных внеурочных занятий — 8 % / 5 %; показатели по удовлетворенности вывесками на двух государственных языках (этнокультурная среда) и разговором и общением между собой на двух государственных языках одинаковые у обучающихся и родителей по обоим параметрам — 3 % / 8 %; выдача документов на двух государственных языках удовлетворенность вызывает у 2 % обучающихся, у 5 % родителей; приемом граждан на двух государственных языках удовлетворены 5 % обучающихся, 10 % родителей, это говорит о том, что обучающимся это не принципиально, а родителей это так или иначе устраивает; прием электронных заявлений на двух государственных языках никому из обучающихся не интересен, а 8 % родителей удовлетворены данной возможностью.

Изучение удовлетворенности этнокультурных потребностей показало, что 16 обучающихся (6 %) удовлетворены тем, что могут исполнять песни и стихотворения на марийском языке, могут носить национальную одежду и у них есть возможность вышивать, шить и заниматься национальными промыслами; 13 обучающихся (5 %) удовлетворены тем, что могут участвовать в мероприятиях на родном языке, исполнять национальные танцы, что у них есть возможность выступать в театре, на радио и телевидении на родном языке; 18 обучающихся (7 %) удовлетворены исполнением национальной музыки и слушанием, 21 обучающийся (8 %) — возможностью читать на родном языке художественную литературу и периодику, 24 обучающихся (9 %) — участием в мероприятиях на родном языке. Учитывая общую низкую удовлетворенность этнокультурных потребностей у 70 родителей (42 %), стоит отметить, что всего 3 человека (2 %) удовлетворены участием в конкурсах, смотрах и фестивалях, 5 человек (3 %) — участием в мероприятиях, исполнением стихотворений, исполнением танцев, возможностью выступать в СМИ, 6 чело-

век(4 %) — исполнением песни, 8 человек(5 %) — возможностью читать на родном языке, 10 человек(6 %) — возможностью вышивать, шить и заниматься национальными промыслами, исполнять национальную музыку, 11 человек(7 %) — ношением национальной одежды.

Эффективность этнокультурной деятельности общеобразовательной организации оценивалась нами на основе методик В. А. Слостенина и И. К. Шалаева. Критерии и показатели методики 3 «Эффективность этнокультурной деятельности общеобразовательной организации», позволяющей проверить готовность педагогов к выполнению своих профессиональных задач по удовлетворению языковых прав обучающихся и их этнокультурных потребностей, представлены в Таблице 7.

Таблица 7. Готовность педагогов к этнокультурной деятельности

Критерий	Показатели
Когнитивный	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Имеет глубокие знания о сущности и методике организации этнокультурной деятельности в ОО: высокий уровень — 10–8 баллов.</li> <li>2. В основе своей знает о сущности и методике организации этнокультурной деятельности в ОО: средний уровень — 7–5 баллов.</li> <li>3. Имеет общие представления об этнокультурной деятельности и методике ее организации в ОО: низкий уровень — 4–3 балла.</li> <li>4. Не владеет знаниями об этнокультурной деятельности и методике ее организации в ОО: недопустимый уровень — 2–0 баллов.</li> </ol>
Деятельностный	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Успешно справляется с этнокультурными профессиональными задачами (диагностическая, прогностическая, организационная, коммуникативная и т. д.): оптимальный уровень — 3 балла.</li> <li>2. В целом справляется с этнокультурными профессиональными задачами (диагностическая, прогностическая, организационная, коммуникативная и т. д.): средний уровень — 2 балла.</li> <li>3. С трудом справляется с этнокультурными профессиональными задачами (диагностическая, прогностическая, организационная, коммуникативная и т. д.): низкий уровень — 1 балл.</li> </ol>
Личностный	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В полной мере проявляются качества этнопатриота (этническая идентичность, забота о сохранении национальных традиций, высокий уровень мотивации к этнокультурной деятельности): высокий уровень — 10–8 баллов.</li> <li>2. Неустойчивый характер проявления качеств этнопатриота (этническая идентичность, забота о сохранении национальных традиций, высокий уровень мотивации к этнокультурной деятельности): средний уровень — 7–5 баллов.</li> <li>3. Слабый характер проявления качеств этнопатриота (этническая идентичность, забота о сохранении национальных традиций, высокий</li> </ol>

Критерий	Показатели
	уровень мотивации к этнокультурной деятельности): низкий уровень — 4–3 балла. 4. Не обладает необходимыми качествами этнопатриота и не считает нужным их развивать: недопустимый уровень — 2–0 баллов.
Соотношение баллов и уровней	18-23 баллов соответствуют высокому уровню 10-17 баллов соответствуют среднему уровню 3-9 баллов соответствуют низкому уровню

Данные, полученные нами по методике 3 «Готовность педагогов к этнокультурной деятельности» (Приложение 8), свидетельствуют о наличии у 10 (27,78 %) педагогов высокого уровня готовности к этнокультурной деятельности. Эти педагоги имеют глубокие знания о сущности и методике организации этнокультурной деятельности в общеобразовательной организации, успешно справляются с этнокультурными профессиональными задачами (диагностической, прогностической, организационной, коммуникативной и т. д.), у них в полной мере проявляются качества этнопатриота (этническая идентичность, забота о сохранении национальных традиций, высокий уровень мотивации к этнокультурной деятельности). У 14 (38,89 %) педагогов выявлен средний уровень готовности к этнокультурной деятельности. Они отличаются не совсем полными и точными знаниями о сущности и методике организации этнокультурной деятельности в ОО, хотя в целом справляются с этнокультурными профессиональными задачами (диагностической, прогностической, организационной, коммуникативной и т. д.), но у них выявлен неустойчивый характер проявления качеств этнопатриота (этнической идентичности, заботы о сохранении национальных традиций, высокого уровня мотивации к этнокультурной деятельности). 12 (33,33 %) педагогов отличились низким уровнем готовности к этнокультурной деятельности. Они не владели знаниями об этнокультурной деятельности и методике ее организации в ОО, с трудом справлялись с этнокультурными профессиональными задачами (диагностическая, прогностическая, организационная, коммуникативная и

т. д.), не обладали необходимыми качествами этнопатриота и не считали нужным их развивать.

Следующая методика 4 «Экспертная оценка результатов этнокультурной деятельности». Экспертами выступили 20 методистов ГБУ ДПО «Марийский институт образования». Им предлагалось измерить результаты этнокультурной деятельности в Национальной президентской школе-интернате по заданным критериям, представленным в Таблице 8.

Таблица 8. Критерии результатов этнокультурной деятельности в Национальной президентской школе-интернате

Критерии	Количество баллов
Результативность ЭД	8
Нормативно-правовое обеспечение ЭД	6
Использование этнокультурных образовательных технологий	10
Направления ЭД с родителями	5
Профилактика межнациональных конфликтов и развития толерантности	4
Взаимодействие с социумом в этнокультурном направлении	2
Диссеминация ЭД	6
Результативность работы с родителями	7
Этнокультурная подготовка педагогов (за последние 5 лет)	12,5
Оснащение этнокультурной образовательной среды	10
Шкала оценки: низкий уровень — 0-20 баллов средний уровень — 21-45 баллов высокий уровень — 46 баллов и более	

В качестве показателей высокого уровня (46 баллов и более) выступают результативность этнокультурной деятельности ОО, которая осуществляется в полном соответствии с нормативно-правовыми документами; в образовательный процесс внедрены разнообразные этнокультурные образовательные технологии; ОО эффективно взаимодействует с разными социальными партнерами по реализации задач этнокультурного развития обучающихся; много внимания уделяется профилактике и предотвращению межнациональных конфликтных ситуаций, развитию толерантных характеристик детей; активно обобщается и распространяется опыт педагогов ОО по решению профессиональных задач в этнокультурной среде; имеются инновационные находки в

этнокультурной деятельности; систематически осуществляется работа по повышению этнокультурной компетентности педагогов, родители активно вовлекаются в этнокультурную деятельность ОО.

К показателям среднего уровня (21-45 баллов) относятся невысокие результаты в этнокультурной деятельности ОО, некоторое несоответствие нормативно-правовых документов; этнокультурные образовательные технологии используются нечасто; ОО недостаточно взаимодействует с социальными партнерами по реализации задач этнокультурного развития обучающихся; поверхностно решаются задачи профилактики и предотвращения межнациональных конфликтных ситуаций, развития толерантных характеристик детей; мало внимания уделяется обобщению и распространению этнокультурной деятельности педагогов ОО; осуществляется инновационный подход к организации этнокультурной деятельности; не уделяется должного внимания повышению этнокультурной компетентности педагогов, родители эпизодически привлекаются к этнокультурной деятельности ОО.

Низкий уровень (0-20 баллов) характеризуют такие показатели, как отсутствие особо значимых результатов в этнокультурной деятельности ОО, ее несоответствие нормативно-правовым документам; этнокультурные образовательные технологии педагогами не используются; слабая связь с социальными партнерами по реализации задач этнокультурного развития обучающихся; не уделяется достаточного внимания профилактике и предотвращению межнациональных конфликтных ситуаций, развитию толерантных характеристик детей; не получает достаточного обобщения и распространения опыт педагогов ОО по решению профессиональных задач в этнокультурной среде; нет инновационных разработок этнокультурной направленности; практически не осуществляется работа по повышению этнокультурной компетентности педагогов, родители не привлекаются к этнокультурной деятельности ОО.

По методике 4 «Экспертная оценка результатов этнокультурной деятельности в Национальной президентской школе-интернате» (Приложение 9) нами были получены следующие результаты: 5 экспертов (25 %) оценили на высоком уровне этнокультурную деятельность ОО. Педагоги ОО были охарактеризованы экспертами как грамотные в этнокультурном плане специалисты, использующие разнообразные этнокультурные образовательные технологии; активно работающие по реализации задач этнокультурного развития детей; осведомленные обо всех достижениях этнопедагогике и этнопсихологии; постоянно изучающие и анализирующие передовой педагогический опыт по этнокультурному направлению и регулярно повышающие свою этнокультурную компетентность; 7 экспертами (35 %) были даны среднеуровневые характеристики по оценке этнокультурной деятельности ОО.

Ими было отмечено использование некоторых этнокультурных образовательных технологий; выполнение ряда задач этнокультурного развития детей; неполная осведомленность о достижениях этнопедагогике и этнопсихологии; изучение передового педагогического опыта по этнокультурному направлению и средняя этнокультурная подготовка обучающихся. 8 экспертов (40 %) отметили низкий уровень этнокультурной деятельности ОО, а также невладение этнокультурными образовательными технологиями; слабую результативность реализации задач этнокультурного развития детей; недостаточное использование передового педагогического опыта по этнокультурному направлению и недостаточную работу педагогов в плане этнокультурного самообразования.

Чтобы определить окончательные результаты эффективности этнокультурной деятельности общеобразовательной организации на констатирующем этапе эксперимента, необходимо было объединить данные по всем четырем методикам. В обобщенном виде они представлены в Таблице 9 «Эффективность этнокультурной деятельности общеобразовательной организации».

Таблица 9. Обобщенные результаты уровня этнокультурной деятельности общеобразовательной организации на констатирующем этапе эксперимента

Методика \ Уровень	Методика 1 «Удовлетворенность обучающихся»	Методика 2 «Этнокультурная подготовленность обучающихся»	Методика 3 «Готовность педагогов к этнокультурной деятельности»	Методика 4 «Экспертная оценка этнокультурной деятельности»	Общие показатели %
Высокий	6,15 % (20 чел.)	15,08 % (49 чел.)	27,78 % (10 чел.)	25 % (5 чел.)	18,50
Средний	66,77 % (217 чел.)	37,85 % (123 чел.)	38,89 % (14 чел.)	35 % (7 чел.)	44,63
Низкий	27,08 % (88 чел.)	47,07 % (153 чел.)	33,33 % (12 чел.)	40 % (8 чел.)	36,87
	325 чел.	325 чел.	36 чел.	20 чел.	

Таким образом, результаты констатирующего этапа свидетельствовали о том, что недостаточно эффективно ведется этнокультурная деятельность в Национальной президентской школе-интернате. Следовательно, есть необходимость в работе, связанной с внедрением новых механизмов управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации в целях ее совершенствования. Проанализируем ее содержание в следующем параграфе.

## ***2.2. Реализация средств и организационно-педагогических условий эффективного функционирования системы управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации***

Цель формирующего этапа состояла в разработке и внедрении программы педагогического эксперимента по реализации средств и организационно-педагогических условий эффективного функционирования системы управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации в Национальной президентской школе-интернате. На формирующем этапе эксперимента нами были учтены выявленные в работе ОО проблемы: 1. резкое снижение количества обучающихся, изучающих марийский язык, за последние пять лет на 50 %; 2. резкое увеличение числа заявлений-отказов от изучения марийского языка; 3. уменьшение количества учителей марийского языка; 4. резкое снижение качества знаний; недостаток современных образовательных ресурсов этнокультурной направленности; 5. недостаточная эффективность взаимодействия ОО с другими социальными институтами.

Для решения этих проблем нами был разработан Перспективный план работы по внедрению системы управления этнокультурной деятельностью ГБОУ РМЭ «Национальная президентская школа-интернат» (Приложение 13), включающий такие направления управленческой деятельности, как формирование единой этнокультурной политики в школе; ресурсное обеспечение и контроль этнокультурной деятельности; обучение, переподготовка и научно-методическое сопровождение этнокультурной деятельности педагогов; систематический мониторинг качества этнокультурной деятельности ОО. Одновременно решались задачи создания условий и мотивации коллектива педагогов для вхождения в этнокультурную инновационную деятельность; повышения квалификации и развития этнокультурной компетентности педагогов; создания структурных подразделений, которые целенаправленно занимаются этнокультурной деятельностью; проводился мониторинг резуль-

татов этнокультурной деятельности; осуществлялось распространение инновационного опыта посредством различных форм (выступления с докладами на конференциях, проведение мастер-классов для педагогов других ОО, участие в конкурсах педагогического мастерства, публикации научно-методических разработок учителей и т. д.).

Нами была проведена оптимизация структуры и организации управления деятельностью ОО (Приложение 14). В структуру управления этнокультурной деятельностью включены заместители директора, учителя и воспитатели, учебно-вспомогательный персонал (педагог-психолог, педагог-библиотекарь, социальный педагог). Управленческая структура выполняла анализ этнокультурной деятельности педагогов Национальной президентской школы-интерната в различных направлениях, таких как состояние и развитие учебно-воспитательного процесса, диагностика уровня обученности и воспитанности детей, работа с родителями, организация конференций, обучающих семинаров, мастер-классов педагогов, совместная разработка образовательных программ этнокультурной направленности, комплексно-целевое планирование, внесение корректив в организацию этнокультурной деятельности для решения дальнейших задач и выполнения ее на высоком уровне и т. д.

*Средства управления:* изменение существующего подхода к управлению этнокультурной деятельностью в Национальной президентской школе-интернате, ориентированной на удовлетворение языковых прав и этнокультурных потребностей всех участников образовательного процесса, обновление содержания и методов управления и создание единого этнокультурного образовательного пространства в школе-интернате. Управление этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации ориентировалось на достижение наилучших результатов при наименьших затратах временных, трудовых, материальных и иных ресурсов. При этом механизм управления соответствовал возможностям субъекта и сложности объекта, где хорошо отработана обратная связь, есть резервы, правильно выбраны критерии, кроме

того, отмечается стабильность коллектива, активное участие родителей и социальных партнеров, большое число людей привлекается к управлению школой, что повышает динамичность и гибкость управляющей системы.

Система управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации строилась на использовании средств 1) целевого и результативного управления, которое предусматривало построение иерархии согласованных целей развития образовательной организации и их поэтапное достижение до получения необходимого результата; 2) системного управления, подразумевающего взаимосвязь всех компонентов при реализации поставленных задач этнокультурной деятельности; 3) оптимизационного управления, позволяющего принимать эффективные решения этнокультурных задач при минимальных затратах времени и усилий; 4) ценностного управления, означающего ориентацию управления этнокультурной деятельностью на национальные ценности; 5) технологического управления, включающего в образовательный процесс этнокультурные традиции, то есть осуществлялась этнопедагогизация учебно-воспитательного процесса в ОО.

Проводился систематический мониторинг эффективности управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации в условиях школы-интерната (фокус-группы), было организовано непрерывное повышение квалификации, осуществлялась подготовка педагогов по формированию их этнокультурной компетентности, умения использовать этнокультурные образовательные технологии на урочных и во внеурочных занятиях, что отражают аналитические отчеты (протокол от 30.12.2017 г. № 3, протокол от 31.05.2018 г. № 5, протокол от 30.12.2018 г. № 3, протокол от 28.12.2019 г. № 3 и др.).

Чтобы процесс управления этнокультурной деятельностью ОО в условиях школы-интерната стал более успешным, был проведен мониторинг предварительного изучения языковых и этнокультурных потребностей обучающихся (*первое организационно-педагогическое условие*), результаты кото-

рого подробно представлены в п.2.1. На основе полученных данных планировалась, организовывалась и реализовывалась этнокультурная деятельность, корректировался воспитательно-образовательный процесс.

Реализация *второго организационно-педагогического условия* предусматривала стимулирование педагогического коллектива общеобразовательной организации к непрерывному совершенствованию этнокультурной деятельности. Стимулирование как серьезный механизм управления включал моральное поощрение в виде вынесения благодарности и грамот, а также материальное в виде выплат премии из стимулирующего фонда. Администрацией школы совместно с первичной профсоюзной организацией разработан и принят ЛНА «Положение о системе оплаты труда работников ГБОУ Республики Марий Эл «Национальная президентская школа-интернат» на 2018-2019 учебный год», рассмотренный на общем собрании трудового коллектива (протокол от 27.08.2018 г. № 1) и утвержденный директором (приказ от 27.08.2018 г. № 89). Согласно п. 22.6.7. за преподавание родного языка(марийского государственного) и литературы в национальной школе предусмотрена надбавка в размере 15 %, п. 22.7. Доплаты за осуществление неаудиторной деятельности работников по следующим направлениям: учителям родного языка и литературы общеобразовательных учреждений(классов, групп) с обучением на русском языке — 15 %; проверка письменных работ: по русскому языку и литературе — 15 %, по марийскому языку и литературе — 15 %, по ИКН — 5 %; заведование кабинетами марийского языка и литературы и ИКН — 5 %; руководство предметными, цикловыми и методическими комиссиями — 10 %. Кроме того, согласно п. 25.1 начисляется надбавка за интенсивность и высокие результаты работы: за высокую результативность, качество работы, напряженность труда — до 50 %; за внеклассную дополнительную работу по предмету — 10 %; за проведение консультаций(дополнительных занятий с обучающимися) — 10 %; за привлечение для работы в языковом лагере, юнкоровском слете, в мастерских школы — 10 %,

за руководство школьным музеем — 10 % и т. д. Педагогам ежемесячно выплачивались премии по итогам работы, показатели качества результатов труда педагогических работников установлены самими педагогами согласно п. 25.4.1 (Приложение 15). Материальная поддержка педагогов стимулировала их на издание собственных сборников методических разработок (5 педагогов издали свой сборник методических разработок), что, в свою очередь, повышает квалификацию педагога.

Управление этнокультурной деятельностью ОО потребовало использования административных, экономических и социально-психологических методов управления. Административные методы использовались с целью мотивации поведенческих действий педагогов, таких как чувство долга, трудовая дисциплина, выполнение миссии школы-интерната. Систему административных методов составили стабилизирующие методы в виде федеральных законов, указов, устава, правил, ФГОС и других актов. Использовались организационные методы в виде инструкций, локальных актов, схем; распорядительные методы в виде приказов, распоряжений; дисциплинарные методы в виде предупреждений, замечаний и других мер.

*Третье организационно-педагогическое условие* — научно-методическое сопровождение этнокультурной деятельности педагогов в ГБОУ РМЭ «Национальная президентская школа-интернат» предусматривало: 1. работу над развитием индивидуального стиля педагогов; 2. самостоятельный выбор форм, средств, методов этнокультурной деятельности; 3. дифференцированный подход к каждому педагогу с учетом его стажа работы, имеющегося опыта, возрастных особенностей; 4. включение педагога в инновационные формы деятельности.

Организация эффективной этнокультурной деятельности в ОО зависит от того, насколько активно к этому направлению привлекаются грамотные, высококомпетентные специалисты из других образовательных организаций. Так, ОО активно сотрудничала с ФГБОУ ВО «Марийский государственный

университет». При наличии у педагогов профессиональных затруднений в освоении новых методов и этнокультурных образовательных технологий силами профессорско-преподавательского состава университета проводились лекции, обучающие семинары, консультации, организовывались научно-практические конференции и т. д.

Надо отметить, что организация научно-методического сопровождения этнокультурной деятельности педагогов — это важнейшая функция управления. Следовательно, руководителю ОО при постановке целей и задач научно-методической деятельности необходимо ориентироваться на основные источники целеполагания, прогнозировать промежуточные и конечные результаты, обеспечивающие реализацию перспективных планов научно-методической работы школы по совершенствованию качества этнокультурной деятельности ОО. В компетенции руководителя входило также включение в программу развития ОО задачи по созданию этнокультурной образовательной среды, которая характеризовалась бы как саморазвивающаяся система; участие в разработке годовых планов научно-методической работы учебно-воспитательного центра (УВЦ) и методического объединения (МО); организация работы по их реализации и оперативной корректировке через анализ результатов контроля на основе диагностики этнокультурной деятельности ОО.

Следует подчеркнуть, что научно-методическое сопровождение этнокультурной деятельности педагогов невозможно без *организационно-методического обеспечения (ОМО)*, то есть без совокупности методов и средств, регламентирующих взаимодействие управляющих и управляемых систем, с одной стороны, и совокупности методических документов и норм, инструкций и правил, определяющих структуру организации, — с другой; а также без технологии деятельности ОО с использованием всех средств и включением разработки документации по этнокультурной деятельности, в том числе регламентирующих документов, обеспечивающих функционирова-

ние этнокультурной среды. ОМО этнокультурной деятельности ОО представляет собой систему руководящих и инструктивных материалов, обеспечивающих совместную работу всех звеньев в управленческой цепочке и уровней, а также их последующую увязку в единую образовательную систему школы, включая распределение функций по разработке, обновлению, функционированию между исполнителями, установление ее связи с системами управления качеством всей системы. В ОО создание системы *организационно-методического обеспечения* возлагается на административно-управленческий персонал (АУП), занимающийся в основном организацией этнокультурной деятельности, и учебно-воспитательный центр (УВЦ), занимающийся в основном научно-методической работой. Эффективность этнокультурной деятельности ОО во многом зависит от кадрового потенциала (заместители, педагоги, учебно-вспомогательный персонал), насыщенности этнокультурной среды; полноценного использования учебно-методических и информационно-коммуникационных ресурсов реализации основной образовательной программы этнокультурной направленности и управления процессом этнокультурного развития обучающихся; непрерывного профессионального и личностного роста педагогов.

Научно-методическое обеспечение этнокультурной деятельности предусматривало использование различных форм: научно-практических конференций, обучающих семинаров, конкурсов и форумов и т. д. Итоги этнокультурной деятельности ОО обсуждались на ежегодных республиканских научно-практических конференциях «Этномир» и «Пряниковские чтения», проводимых администрацией ОО совместно с ГБУ ДПО РМЭ «Марийский институт образования» и ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет».

Директор ГБОУ РМЭ «Национальная президентская школа-интернат» прогнозировал промежуточные и конечные результаты этнокультурной деятельности ОО, руководил процессом подготовки и реализации перспективного и годового планов научно-методической работы, программы развития об-

разовательной организации в целом, осуществлял своевременную корректировку этого направления в соответствии с полученными на каждом этапе данными диагностики. При этом руководитель опирался на кадровый потенциал организации в различных направлениях деятельности с учетом индивидуального и дифференцированного подходов в соответствии со штатным расписанием: АУП — директор, заместители директора (по учебной части, по воспитательной работе, по административно-хозяйственной части, главный бухгалтер), которые прошли обучение по программе «Менеджмент в образовании»; педагоги — 20 учителей и 17 воспитателей (6 учителей (16 %) — с высшей квалификационной категорией, 4 из которых (10,8 %) — учителя марийского языка и литературы, 31 (83,7 %) — с первой квалификационной категорией), 4 педагога (10,8 %) учатся в магистратуре, 2 сотрудника (5,4 %) повышают квалификацию, получая второе высшее образование. По национальному составу: 31 (85 %) — мари, 5 (15 %) — русские. Обучающихся — 307 чел., из них 199 (65 %) — мари, 76 (25 %) — русские, 30 (10 %) — других национальностей). В основном все билингвы, осваивают два языка, это помогало в реализации языковых проектов (были организованы «Языковой лагерь», Межрегиональный «Юнкорский слет», Межрегиональный финно-угорский лагерь и Всероссийская хоровая школа и др.).

Методическая служба была представлена Методическим Советом, методическими объединениями, методическими секциями, научными обществами учителей и учеников (НОУ). Повышение квалификации педагогических кадров традиционно осуществлялось посредством соответствующих курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки, прохождения процедуры аттестации, оформления профессионального портфолио, участия в психолого-педагогических и методических семинарах, мастер-классах, конкурсах и фестивалях педагогического мастерства. Передовой педагогический опыт обобщался в виде методических рекомендаций, пособий, тестовых и контрольных материалов, при проведении открытых уроков, методических

сообщений и выступлений на педсовете. Организовывались взаимопосещения уроков и консультации для молодых педагогов. Результаты деятельности методической службы (методические разработки и дидактический материал) оформлялись в едином банке «Этнометодист», размещенном на сайте ОО.

В школе с целью повышения квалификации учителей родного языка применялись общешкольные, групповые и индивидуальные формы методической работы. К общешкольным можно отнести такие формы, как педагогический совет коллектива, совещание при директоре или его заместителе, методический совет. К ним же относятся копилка методических идей и использование библиотечного фонда, «круглый стол», семинар-практикум. К групповым формам работы относятся педагогические чтения, взаимопосещения занятий, заседания методического совета, открытые уроки, воспитательные мероприятия. Среди индивидуальных форм работы можно выделить: тьюторство и наставничество, консультации, проведение предметных недель, собеседования с куратором, научным руководителем.

В качестве приоритетных определены следующие задачи: обеспечить реализацию языковых прав и этнокультурных потребностей ребенка на качественном уровне (учителя имеют высшую категорию); создать этнокультурную образовательную среду с учетом Федеральных государственных образовательных требований НОО и ООО; предоставить обучающимся и их родителям (законным представителям) возможность участия в определении занятий на основе осознанного и ответственного выбора языковых образовательных траекторий и индивидуальных маршрутов по образованию (постоянная диагностика удовлетворения языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся).

В рамках единой методической темы ОО «Удовлетворение языковых прав и этнокультурных потребностей учеников на основе системно-деятельностного подхода» происходило внедрение в образовательный процесс современных средств и технологий этнокультурной направленности.

Методическая работа была направлена на обеспечение высокого уровня проведения урочных и внеурочных занятий по родному языку и ИКН (истории и культуры народов). В работе МС (методического совета) большое внимание уделялось совершенствованию форм и методов организации современного урока, а также внеурочных занятий с использованием этнокультурных образовательных технологий. Для эффективного усвоения обучающимися изучаемой на уроке темы создавался банк дидактических (бумажных и электронных) средств (карточки, раздаточный материал и т. д.).

В школе была налажена эффективная система методической работы, направленная на повышение профессионального мастерства учителей родного языка через участие в профессиональных конкурсах, в процедуре аттестации, прохождение курса повышения квалификации. Регулярно проводился мониторинг этнокультурной деятельности, включающий диагностику обучающихся, педагогов и родителей, на основе чего определялись направления деятельности на следующий учебный год.

Одним из важных направлений методической работы являлась работа с молодыми специалистами. В ГБОУ Республики Марий Эл «Национальная президентская школа-интернат» была внедрена система менторства (наставничества). Преподаватели родного языка (10 чел.(27 %) активно работали в направлении методического обеспечения этнокультурной деятельности молодых педагогов, совместно осваивая методическую литературу, разрабатывая наглядные пособия, дидактический материал.

Необходимым условием профессиональной деятельности педагогов по этнокультурному направлению является самообразование. Каждый педагог определял для себя тему, разрабатывал индивидуальный маршрут ее изучения («Использование этнокультурных образовательных технологий на уроках русского языка и литературы», «Этнопедагогизация образовательной деятельности в школе», «Воспитательный потенциал национальных видов спорта» и др.) и в течение года работал над нею, а с обобщенными результатами

выступал на педсовете. Учителя родного языка участвовали в различных конкурсах педагогического мастерства в очном и дистанционном форматах, в том числе и во Всероссийском мастер-классе учителей родного языка.

Подчеркнем, что каждый учитель работал одновременно над двумя темами — образовательной и воспитательной, которые реализовывались не только на теоретическом, но и на практическом уровнях. Так, автором диссертации реализовывалась тема «Интегрированные уроки в системе преподавания русского языка и литературы и марийского языка и литературы» (в течение 32 лет), «Воспитательная работа на основе марийской национальной культуры» (11 лет), управление этнокультурной деятельностью (14 лет).

Конечно, направление самообразования является очень важным в профессиональной деятельности педагога. Но не обойтись здесь и без курсов повышения квалификации соответствующей направленности. К сожалению, следует отметить, что современный уровень организации таких курсов не всегда удовлетворяет образовательным потребностям педагогов, чаще всего такие курсы проходят довольно поверхностно и недостаточно отражают инновационный характер такой деятельности. Институтам образования следует активнее привлекать имеющийся управленческий ресурс, организовывать курсы по современным темам, например, по разработке электронных образовательных ресурсов (ЭОР) этнокультурной направленности, составлению учебного видеоконтента, использованию цифровых технологий в этнокультурной деятельности, шире пропагандировать различные этнокультурные образовательные практики и т. д. Следует помнить, что при реализации задач методической работы более эффективно осуществляется процесс саморазвития педагога. Результаты этой деятельности можно получить в виде дидактических разработок, методических пособий и т. д.

Организованные формы методической работы, применяемые в школе-интернате с целью повышения квалификации учителей, послужили ориентиром для организации этнокультурной деятельности в других образовательных

организациях: общешкольный педсовет на тему «Школа как этнопедагогический центр», заседание методического совета по теме «Обеспечение реализации ФГОС по этнокультурной деятельности». На совещаниях при директоре школы регулярно рассматривались вопросы системной организации этнокультурной деятельности и механизмов ее реализации. Совещания при заместителе директора по учебно-воспитательной работе были направлены на рассмотрение задач построения Программы этнокультурной деятельности в ОО, осуществления воспитательной работы в этом направлении. Разработанная копилка методических идей «Портфолио учителей родного языка» была использована другими педагогами посредством распространения опыта этнокультурной деятельности через Интернет. Востребованными оказались и такие формы, как «круглый стол» на тему «Проблемы реализации программы этнокультурной направленности в ОО», обучающий семинар «Реализация этнокультурных практик в работе с современными детьми» и др. Эффективной оказалась и совместная методическая работа школы-интерната с другими ОО по реализации совместных образовательных программ по договору сетевого взаимодействия (15 организаций) в рамках Национальной программы «Образование», что дает возможность пользоваться их ресурсами и обеспечить реализацию всех требований ФГОС. Организационно-методическая работа этнокультурной направленности Национальной президентской школы-интерната обобщена в различных сборниках и методических разработках.

Научно-методическое сопровождение этнокультурной деятельности педагогов обеспечивалось по разным направлениям:

1. Организационно-методическое направление предусматривало создание базы данных по запросам родителей, рекламирование предоставляемых услуг ГБОУ Республики Марий Эл «Национальная президентская школа-интернат», методическое и организационное сопровождение родителей, исходя из их потребностей (методические семинары, родительские всеобучи). В течение 2018-2019 гг. проведено с родителями 4 общешкольных собрания, где

в качестве одного из главных обсуждался вопрос по удовлетворению языковых прав обучающихся и их этнокультурных потребностей: 1. «Изучение родного языка как запрос родителей или составление учебного плана» (протокол общешкольного родительского собрания от 31.08.2018 г. № 1); 2. «Выбор экзамена по родному (марийскому) языку и литературе и ИКН и удовлетворение языковых прав обучающихся и их этнокультурных потребностей» (протокол общешкольного родительского собрания от 10.11.2018 г. № 2); 3. «Организация воспитательных мероприятий и внеурочных занятий на родном языке и создание комфортных условий для реализации творчества детей» (протокол общешкольного родительского собрания от 22.02.2019 г. № 3); 4. «Свободное общение на родном языке и снятие психологических барьеров» (протокол общешкольного родительского собрания от 16.03.2019 г. № 4). Проведено 2 общих семинара для родителей: «Родительский всеобуч по родному языку» (12.12.2018 г.) и «Право ребенка на родной язык» (27.04.2019 г.). Классными руководителями по плану проведены в их классах классные ученические (9) и классные родительские собрания (9) и классные часы (9). По направлению разрабатывались и осуществлялись программы, регулярно публиковались материалы в средствах массовой информации по результатам ЭД, организовывалось взаимодействие с различными социальными институтами (консультации, «круглые столы», встречи, акции) для объединения усилий по реализации задач этнокультурного развития обучающихся.

2. Консультативно-просветительское направление заключалось в издании научно-методической литературы (материалы научно-практических конференций, статьи в разных изданиях), содержание которых было направлено на информирование общественности о проделанной работе в Национальной президентской школе-интернате. Ежегодно школа проводит республиканские научно-практические конференции «Пряниковские чтения» и «Этномир» с последующим выпуском сборников материалов. Кроме того, педагоги регулярно публикуют материалы по обобщению своего опыта этнокультурной де-

тельности в различных изданиях: «Традиционные национальные ценности как одна из главных составляющих духовно-нравственного воспитания обучающихся в общеобразовательных организациях» (2017 г.), «Формирование духовно-нравственной личности в процессе воспитания достойного гражданина Отечества» (2017 г.), «Удовлетворение языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся в условиях городской среды» (2017 г.), «Опыт работы Национальной президентской школы по этнокультурному образованию детей» (2017 г.), «Деятельность общеобразовательной организации по обеспечению языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся: управленческий подход» (2017 г.), «Экспериментальная работа по управлению деятельностью общеобразовательной организации по удовлетворению языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся» (2018 г.) и др.

3. Развивающее направление включало работу по повышению этнокультурной компетентности педагогов, в том числе посредством консультаций по различным вопросам этнокультурной деятельности общеобразовательной организации: организация развивающей этнокультурной образовательной среды, специфика методов, применяемых в работе с разными категориями (обучающимися, учителями, родителями, социальными партнерами). В течение 2017-2019 гг. было проведено около 40 консультаций как для педагогов школы, так и для педагогов республики и других регионов по вопросам преподавания родного языка, около 10 консультаций — по вопросам участия в профессиональных конкурсах, более 20 — по публикациям статей. Программа внутришкольного обучения педагогов была направлена на совершенствование этнокультурной деятельности и включала различные формы повышения их квалификации (самостоятельная исследовательская деятельность, выступления с докладами на научно-практических конференциях, методические разработки). На каждый год разрабатывалась «Программа повышения квалификации педагогических кадров ГБОУ Республики Марий Эл «Национальная президентская школа-интернат» (Приложение 16).

Были использованы следующие формы управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации: педагогические советы (4), методические объединения (8), семинары инструктивно-методического (6) и теоретического характера (8), ученические конференции (8), общешкольные мероприятия (4), педагогические чтения (4), родительские собрания (4) и др.

Активно реализовывалась и Программа внутришкольного повышения квалификации педагогов. В соответствии с ее содержанием проведены разнообразные формы этнокультурной подготовки педагогов: заседания методобъединения (4), открытые уроки (8), внеурочные мероприятия (5), конкурсы (на звание «Лучший кабинет марийского языка», «Лучший кабинет истории и культуры народов», «Лучший кабинет им. С. Г. Чавайна», школьный конкурс учителей марийского языка, конкурс на лучшую методическую разработку и др.).

Практиковалось проведение обучающих курсов во время осенних, зимних и весенних каникул с приглашением специалистов ГОУ ДПО «Марийский институт образования», ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет», Регионального центра обработки информации государственной итоговой аттестации в Республике Марий Эл. В рамках экспериментального исследования были организованы такие курсы, как «Русский язык и литература в этнокультурной образовательной среде» (2018 г.) — обучено 16 педагогов, «Организация учебно-исследовательской и проектной деятельности обучающихся по изучению национальной культуры и традиций народов» (2019 г.) — обучено 17 педагогов, «Формирование системы оценки качества этнокультурного образования: графический метод анализа образовательной статистики» (2020 г.) — обучено 33 педагога.

Самообразование как форма повышения квалификации использовалась в виде изучения и апробации определенных тем. Педагогами разрабатывались такие направления, как «Воспитательная работа на основе марийской национальной культуры», «Этнопедагогическая среда как средство духовно-

нравственного воспитания подрастающего поколения», «Воспитание детей на основе марийского эпоса», «Использование национальных сказок в воспитании детей», «Этнокультурные ЭОР в педагогической практике», «Марийская литература и ее герои в школьной жизни», «Воспитание детей через марийские танцы», «Формирование гражданско-патриотических чувств обучающихся» и др.

4. Творческое направление предполагало управление деятельностью педагогов по организации разного рода мероприятий, которые обеспечивали запросы детей: праздников, вечеров, творческих встреч, экскурсий, посещения театров, инсценировок и музыкально-театрализованных представлений, в том числе в этнокультурном музее, конкурсов, викторин на марийском языке и т. д.

Эта работа требует от педагога владения всеми функциями педагогического управления на профессиональном уровне. Программа управления этнокультурной деятельностью включает такие формы работы, как уроки, внеурочные занятия, общешкольные мероприятия, праздничные представления; коллективно-творческие дела. Была внедрена система личностного роста каждого ребенка через урочные и внеурочные занятия в Национальной президентской школе-интернате через систему творческого развития через внеурочные занятия по дополнительным общеразвивающим программам, реализуемым в Национальной президентской школе искусств; творческое развитие обучающихся проходило в профильных ОО (Национальном театре имени М. Шкетана, театре оперы и балета имени Э. Сапаева, Йошкар-Олинском художественном училище, Марийском республиканском колледже культуры и искусства имени И. С. Палантая и т. д.), занятость детей обеспечивалась через организацию общественнополезного труда в интернате, участие в физкультурно-спортивных, оздоровительно-развлекательных, этнокультурных мероприятиях, через экскурсии, выходы в музеи, посещение выставок и т. д.

5. Учебно-методическое направление предусматривало разработку учебно-методических материалов: УМК, программ, учебников, методических пособий, дидактических и раздаточных материалов и т. д. Было отмечено, что учебно-дидактических материалов для полноценной реализации задач этнокультурного развития обучающихся марийской национальности недостаточно. Проведенный анализ имеющихся учебных пособий и учебников по этому направлению показал: в 1960 г. (год основания школы) учебников по марийскому языку в школе не было вообще, имелась лишь личная книга у учителя (И. Ф. Андреев ден Г. С. Иванов. Марий йылме грамматика. Икымше ужаш. Фонетика ден морфологий. Неполный средний да средний школылан лукмо учебник. Марийский учебник. — Марийский АССР Наркомпрос утвердитлен, 3-шо тӧрлатыме изданий. Марийский государственный издательство. — Йошкар-Ола, 1944 г.); первые учебники по изучению марийского языка в школе-интернате появились лишь в 1966 году в количестве 3 книг: (М. П. Лебедева, С. А. Черновский, А. И. Апатеев. Мары йылмы учебник. Кымшы класслан. — Книга лыкшы мары издательство, 1966; Мары йылмы. 5-6 кл., 1970 (10 книг); Т. Г. Апатеева, К. Г. Тимофеев. Мары литература. VIII класслан учебник-хрестоматий. Книгам лыкшы мары издательство, 1971 (10 книг).

Современное учебно-методическое обеспечение ОО таково: общий фонд школьной библиотеки составляет 14983 ед., из них учебники — 4921, пособия — 2902, учебной литературы — 5011 экземпляров, художественной литературы — 7015 экземпляров; обеспеченность дополнительной литературой (нормативно-правовые и справочно-библиографические материалы) — 1300 экз. на 100 обучающихся, процент обновления фонда учебной литературы составляет 20 % ежегодно.

Анализ существующих учебников и пособий, утвержденных педсоветом и допущенных к образовательной деятельности ОО по этнокультурному направлению, показал, что в 1 классе не было никаких пособий (в учебном

плане нет учебного предмета, не выделено часов). В целях выполнения языковой преемственности школьная лаборатория учителей начальных классов разработала на основе марийской азбуки пособие по внеурочным занятиям «Марий йылмем» («Марийский язык»), программу «Марий йылмем» («Марийский язык»), рабочую программу «Марий йылмем» («Марийский язык») и методическое пособие «Марийский язык с 1 класса». 2 класс представлен 2 учебниками: первый учебник Е. В. Васильевой, Э. В. Васильевой «Учебное пособие для 2 класса», г. Йошкар-Ола, 2019 г., выпущено Марийским институтом образования и предназначено для изучения родного марийского языка; второй учебник выпущен Марийским книжным издательством в 2010 году — «Марийский язык: учебник для 2 класса», подготовлен для учащихся начальных классов русских школ, приступающих к изучению марийского языка под руководством учителя с целью формирования первичных умений и навыков устной речи, чтения и письма с опорой на коммуникативный подход к изучению неродного языка.

Проведенный нами анализ показал, что в этих учебниках имеются определенные недостатки, в частности, неудачно подобраны имена героев, сюжеты и тексты не мотивируют детей к изучению марийского языка. В учебнике для 3 класса «Марийский язык» для изучения родного языка (авторы С. Д. Дмитриев, П. Е. Емельянов, Е. Я. Рыбакова), выпущенном Марийским книжным издательством в 2008 году, тексты уже подобраны в основном из произведений марийских классиков, методически правильно структурирован материал, но его недостатком является отсутствие современной подачи информации, что подтверждают обучающиеся и их родители при собеседовании. В 4 классе занимаются по учебнику «Марийский язык» (2005 г.) С. Д. Дмитриева. Анкетирование обучающихся 4 класса показало, что ими учебник оценивается как «скучный», «несовременный». В 5 классе используются учебники «Марийский язык» С. Д. Дмитриева (2000 г.), Н. В. Кузнецова, В. В. Кузнецовой (2007 г.), О. Н. Васениной, Л. Н. Рябининой, Г. А. Ма-

лининой (2012 г.). Но их содержание уже устарело. На настоящий момент обучение ведется по учебнику Н. В. Кузнецова, В. В. Кузнецовой (2018 г.). Педагоги школы дают положительную оценку учебнику 6 класса «Марийский язык» Н. В. Кузнецова, В. В. Кузнецовой (2008 г.), О. Н. Васениной, Л. Н. Рябининой, Г. А. Малининой (2013 г.). На настоящий момент обучение также ведется по учебнику Н. В. Кузнецова, В. В. Кузнецовой (2018 г.). В 7 классе обучались по учебникам «Марийский язык» О. Н. Васениной, Л. Н. Рябининой, Г. А. Малининой (2015 г.), сейчас обучаются по учебнику под редакцией Н. В. Кузнецова, В. В. Кузнецовой (2019 г.). В 8 классе обучались по учебникам «Марийский язык» Л. А. Петухова, А. П. Чемякова (2002 г.), О. Н. Васениной, Л. Н. Рябининой, Г. А. Малининой (2016 г.), сейчас — по учебнику под редакцией Н. В. Кузнецова, В. В. Кузнецовой (2019 г.). В 9 классе обучаются по учебникам «Марийский язык» Н. В. Кузнецова, В. В. Кузнецовой (2011 г.).

Все учебники требуют модернизации содержания в соответствии с вызовами современности, так как не отражают на должном уровне региональные и этнокультурные особенности и не обеспечивают в необходимом объеме формирование коммуникативных компетенций обучающихся, что приводит к недостаточному овладению ими навыками устной и письменной речи на родном языке. Овладение обучающимися теоретическими знаниями оказывается изолированным от умения применять эти знания в практической речевой деятельности.

Учебный предмет «История и культура народов, проживающих в Республике Марий Эл» (ИКН) представлен в школьной программе следующими учебными пособиями: «История марийского края» (с древнейших времен до конца XIX в.) (1994 г.) для 8-9 классов под редакцией Г. Н. Айплатова, «История и культура марийского народа» (хрестоматия для 8-9 классов) (1996 г.) под редакцией К. Н. Санукова, учебное пособие для 2 класса «История и культура народов Марий Эл» 2013 года (А. И. Аканаева, З. В. Морозова),

учебное пособие для 3 класса «История и культура народов Марий Эл» под редакцией А. И. Аканаевой, З. В. Морозовой, А. А. Орловой (2012 г.). В 5 классе учебное пособие под редакцией Л. П. Москвиной, Г. Н. Петуховой, в 6 классе — под редакцией С. К. Свечникова, С. С. Волкова, в 7 классе — только практикум, в 8-9 классах отсутствует. Общий анализ показывает, что и учебники по ИКН не соответствуют требованиям ФГОС, в отборе содержания нет современного подхода. Общий недостаток всех учебников и учебных пособий заключается в том, что они долго разрабатываются и издаются, в связи с этим на момент внедрения в образовательный процесс их содержание морально устаревает.

Это отрицательно сказывается на этнокультурной подготовке обучающихся и не позволяет в полной мере реализовывать Учебный план школы, в котором уже с 1965 года (тогда это была музыкально-художественная национальная школа-интернат № 1, а Национальная президентская школа-интернат — её преемник с 2004 г.), предусматривалось изучение этнокультурно ориентированных предметов. Количество часов по марийскому языку, литературе, этносу марийского народа в учебном плане, утвержденном на коллегии Министерства народного образования МАССР от 19.03.1991 г., определялось не только по классам, но и по профилям: музыкальный, художественный, хореографический классы (Таблица 10).

Таблица 10. Количество часов, отведённых на отдельные предметы в учебном плане национальной школы-интерната № 1

Классы Предметы	1	2	3	5			6			7			8			9		
	муз	муз	муз	муз	худ	хор	муз	худ	хор	муз	худ	хор	муз.	худ	хор	муз.	худ	хор
Марийский язык	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1
Литература марийская	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Этнос марийского народа		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Марийский язык начал преподаваться в школе с 1961 года (школа работает с 1960 г.); в 1961-1962 гг. марийский язык изучали 30 человек (14,28 %); в 1962/1963 гг. — 63 ученика (26,25 %), в 1963/1964 учебном году — 90 учеников (37,5 %), в 1965 г. — 270 учеников (100 %). К сожалению, с 2014 г. уменьшилось количество учеников в целом, следовательно, и общее количество тех, кто изучал марийский язык (в 2014 г. — 212(75,9 %), в 2015 г. — 209 (74,8 %). В 2000 году предмет «Этнос марийского народа» начал изучаться как предмет «ИКМН» (История и культура марийского народа, а затем как «ИКН» (История и культура народов РМЭ).

Но количество выпускников, изучающих марийский язык и марийскую литературу и, соответственно, сдающих экзамен по этим предметам, с каждым годом уменьшалось: 1990 г. — 56/56, 1991 г. — 31/31, 1992 г. — 30/30(2 человека не сдали экзамен из 32 учеников), 1993 г. — 41/41, 1994 г. — 40/40, 1995 г. — 42/42, 1996 г. — 33/33, 1997 г. — 33/33, 1998 г. — 45/45, 1999 г. — 33/33, 2000 г. — 42/42, 2001 г. — 39/39, 2002г. — 39/39, 2003 г. — 40/40, 2004 г. — 39/39, 2005 г. — 39/39, 2006 г. — 43/43, 2007 г. — 35/35, 2008 г. — 35/35, 2009 г. — 39/39, 2010 г. — 33/33, 2011 г. — 30/30, 2012 г. — 40/40, 2013 г. — 19/19, 2014 г. — 17(из 40 учеников) /17.

2015 г. 52 ученика изучали оба предмета, из них 17 человек сдали ГИА по учебному предмету «марийский родной язык», 35 сдали ГИА по учебному предмету «марийский государственный язык».

Согласно требованиям об утвержденной структуре государственного образовательного стандарта Федерального закона от 1 декабря 2007 года №309-ФЗ при реализации ООП НОО и ООП ООО Национальной президентской школой-интернатом **обеспечивается** единство школьного образовательного пространства, преемственность основных образовательных программ, требования к структуре образовательных программ, в том числе требования к соотношению частей основной образовательной программы и их объёму, а также к соотношению обязательной части основной образовательной про-

граммы и части, формируемой участниками образовательного процесса (это видно из Учебного плана школы, в котором выдерживается соотношение 70/30). Одним из условий выполнения требований ФГОС является соотношение урочных и внеурочных занятий, что формирует единый процесс образования личности школьника, что отражено в учебном плане ОО (Приложение 1). Учитывая то, что материал урочных занятий продолжает реализацию по образовательной программе на внеурочных занятиях, а система образования обучающегося включает занятия дополнительных общеразвивающих программ этнокультурной направленности, происходит «раздвижение» личной этнокультурной среды ребенка и его развития.

Была проведена серьезная работа по использованию современных педагогических технологий при проектировании и воспроизводимости обучающего и воспитательного циклов. Использовался языковой обучающий портал проект «Марий йылмым тунемына» («Изучаем марийский язык»), размещенный на образовательном портале Министерства образования и науки Республики Марий Эл.

На уроках марийского языка использовались разнообразные электронные образовательные ресурсы. Например, ЭОР «Русско-марийское языковое виртуальное пространство для детей школьного возраста» (авторы — В. И. Токтарова, С. Н. Федорова, Э. М. Воронцова, Е. В. Алексеева), который включает в себя информационный и наглядный материал по марийскому и русскому языкам, задания для контроля и текстовые материалы. Ресурс обладает сильным эмоциональным воздействием на обучающихся в силу своей визуальной насыщенности и наличия интерактивности: они видят картинку на экране, слушают звуки и речь и сами повторяют прослушанные тексты. Материалы этого электронного ресурса предусматривают демонстрацию красочных схем, для пояснения используются различные звуки и средства анимации, а также быстрые ссылки на ранее изученный материал. Обучающиеся активно анализируют языковые явления с помощью электронных табличек,

делают выводы и обобщения и схематично представляют имеющийся языковой материал.

Для реализации образовательных программ этнокультурной направленности по воспитательной работе, а также по ИКН использовался ЭОР «Празднично-обрядовая культура русского, марийского, татарского народов Республики Марий Эл», авторами которого являются С. Н. Федорова и З. В. Медведева. ЭОР предназначен для изучения традиционной культуры народов, проживающих на территории Республики Марий Эл. Учителям ЭОР нравится простотой использования, у него интуитивная система навигации, оперативно позволяющая находить любую информацию по интерактивным ссылкам. ЭОР доступен для любого пользователя независимо от уровня его информационной культуры.

*Четвертое организационно-педагогическое условие, обеспечивающее эффективное функционирование системы управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации, предусматривало партнерство с другими социальными институтами. Реализация этого условия предусматривала развитие определенных показателей этнокультурной подготовленности обучающихся ГБОУ РМЭ «Национальная президентская школа-интернат»: положительная мотивация к изучению марийского языка и языков других народов, знание двух государственных языков республики (марийского и русского), осведомленность об обычаях и традициях, национальных праздниках своего и других народов, толерантные характеристики, нетерпимое отношение к любому рода дискриминациям, в том числе и на национальной почве.*

Для их развития нами совместно с партнерами (ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет», ГБОУ ДПО «Марийский институт образования») регулярно проводились республиканские научно-практические конференции: «Пряниковские чтения»(2017 г.), «Этномир»(2018 г.); издан сборник по материалам НПК «Этномир». Организованы открытые занятия

педагогов с последующей публикацией материалов по следующим направлениям: использование марийской вышивки в приобщении детей к культуре народа, музейная педагогика, народные промыслы, народные игры, традиции и обычаи марийского народа и т. д.

Проведены семинары «Национальная президентская школа-интернат (Республика Марий Эл) как этнокультурная и поликультурная образовательная среда», республиканская научно-практическая конференция «Духовно-нравственная составляющая образовательного процесса в современных социокультурных условиях», конференция «Презентация книг марийских ученых «Игровой лекторий для детей «По тропам прошлого народа мари». Школа совместно с ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет» участвовала в реализации научно-исследовательского проекта, поддержанного Российским гуманитарным научным фондом (Российский научный фонд), по теме «Научно-методическое и психолого-педагогическое сопровождение развития этнотуризма для детей и юношества в Республике Марий Эл» и проекта «Русский язык». Совместно с Марийской епархией проводилась научно-практическая конференция по духовно-нравственному воспитанию молодежи. Для слушателей Университета третьего возраста проводился семинар «Этнокультурное пространство народа мари в изобразительном искусстве Марийского края 1950-80-х годов» и др.

Механизм управления школой на основе этнокультурных традиций положен в основу системы совместной деятельности всех субъектов управления. Покажем это на примере формирования этнокультурной образовательной среды двух ОО по договору сетевого взаимодействия: ГБОУ Республики Марий Эл «Национальная президентская школа-интернат» и ГОУ ДО Республики Марий Эл «Национальная президентская школа искусств» (Приложение 13). Преимуществом школы является предпрофильное обучение и обучение по индивидуальным учебным планам с последующим поступлением в этнокультурные профильные ОО республики. Это позволило использовать

средства двух ОО (договор о сотрудничестве и сетевом взаимодействии от 7.11.2017 г. № 14) для обеспечения соответствующего уровня этнокультурной подготовки обучающихся с использованием современных подходов и этнокультурных образовательных технологий. Этому способствовало и материально-техническое обеспечение ОО: 19 февраля 2013 г. обе школы переехали в новое здание «Национальная президентская общеобразовательная школа-интернат основного общего образования для одаренных детей».

Школа имеет 4-этажное здание с общежитием общей площадью 17326,4 кв. м., всего 65 помещений. Это центр развития талантливых детей республиканского значения, где работают 102 человека и обучаются 320 учеников. Это современная ОО с миссией осуществления полноценной обучающей, воспитательной и развивающей деятельности, формирующей духовно развитую, интеллектуальную, нравственно убеждённую личность с жизненными ценностями и нравственными ориентирами, с чувством социальной ответственности; выявление одаренных детей и подготовка творческих и национальных кадров для республики. Основная цель развития — переход ОО в новое качественное состояние и экспериментальная апробация модели «Формирование развивающей этнокультурной образовательной среды в условиях школы-интерната для одаренных детей». Школа стала базой для проведения различного рода мероприятий школьного, городского, регионального, федерального и международного уровней. Реализовывались различные проекты: пилотная площадка Общероссийской общественно-государственной детско-юношеской организации «Российское движение школьников» (2016); апробация типовой комплексной модели учительского роста в школах со сложными социальными условиями (2016); сотрудничество с ГБОУ г. Москвы «Школа № 138» по использованию образовательного потенциала, обмену опытом в сфере разработки новых образовательных технологий, средств обучения и воспитания обучающихся (2017); совместные проекты с ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет» «Разработка концепции и стратегии раз-

вития этнографического туризма как фактора гражданско-патриотического воспитания детей и молодежи» (2016-2019) и «Русский язык»(2017-2018) и др.

В связи с тем, что обучающиеся Национальной президентской школы-интерната являются одновременно воспитанниками Национальной президентской школы искусств, образовательная деятельность является единой, которая показана на рисунке 5.



Рисунок 5 — Модель взаимодействия ГБОУ РМЭ «Национальная школа-интернат» и ГОУ ДО РМЭ «Национальная президентская школа искусств»

Благодаря такому тесному взаимодействию основной школы со школой искусств, то есть основного и дополнительного, предпрофессионального, образования, реализации совместных образовательных программ по удовлетворению языковых прав обучающихся и их этнокультурных потребностей создана благоприятная этнокультурная среда, раскрывающая потенциальные возможности каждого обучающегося (Рис. 6). Описание основных (внутренних) процессов реализации модели взаимодействия двух ОО представлено в Приложении 11.



Рисунок 6 — Взаимодействие основной школы со школой искусств

Учебная деятельность строилась на основе учебных занятий общешкольной программы и внеурочных занятий предпрофильного обучения и индивидуальных учебных планов (ИУП). С первых дней проводилось погружение всех обучающихся в творческую этнокультурную среду. Основной целью деятельности всех участников образовательного процесса (обучающихся, педагогов, родителей) при реализации системы управления ЭД ОО, основанной на принципах внедрения личностно-ориентированных, этнопедагогических развивающих технологий, являлось формирование этнокультурной личности, способной к гармоничным межнациональным отношениям в многонациональной организации. Вопрос удовлетворения языковых прав и этнокультурных потребностей решался в отношении всех участников образовательных отношений.

В общеобразовательной организации создана система обучения, воспитания и развития, базирующаяся на основе культурного и лингвистического плюрализма, сочетающая современный уровень технической, информационной оснащенности образования с традиционными культурными ценностями. Основными условиями реализации нашей идеи стало признание и обеспечение безусловного приоритета для личности родного языка и культуры, вариативность, мобильность и непрерывность образования по реализации этнокультурных интересов, запросов, предпочтений; общедоступность и дифференцированность образовательных и культурных услуг.

Безусловно, основой этнокультурной деятельности стало создание и развитие этнокультурного образовательного пространства в школе. Прежде всего, это преподавание языка и литературы, истории и культуры народов региона, внеурочные мероприятия, общение на родном языке обучающихся. Вопрос удовлетворения языковых прав решался целенаправленно: обучающимся полностью предоставлялась возможность для изучения родных языков: русского и марийского (данные мониторинга представлены в Приложении 12). Были предложены образовательные услуги, в том числе обучение на родном языке, обучение и воспитание на родном языке в соответствии с законами Российской Федерации и Республики Марий Эл. Учитывая то, что 68 % обучающихся и 86 % сотрудников, в том числе 91 % педагогов школы принадлежат марийской национальности, внеурочные занятия (50 %) также проводились на марийском языке. Это соответствует Указу Главы Республики Марий Эл от 19.04.2016 г. № 89 «Об утверждении Положения об использовании государственных языков Республики Марий Эл и иных языков при организации и проведении культурно-массовых мероприятий в Республике Марий Эл». На формирующем этапе эксперимента проведены урочные, внеурочные занятия с использованием этнокультурных образовательных технологий: 267 урочных, 216 внеурочных, 50 дополнительных, 31 консультация, 10 психологических тренингов, 10 диагностических измерений (Приложение 17).

Результатом успешной этнокультурной деятельности общеобразовательной организации стало активное участие обучающихся и выпускников в различных мероприятиях: 6 человек ведут радиопередачи «Онар турым» («Поколение Онара») на канале «МЭТР», 4 человека ведут детскую телепередачу «Шонанпыл» («Радуга») на ВГТРК, 10 человек играют в спектаклях Национального театра имени М. Шкетана, 2 человека поют в детском ансамбле «Юкече» («Волшебный день»). Этнокультурная деятельность школы постоянно освещается в средствах массовой информации: сюжет о подготовке к

итоговому собеседованию — эфир от 22.01.2019 г., ГТРК «МЭТР»; сюжет о слете «Мари юнкор» — эфир от 18.06.2019 г., ГТРК «МЭТР»; сюжет о творческой деятельности — эфир от 21.04.2019г., ГТРК «МЭТР»; сюжет о подготовке к итоговому собеседованию — эфир от 30.05.2019 г., ГТРК «Радио» и др.

Особым достижением этнокультурной деятельности можно считать победы Детского образцового ансамбля гуслей «Кусле» («Гусли»), Образцового ансамбль народного танца «Шонанпыл» («Радуга»), Образцового детского хора (младшая группа), Детского оркестра народных инструментов, Всемарийского детского хора, Детского оркестра духовых инструментов, юных художников. Наши театралы играют в Национальном театре имени М. Шкетана в спектакле «Югорно», юные журналисты работают радиоведущими на «Мари радио» (МЭТР) и телеведущими на ГТРК в передаче «Шонанпыл», юные музыканты участвуют в постановках «Щелкунчик», «Юнона и Авось» и др. Обучающиеся (80 %) играют на национальных инструментах: гусях, волынке, свирели, барабане.

Все виды и формы этнокультурной деятельности общеобразовательной организации вызывали большой интерес у обучающихся и их родителей, находили понимание у коллег из других общеобразовательных организаций. Дети активно изучали родной язык, принимали активное участие во всех мероприятиях, сами проводили занятия, свободно общались на родном языке, высказывали желание и дальше изучать родной язык.

На основе проведенной работы нами выделены следующие *особенности управления этнокультурной деятельности* в инновационном типе общеобразовательной организации – национальной гимназии: глубокий анализ и обобщение разнообразных этнокультурных процессов, в которых осуществляется процесс управления; выбор стратегии и тактики управления на основе учёта этнокультурного фактора, определяющего цели и задачи управления этнокультурной деятельностью; анализ подготовленного управленческого ре-

шения с точки зрения прогнозирования реакции на него со стороны этнокультурных объектов управления; профилактика и своевременное разрешение этнических конфликтов.

Анализ эффективности экспериментальной работы по апробации организационно-педагогических условий управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации будет представлен в следующем параграфе.

### *2.3. Анализ и обсуждение итогов опытно-экспериментальной работы*

Опытно-экспериментальная работа по управлению этнокультурной деятельности общеобразовательной организации привела к значительному улучшению результатов по всем показателям. Об этом свидетельствуют нижеприведенные результаты контрольного этапа эксперимента.

Цель контрольного этапа — определить динамику уровня этнокультурной деятельности школы-интерната после формирующего этапа эксперимента.

Чтобы проследить динамику уровня этнокультурной деятельности на контрольном этапе мы использовали методики констатирующего этапа. Проанализируем результаты, представленные в таблицах 10, 11, 12.

По методике 1 выявлялся уровень удовлетворенности языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся. Анализ результатов показал высокий уровень удовлетворенности у 36,31 % обучающихся (118 чел.). Они отметили, что им нравится в школе-интернате и они не жалеют, что поступили учиться в Национальную президентскую школу-интернат, их устраивают учителя, которые работают в школе, в том числе учителя марийского языка; отмечают качество проведения учебных и внеурочных занятий; легкость общения со сверстниками независимо от национальной принадлежности. Все это не может не свидетельствовать об эффективности этнокультурной деятельности в Национальной президентской школе-интернате. У 60 % (195 чел.) выявлен средний уровень удовлетворенности языковых прав и этнокультурных потребностей. Этим обучающимся нравится в школе-интернате, но им тяжело заниматься по двум образовательным программам, кому-то больше нравится в школе-интернате, кому-то нравится в школе искусств, многие не жалеют, что поступили в Национальную президентскую школу-интернат, планируют продолжить предпрофильное обучение; занимаются и в школе-интернате и в школе искусств с удовольствием, но им тяжело; им нравятся

педагоги, в том числе учителя марийского языка; они свободно общаются со сверстниками других национальностей. Интерес для них представляют современные методы и этнокультурные образовательные технологии, особенно электронные образовательные ресурсы (ЭОР). В целом их устраивают условия этнокультурной среды, созданные в Национальной президентской школе-интернате. У 3,69 % (12 чел.) выявлен низкий уровень удовлетворенности языковых прав и этнокультурных потребностей.

Апробация методики 2 «Этнокультурная подготовленность обучающихся» также обозначила динамику полученных результатов на контрольном этапе эксперимента. Внедренная система этнокультурной деятельности ОО привела к позитивным сдвигам в уровне этнокультурной подготовленности обучающихся. Проанализируем полученные нами результаты по отдельным показателям. Так, на 83 % повысилось количество обучающихся с высоким и хорошим знанием марийского языка (из них 31 % — с высоким уровнем знания и 62 % — со средним уровнем знания). На 92 % увеличилось количество обучающихся с высоким и хорошим знанием марийской литературы (из них 27 % — с высоким уровнем знания и 65 % — со средним уровнем знания). На 95 % увеличилось количество обучающихся с высоким и хорошим знанием истории и культуры народов Республики Марий Эл (из них 35 % — с высоким уровнем знания и 60 % — со средним уровнем знания). На 90 % увеличилось количество обучающихся с высоким и хорошим знанием марийской культуры (из них 26 % — с высоким уровнем знания и 62 % — со средним уровнем знания). На 94 % увеличилось количество обучающихся с высоким и хорошим знанием культур (из них 32 % — с высоким уровнем знания и 62 % — со средним уровнем знания). На 92 % увеличилось количество обучающихся с высоким и хорошим знанием принципов культуры межкультурного общения (из них 18 % — с высоким уровнем знания и 74 % — со средним уровнем знания). На 84 % увеличилось количество обучающихся с высоким и хорошим знанием национальных ценностей (из них 31 % — с высоким

уровнем знания и 52 % — со средним уровнем знания). На 92 % увеличилось количество обучающихся с высоким и хорошим знанием национальных ремесел (из них 26 % — с высоким уровнем знания и 66 % — со средним уровнем знания). Налицо и динамика в развитии этнокультурных умений обучающихся. Этот показатель показал прирост в 89 %: 29 % — с высоким уровнем развития этнокультурных умений и 60 % — со средним уровнем развития этнокультурных умений. По владению родным языком также увеличились показатели обучающихся: на 30 % выявлен прирост по высокому уровню владения родным языком и на 67 % — по среднему уровню владения родным языком (в целом прирост по этому показателю — на 97 %).

В целом по этой методике выявлен высокий уровень этнокультурной подготовленности у 36,62 % обучающихся (119 чел.), средний уровень — у 55,38 % обучающихся (180 чел.), низкий уровень — у 8 % обучающихся (26 чел.).

Результаты исследования по методике 3 «Готовность педагогов к этнокультурной деятельности» также показали определенную динамику. Выявлено 50 % педагогов (18 чел.) с высоким уровнем готовности к этнокультурной деятельности. Эти педагоги отличаются ярко выраженными этнопатриотическими установками, наличием глубоких знаний в области этнопедагогике, этнопсихологии, этнокультуры. Они в полной мере обладают умениями по этнопедагогизации учебно-воспитательного процесса. 47,22 % педагогов (17 чел.) имеют средний уровень готовности к этнокультурной деятельности. У данных педагогов есть необходимые качества, но этнопатриотические установки неустойчивы. Педагоги в основном владеют знаниями в области этнокультуры, владеют умениями по этнопедагогизации учебно-воспитательного процесса. 2,78 педагогов (1 чел.) с низким уровнем готовности к этнокультурной деятельности. Этот педагог не проявляет особого интереса к этнокультурной деятельности, этнокультурные знания и умения развиты слабо.

Результаты, полученные нами по методике 3 «Готовность педагогов к этнокультурной деятельности», представлены на Рисунке 7.

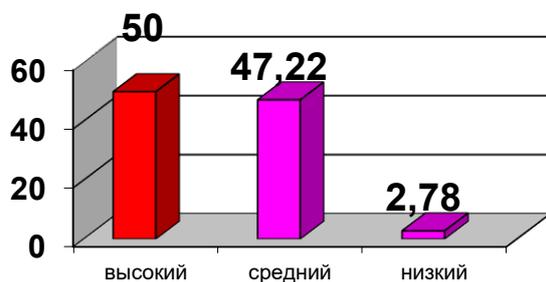


Рисунок 7 — Уровень готовности педагогов к этнокультурной деятельности

Далее проанализируем полученные нами результаты по методике 4 «Экспертная оценка этнокультурной деятельности общеобразовательной организации». По этой методике 55 % экспертов (11 чел.) отметили высокий уровень результативности этнокультурной деятельности ОО. С точки зрения экспертов, все педагоги школы дают высокие результаты по удовлетворению языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся. Они много внимания уделяют повышению своей этнокультурной компетентности, благодаря чему достигают больших успехов в этнопедагогизации учебно-воспитательного процесса. На занятиях и во внеурочное время используют разнообразные этнокультурные образовательные технологии, следят за достижениями этнопедагогики, этнопсихологии, этнокультурологии, сами занимаются инновационными разработками. Постоянно изучают передовой педагогический опыт по этнокультурному развитию детей, делятся своим опытом в этом направлении. К реализации этнокультурных задач активно привлекают родителей обучающихся. 45 % экспертов (9 чел.) обозначили уровень результативности этнокультурной деятельности ОО как средний. Они оценили уровень этнопедагогизации учебно-воспитательного процесса, отметили, что педагоги школы занимаются инновационными разработками, обращают внимание на необходимость повышения своей этнокультурной компетентности. На уроках и во внеурочное время могут использовать этнокуль-

турные образовательные технологии, используют родной язык в общении с детьми. Занимаются анализом опыта других коллег по этнокультурному развитию детей, пытаются взаимодействовать с родителями при решении этнопедагогических задач. Следует подчеркнуть, что на контрольном этапе исследования экспертами не выделен низкий уровень этнокультурной деятельности ОО. Проанализированные результаты экспертной оценки наглядно представлены на Рисунке 8.

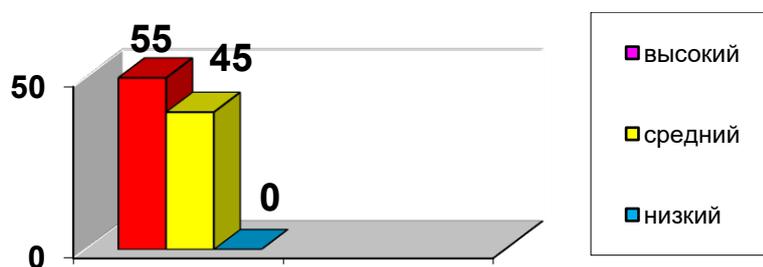


Рисунок 8 — Экспертная оценка этнокультурной деятельности общеобразовательной организации

Экспертами было отмечено, что высокий уровень этнокультурной деятельности общеобразовательной организации обеспечивается тем, что все педагоги, в том числе и учителя марийского языка, постоянно повышали свою квалификацию через различные формы курсовой подготовки (Таблица 11).

Таблица 11. Курсовая подготовка по повышению квалификации педагогов

Годы	Повышение квалификации педагогов			
	Курсы общепрофессиональной направленности		Курсы повышения этнокультурной компетентности	
	Общее количество учителей	Количество учителей марийского языка	Общее количество учителей	Количество учителей марийского языка
2017	26	5	16	4
2018	36	7	36	7
2019	36	7	36	7
ВСЕГО	36 (100 %)	7 (100 %)	36 (100 %)	7 (100 %)

Была отмечена экспертами и динамика квалификационных категорий педагогов (Таблица 12).

Таблица 12. Квалификационные категории педагогов (по годам)

годы	Количество педагогов с категорией							
	СЗД		II		I		высшая	
		Количество учителей мари́йского языка		Количество учителей мари́йского языка		Количество учителей мари́йского языка		Количество учителей мари́йского языка
2018	0	0	0	0	30	4	6	3
2019	0	0	0	0	28	3	7	4

В Таблице 13 обобщены полученные нами результаты по всем методикам на контрольном этапе эксперимента.

Таблица 13. Обобщенные данные уровня этнокультурной деятельности ОО по всем методикам на контрольном этапе эксперимента

Методика \ Уровень	Методика 1 «Удовлетворенность обучающихся»	Методика 2 «Этнокультурная подготовленность обучающихся»	Методика 3 «Готовность педагогов к этнокультурной деятельности»	Методика 4 «Экспертная оценка этнокультурной деятельности»	Общие показатели %
Высокий	36,31 % (118 чел.)	36,62 % (119 чел.)	50 % (18 чел.)	55 % (11 чел.)	44,48
Средний	60 % (195 чел.)	55,38 % (180 чел.)	47,22 % (17 чел.)	45 % (9 чел.)	51,9
Низкий	3,69 % (12 чел.)	8 % (26 чел.)	2,78 (1 чел.)	0 % (0 чел.)	3,62
	325 чел.	325 чел.	36 чел.	20 чел.	

Для проверки результатов исследований воспользуемся критерием  $\chi^2$  Пирсона. Это непараметрический метод, который позволяет оценить значимость различий между фактическим (выявленным в результате исследования) количеством исходов или качественных характеристик выборки, попадающих в каждую категорию, и теоретическим количеством, которое можно ожидать в изучаемых группах при справедливости нулевой гипотезы.

Заполняем таблицу сопряженности в соответствии с данными исследования по удовлетворенности обучающихся (Таблица 14).

Таблица 14. Уровень удовлетворенности обучающихся на констатирующем и контрольном этапах эксперимента (чел.)

Этап	Уровень удовлетворенности обучающихся			Всего
	высокий	средний	низкий	
Констатирующий	20	217	88	325
Контрольный	118	195	12	325
Итого	138	412	100	650

$$\chi^2 = \left( \sum \frac{n_{xy}^2}{n_x n_y} - 1 \right) \cdot n$$

$$\chi^2 = \left( \frac{20^2}{138 \cdot 325} + \frac{118^2}{138 \cdot 325} + \frac{217^2}{412 \cdot 325} + \frac{195^2}{412 \cdot 325} + \frac{88^2}{100 \cdot 325} + \frac{12^2}{100 \cdot 325} - 1 \right) \cdot 650 = 0,1977 \cdot 650 = 128,51$$

При вычислении критерия проверяется гипотеза о том, что между этапом исследования и уровнем удовлетворенности обучающихся связи нет. Полученное значение статистики хи-квадрат равняется 12,25. Необходимо соотнести полученное значение с критическим значением хи-квадрата, которое зависит от степени свободы и выбранного уровня достоверности.

Степень свободы рассчитываем следующим образом:

$(K_1 - 1) \times (K_2 - 1) = (2 - 1) (3 - 1) = 1 \times 2 = 2$ , где  $K_1$  — количество этапов;  $K_2$  — количество уровней удовлетворенности обучающихся.

Уровень значимости, который мы хотим соблюсти, равен 0,05 (то есть возможна вероятность ошибки 5 %).

Обратимся к таблице критических значений хи-квадрата, в соответствии с 2 степенями свободы и уровнем значимости 0,05 критерий хи-квадрат соответствует значению 5,99. Расчетное значение получилось больше табличного ( $12,25 > 5,99$ ), соответственно, первоначальная гипотеза отклоняется

и можно сделать вывод о том, что этап исследования влияет на уровень удовлетворенности обучающихся.

Далее подтвердим наличие взаимосвязи между этапом исследования и этнокультурной подготовленностью обучающихся (Таблица 15).

Таблица 15. Уровень этнокультурной подготовленности обучающихся на констатирующем и контрольном этапах эксперимента (чел.)

Этап	Уровень этнокультурной подготовленности обучающихся			Всего
	высокий	средний	низкий	
Констатирующий	49	123	153	325
Контрольный	119	180	26	325
Итого	168	303	179	650

$$\chi^2 = \left( \sum \frac{n_{xy}^2}{n_x \cdot n_y} - 1 \right) \cdot n$$

$$\chi^2 = \left( \frac{49^2}{168 \cdot 325} + \frac{119^2}{168 \cdot 325} + \frac{123^2}{303 \cdot 325} + \frac{180^2}{303 \cdot 325} + \frac{153^2}{179 \cdot 325} + \frac{26^2}{179 \cdot 325} - 1 \right) \cdot 650 = 0,9814 \cdot 650 = 63,79$$

В соответствии с 2 степенями свободы и уровнем значимости 0,05 критерий хи-квадрат соответствует значению 5,99. Расчетное значение получилось больше табличного (63,79 > 5,99), соответственно, первоначальная гипотеза отклоняется и можно сделать вывод о том, что этап исследования влияет на уровень этнокультурной подготовленности обучающихся.

Теперь рассмотрим наличие взаимосвязи между этапом исследования и готовностью педагогов к этнокультурной деятельности (Таблица 16).

Таблица 16. Уровень готовности педагогов к этнокультурной деятельности на констатирующем и контрольном этапах эксперимента (чел.)

Этап	Уровень готовности педагогов к этнокультурной деятельности			Всего
	высокий	средний	низкий	
Констатирующий	10	14	12	36
Контрольный	18	17	1	36
Итого	28	31	13	72

$$\chi^2 = \left( \sum \frac{n_{xy}^2}{n_x n_y} - 1 \right) \cdot n$$

$$\chi^2 = \left( \frac{10^2}{28 \cdot 36} + \frac{18^2}{28 \cdot 36} + \frac{14^2}{31 \cdot 36} + \frac{17^2}{31 \cdot 36} + \frac{12^2}{13 \cdot 36} + \frac{1^2}{13 \cdot 36} - 1 \right) \cdot 72 = 0,17538 \cdot 72 = 54,27$$

В соответствии с 2 степенями свободы и уровнем значимости 0,05 критерий хи-квадрат соответствует значению 5,99. Расчетное значение получилось больше табличного ( $54,27 > 5,99$ ), соответственно, первоначальная гипотеза отклоняется и можно сделать вывод о том, что этап исследования влияет на уровень готовности педагогов к этнокультурной деятельности.

Проверим наличие взаимосвязи между этапом исследования и экспертной оценкой эффективности этнокультурной деятельности ОО (Таблица 17).

Таблица 17. Уровень экспертной оценки эффективности этнокультурной деятельности ОО на констатирующем и контрольном этапах эксперимента(чел.)

Этап	Уровень экспертной оценки эффективности этнокультурной деятельности ОО			Всего
	высокий	средний	низкий	
Констатирующий	5	7	8	20
Контрольный	11	9	0	20
Итого	16	16	8	40

$$\chi^2 = \left( \sum \frac{n_{xy}^2}{n_x n_y} - 1 \right) \cdot n$$

$$\chi^2 = \left( \frac{5^2}{16 \cdot 20} + \frac{11^2}{16 \cdot 20} + \frac{7^2}{16 \cdot 20} + \frac{9^2}{16 \cdot 20} + \frac{8^2}{8 \cdot 20} + \frac{0^2}{8 \cdot 20} - 1 \right) \cdot 40 = 0,6998 \cdot 40 = 27,99$$

В соответствии с 2 степенями свободы и уровнем значимости 0,05 критерий хи-квадрат соответствует значению 5,99. Расчетное значение получилось больше табличного ( $27,99 > 5,99$ ), соответственно, первоначальная гипотеза отклоняется и можно сделать вывод о том, что этап исследования влияет на уровень готовности педагогов к этнокультурной деятельности.

теза отклоняется и можно сделать вывод о том, что этап исследования влияет на уровень экспертной оценки эффективности этнокультурной деятельности ОО.

Таким образом, результаты контрольного этапа свидетельствуют о том, что уровень этнокультурной деятельности в Национальной президентской школе-интернате повысился. Это подтверждает выдвинутую нами гипотезу о том, что этнокультурная деятельность общеобразовательной организации будет эффективной, если разработана и апробирована система управления, предусматривающая регулярный мониторинг по этапам предварительного изучения языковых и этнокультурных потребностей обучающихся; планирования, прогнозирования, организации и реализации этнокультурной деятельности; контроля этнокультурного развития обучающихся; корректировки воспитательно-образовательного процесса в соответствии с полученными результатами; стимулирование педагогического коллектива общеобразовательной организации к непрерывному совершенствованию этнокультурной деятельности; научно-методическое сопровождение этнокультурной деятельности педагогов; партнерство с другими социальными институтами по этнокультурному развитию обучающихся.

## *Выводы по главе 2*

1. В ходе констатирующего этапа экспериментальной работы были выявлены преимущественно низкий и средний уровни удовлетворенности языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся Национальной президентской школы-интерната. Им не нравились условия обучения, формы проведения занятий и мероприятий, сложность обучения по двум образовательным программам (общеобразовательным и дополнительным), излишняя требовательность учителей марийского языка. Обучающиеся плохо знали материал этнокультурного характера, не проявляли интереса к культуре своего народа, не было особого стремления к изучению родного языка, обычаев и традиций, были слабо развиты навыки межэтнического взаимодействия, проявлялась отрицательная эмоциональная оценка представителей других национальностей, а иногда и своей. Были выявлены педагоги, которые не владели знаниями об этнокультурной деятельности и методике ее организации в ОО, с трудом справлялись с этнокультурными профессиональными задачами (диагностическая, прогностическая, организационная, коммуникативная и т. д.), не обладали необходимыми качествами этнопатриота и не считали нужным их развивать. Эксперты отметили, что некоторые педагоги не владеют этнокультурными образовательными технологиями; можно сказать о слабой результативности реализации задач этнокультурного развития детей; недостаточном использовании передового педагогического опыта по этнокультурному направлению и недостаточной работе педагогов в плане этнокультурного самообразования.

2. Для повышения качества этнокультурной деятельности общеобразовательной организации была разработана и внедрена программа педагогического эксперимента по внедрению системы управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации в Национальной президентской школе-интернате: формирование единой этнокультурной политики в

школе; ресурсное обеспечение и контроль этнокультурной деятельности; обучение, переподготовка и научно-методическое сопровождение этнокультурной деятельности педагогов; систематический мониторинг качества этнокультурной деятельности ОО. Одновременно решались задачи создания условий и мотивации коллектива педагогов для вхождения в этнокультурную инновационную деятельность; повышения квалификации и развития этнокультурной компетентности педагогов; создания структурных подразделений, которые целенаправленно занимаются этнокультурной деятельностью; мониторинг результатов этнокультурной деятельности; распространение инновационного опыта посредством различных форм (выступления с докладами на конференциях, проведение мастер-классов для педагогов других ОО, участие в конкурсах педагогического мастерства, публикации научно-методических разработок).

3. Эксперимент показал эффективность средств (целевые ориентиры этнокультурной деятельности (воспитание общероссийской гражданской идентичности и формирование этнокультурных компетенций обучающихся), ожидаемые последствия этнокультурной деятельности (этнокультурная социализация обучающихся), критерии оценки этнокультурной деятельности (мотивационный, когнитивный, деятельностный, личностный) и организационно-педагогических условий эффективного функционирования системы управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации (регулярный мониторинг по этапам предварительного изучения языковых и этнокультурных потребностей обучающихся; планирования, организации и реализации этнокультурной деятельности; контроля этнокультурного развития обучающихся; корректировки воспитательно-образовательного процесса в соответствии с полученными результатами; стимулирования педагогического коллектива общеобразовательной организации к непрерывному совершенствованию этнокультурной деятельности; научно-методического со-

проведения этнокультурной деятельности педагогов; партнерства с другими социальными институтами по этнокультурному развитию обучающихся).

4. В результате опытно-экспериментальной работы была выявлена положительная динамика уровня этнокультурной деятельности в Национальной президентской школе-интернате. Уровень удовлетворенности языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся повысился. Их устраивают учителя, которые работают в школе, в том числе учителя марийского языка; качество проведения учебных и внеурочных занятий; легкость общения со сверстниками, независимо от национальной принадлежности. Внедренная система этнокультурной деятельности ОО привела к позитивным сдвигам в уровне этнокультурной подготовленности обучающихся: повысилось количество обучающихся с высоким и хорошим знанием марийского языка, марийской литературы, истории и культуры народов Республики Марий Эл. Увеличилось количество педагогов с высоким уровнем готовности к этнокультурной деятельности. С точки зрения экспертов все педагоги школы дают высокие результаты по удовлетворению языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся. Они много внимания уделяют повышению своей этнокультурной компетентности, благодаря чему достигают больших успехов в этнопедагогизации учебно-воспитательного процесса. На занятиях и во внеурочное время используют разнообразные этнокультурные образовательные технологии, следят за достижениями этнопедагогики, этнопсихологии, этнокультурологии, сами занимаются инновационными разработками. Постоянно изучают передовой педагогический опыт по этнокультурному развитию детей, делятся своим опытом в этом направлении. К реализации этнокультурных задач активно привлекают родителей обучающихся.

## Заключение

Проведенный в диссертационном исследовании анализ проблемы управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации позволил сформулировать следующие выводы.

1. В ходе констатирующего этапа экспериментальной работы были выявлены преимущественно низкий и средний уровни удовлетворенности языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся Национальной президентской школы-интерната. Им не нравились условия обучения, формы проведения занятий и мероприятий, сложность обучения по двум образовательным программам (общеобразовательным и дополнительным), излишняя требовательность учителей марийского языка. Обучающиеся плохо знали материал этнокультурного характера, отсутствовал интерес к культуре своего народа, не было особого стремления к изучению родного языка, обычаев и традиций, были слабо развиты навыки межэтнического взаимодействия, проявлялась отрицательная эмоциональная оценка представителей других национальностей, а иногда и своей. Были выявлены педагоги, которые не владели знаниями об этнокультурной деятельности и методике ее организации в ОО, с трудом справлялись с этнокультурными профессиональными задачами (диагностическая, прогностическая, организационная, коммуникативная и т. д.), не обладали необходимыми качествами этнопатриота и не считали нужным их развивать. Эксперты отметили не владение некоторыми педагогами этнокультурными образовательными технологиями; слабую результативность реализации задач этнокультурного развития детей; недостаточное использование передового педагогического опыта по этнокультурному направлению и недостаточную работу педагогов в плане этнокультурного самообразования.

2. Для повышения качества этнокультурной деятельности общеобразовательной организации была разработана и внедрена программа педагогического эксперимента по внедрению системы управления этнокультурной дея-

тельностью общеобразовательной организации в Национальной президентской школе-интернате: формирование единой этнокультурной политики в школе; ресурсное обеспечение и контроль этнокультурной деятельности; обучение, переподготовка и научно-методическое сопровождение этнокультурной деятельности педагогов; систематический мониторинг качества этнокультурной деятельности ОО. Одновременно решались задачи создания условий и мотивации коллектива педагогов для вхождения в этнокультурную инновационную деятельность; повышения квалификации и развития этнокультурной компетентности педагогов; создания структурных подразделений, которые целенаправленно занимаются этнокультурной деятельностью; мониторинг результатов этнокультурной деятельности; распространение инновационного опыта посредством различных форм (выступления с докладами на конференциях, проведение мастер-классов для педагогов других ОО, участие в конкурсах педагогического мастерства, публикации научно-методических разработок).

3. Эксперимент показал эффективность средств (целевые ориентиры этнокультурной деятельности (воспитание общероссийской гражданской идентичности и формирование этнокультурных компетенций обучающихся), ожидаемые последствия этнокультурной деятельности (этнокультурная социализация обучающихся), критерии оценки этнокультурной деятельности (мотивационный, когнитивный, деятельностный, личностный) и организационно-педагогических условий эффективного функционирования системы управления этнокультурной деятельностью общеобразовательной организации (регулярный мониторинг по этапам предварительного изучения языковых и этнокультурных потребностей обучающихся; прогнозирования, планирования, организации и реализации этнокультурной деятельности; контроля этнокультурного развития обучающихся; корректировки воспитательно-образовательного процесса в соответствии с полученными результатами; стимулирование педагогического коллектива общеобразовательной организа-

ции к непрерывному совершенствованию этнокультурной деятельности; научно-методическое сопровождение этнокультурной деятельности педагогов; партнерство с другими социальными институтами по этнокультурному развитию обучающихся).

4. В результате опытно-экспериментальной работы была выявлена положительная динамика уровня этнокультурной деятельности в Национальной президентской школе-интернате. Уровень удовлетворенности языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся повысился. Их устраивают учителя, которые работают в школе, в том числе учителя марийского языка; качество проведения учебных и внеурочных занятий; легкость общения со сверстниками, независимо от национальной принадлежности. Внедренная система этнокультурной деятельности ОО привела к позитивным сдвигам в уровне этнокультурной подготовленности обучающихся: повысилось количество обучающихся с высоким и хорошим знанием марийского языка, марийской литературы, истории и культуры народов Республики Марий Эл. Увеличилось количество педагогов с высоким уровнем готовности к этнокультурной деятельности. С точки зрения экспертов все педагоги школы дают высокие результаты по удовлетворению языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся. Они много внимания уделяют повышению своей этнокультурной компетентности, благодаря чему достигают больших успехов в этнопедагогизации учебно-воспитательного процесса. На занятиях и во внеурочное время используют разнообразные этнокультурные образовательные технологии, следят за достижениями этнопедагогики, этнопсихологии, этнокультурологии, сами занимаются инновационными разработками. Постоянно изучают передовой педагогический опыт по этнокультурному развитию детей, делятся своим опытом в этом направлении. К реализации этнокультурных задач активно привлекают родителей обучающихся.

Таким образом, можно утверждать, что цель, поставленная в исследовании, достигнута, задачи решены. Теоретические и экспериментальные данные подтверждают гипотезу

о том, что при обеспечении организационно-педагогических условий управления этнокультурная деятельность общеобразовательной организации будет эффективной.

Проведенное исследование не претендует на исчерпывающее решение проблемы управления этнокультурной деятельностью образовательной организации. В качестве перспективных исследований можно обозначить рассмотрение проблемы управления этнокультурной деятельностью в учреждениях начального, среднего, высшего и послевузовского профессионального образования.

## Библиографический список

1. Абдрахманова, Г. С. Поликультурное воспитание средствами народной педагогики (на материале Республики Башкортостан) / Г. С. Абдрахманова. — Текст : непосредственный // Воспитание в XXI веке: новые подходы, преемственность традиций, перспективы : сборник статей Международной научно-практической конференции, Оренбург, 26-27 мая 2004 г. — Оренбург : Изд-во ОГПУ, 2004. — С. 165-170.
2. Абдуллаева, З. Б. Региональные особенности развития начальной школы с полиэтническим составом учащихся (На примере Республики Дагестан) : специальность 13.00.01 : диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Абдуллаева Земфира Бейдуллаховна. — Махачкала, 2003. — 184 с.
3. Аврорин, В. А. Проблемы двуязычия и многоязычия / В. А. Аврорин. — Текст : непосредственный // Двуязычие и школа. — 2002. — № 6. — С. 49-62.
4. Айвазова, С. Г. Гражданское и политическое в российских общественных практиках / С. Г. Айвазова. — Москва : Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2013. — 525 с. — Текст : непосредственный.
5. Александрова, Н. С. Этнопедагогическая аксиология русских народных игрушек : монография / Н. С. Александрова. — Киров, 2004. — 218 с. — Текст : непосредственный.
6. Альберт, М. Основы менеджмента (Management) / М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури. — Москва : Дело, 1997. — 704 с. — Текст : непосредственный.
7. Андреев, В. И. Саморазвитие менеджера / В. И. Андреев. — Москва : Дело, 2014. — 158 с. — Текст : непосредственный.

8. Анософф, И. Стратегическое управление / И. Анософф. — URL: <https://library.lgaki.info:404>(дата обращения: 03.09.2018). — Текст : электронный.

9. Арсалиев, Ш. М.-Х. Методология современной этнопедагогике : монография / Ш. М.-Х. Арсалиев. — Москва : Гелиос АРВ, 2013. — 320 с. — Текст : непосредственный.

10. Артамонова, Е. И. Философско-педагогические основы развития духовной культуры учителя : специальность 13.00.01 : диссертация на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Артамонова Екатерина Иосифовна. — Москва, 2000. — 450 с. — Текст : непосредственный.

11. Артеменко, О. И. Социализация детей иной культуры средствами государственного языка РФ в контексте межкультурной коммуникации / О. И. Артеменко, П. М. Гасанов, Т. М. Буйских. — Текст : непосредственный // Вестник Московского государственного областного университета. — Серия: Педагогика. — 2016. — № 3. — С. 53-62.

12. Артеменкова, Т. А. Методическая работа в учреждениях дополнительного образования детей / Т. А. Артёменкова. — Ярославль : Институт повышения квалификации «Конверсия». — 2010. — 155 с. — Текст : непосредственный.

13. Арутюнов, С. А. Культура жизнеобеспечения и ее место в культурной динамике этноса / С. А. Арутюнов. — Текст : непосредственный // Народы и культуры: развитие и взаимодействие. — Москва : Наука, 1989. — С. 200-229.

14. Архангельский, С. И. Лекции по научной организации учебного процесса высшей школе / С. И. Архангельский. — Москва : Высшая школа, 1976. — 200 с.

15. Асмолов, А. Г. Стратегия и методология социокультурной модернизации образования / А. Г. Асмолов. — Москва : ФГАУ «Федеральный институт развития образования», 2011. — 74 с. — Текст : непосредственный.

16. Асташова, Н. А. Аксиологическое образование современного учителя: методология, концепция, модели и технологии развития : специальность 13.00.01 : автореферата диссертационного соискания ученой степени доктора педагогических наук / Асташова Надежда Александровна. — Брянск, 2001. — 498 с. — Текст : непосредственный.

17. Афанасьев, А. Б. Этнокультурное образование как феномен культурного поля : монография / А. Б. Афанасьев ; Министерство образования и науки РФ. — Санкт-Петербург : ФГБОУ ВПО «СПГУТД», 2014. — 188 с. — Текст : непосредственный.

18. Афанасьев, В. Г. Социальная информация и управление обществом / В. Г. Афанасьев. — Москва : Либроком. — 2013. — 408 с. — Текст : непосредственный.

19. Ахиезер, А. С. Россия: критика исторического опыта (Социокультурная динамика России). Е. 1. От прошлого к будущему. — 2-е изд., перераб. и доп. / А. С. Ахиезер. — Новосибирск : Сибирский хронограф, 1997. — 210 с.

20. Ахмерова, Н. М. Этнокультурный подход в подготовке социального педагога в условиях Башкортостана : монография / Н. М. Ахмерова. — Москва : МПГУ, 2003. — 132 с.

21. Бабунова, Е. С. Педагогическая стратегия становления этнокультурной образованности детей дошкольного возраста : специальность 13.00.07 : диссертация на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Бабунова Елена Семеновна — Челябинск, 2009. — 521 с. — Текст : непосредственный.

22. Бадоев, Т. Л. Диагностика структуры мотивов трудовой деятельности : специальность 19.00.03 : диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Бадоев Тито Латифович. — Ярославль, 1988. — 191 с. — Текст : непосредственный.

23. Баишева, М. И. Этнокультурные основы воспитания детей дошкольного возраста / М. И. Баишева. — Киров : Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании, 2019. — 128 с. — Текст : непосредственный.

24. Байбородова, Л. В. Педагогика дополнительного образования. Психолого-педагогическое сопровождение детей / Л. В. Байбородова. — Москва : Юрайт, 2019. — 363 с. — Текст : непосредственный.

25. Бакланова, Т. И. Концепция этнокультурного образования в Российской Федерации / Т. И. Бакланова, Л. В. Ершова, Т. Я. Шпикалова ; Федер. агентство по образованию, ГОУВПО «Марийс. гос. ун-т». — Йошкар-Ола : ПУ Мар. гос. ун-т, 2005. — 28 с. — Текст : непосредственный.

26. Белкина, В. Н. Психология раннего и дошкольного детства / В. Н. Белкина. — Москва : Академический Проект, 2020. — 256 с. — Текст : непосредственный.

27. Бережнова, Е. В. Проблемное видение как элемент методологической культуры преподавателя-исследователя / Е. В. Бережнова, А. И. Магина. — Текст : непосредственный // Строительство: наука и образование. — 2020. — № 3. — С. 68-78.

28. Березняк, Е. С. Руководство современной школой / Е. С. Березняк. — Москва : Магистр-ПРЕСС, 2000. — 367 с. — Текст : непосредственный.

29. Беспалько, В. П. Слагаемые педагогической технологии : учебник / В. П. Беспалько. — Москва : Педагогика, 2005. — С. 12-13. — Текст : непосредственный.

30. Бестужев-Лада, И. В. Прогнозирование в социологических исследованиях : методологические проблемы / д-р ист. наук И. В. Бестужев-Лада, В. Э. Шляпентох, Г. С. Яковлев ; отв. ред. И. В. Бестужев-Лада ; АН СССР, Ин-т социол. исслед. — Москва : Мысль, 1978. — 272 с. — Текст : непосредственный.

31. Блауберг, И. В. Становление и общая теория систем / И. В. Блауберг. — Москва : Эдиториал УРСС, 1997. — 448 с. — Текст : непосредственный.

32. Блейк, Р. Модель «управленческой решетки» Р. Блейка — Д. Мутон / Р. Блейк. —URL: [https://studref.com/491681/menedzhment/model\\_upravlencheskoy\\_reshetki\\_bleyka\\_muton](https://studref.com/491681/menedzhment/model_upravlencheskoy_reshetki_bleyka_muton) (дата обращения: 23.08.2021). — Текст : электронный.

33. Блинов, Л. В. Этнопедагогический концепт межкультурного взаимодействия в самоопределении личности / Л. В. Блинов, В. Л. Карпенко. — Текст : непосредственный // Педагогическое и наука. — 2020. — № 3. — С. 7-10.

34. Богданов, А. А. Познание с исторической точки зрения : Избранные психологические труды / А. А. Богданов. — Москва : Изд-во Московского психолого-социального института, 1999. — 480 с. — Текст : непосредственный.

35. Бодалёв, А. А. Личность и общение: Избранные психологические труды / А. А. Бодалев. — 2-е издание, переработанное. — Москва : Международная педагогическая академия, 1995. — 328 с. — Текст : непосредственный.

36. Бондарь, А. В. Разработка интегрированной системы управления качеством наукоемких изделий : специальность 05.02.23, 05.02.08 : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора технических наук / Бондарь Александр Викторович. — Брянск, 2008. — 34 с. — Текст : непосредственный.

37. Бочаров, М. К. Наука управления : новый подход (Точка зрения ученого) / М. К. Бочаров. — Москва : Знание, 1990. — 62 с. — Текст : непосредственный.

38. Блауберг, И. В. Становление и общая теория систем / И. В. Блауберг. — Москва : Эдиториал УРСС, 1997. — 448 с. — Текст : непосредственный.

39. Бугаева, А. Л. Управленческие компетенции руководителя образовательного учреждения Севера / А. Л. Бугаева, Г. В. Дивеева. — Текст : непосредственный // Вестник СамГУ. — 2016. — № 7 (129). — С. 222-227.

40. Булынин, А. М. Становление и развитие ценностной парадигмы педагогического образования: (теоретико-исторический аспект) / А. М. Булыгин, А. Д. Бранина ; М-во образования и науки РФ, Ульяновский гос. пед. ун-т. — Ульяновск : Изд. Качалин А. В., 2010. — 219 с.

41. Вершинина, Л. В. Аксиологическое пространство образования: ценностное сознание учителя / Л. В. Вершинина. — Самара : СГПУ, 2003. — 148 с. — Текст : непосредственный.

42. Весна, Е. Б. Новые модели взаимодействия учреждений общего и высшего профессионального образования, направленные на развитие одаренности у детей и подростков / Е. Б. Весна, Л. Н. Духанина, Е. А. Солодова. — Текст : непосредственный // Новое в психолого-педагогических исследованиях. — 2013. — № 1. — С. 111-116.

43. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. — 5-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский. — Москва : Гардарики, 2011. — 296 с. — Текст : непосредственный.

44. Волков, Г. Н. Этнопедагогика / Г. Н. Волков : учебник для студентов и высших педагогических учебных заведений. — Москва : Издательский центр «Академия», 1999. — 168 с. — Текст : непосредственный.

45. Волков, Г. Н. Этнопедагогика как педагогика национальной школы и семьи / Г. Н. Волков. — Текст : непосредственный // Magister. — 2001. — № 1. — С. 40-50.

46. Всеобщая декларация прав человека. — URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/declhr.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declhr.shtml)(дата обращения: 23.08.2018). — Текст : электронный.

47. Всеобщая декларация языковых прав. —URL: [https://ru.abcdef.wiki/wiki/Universal\\_Declaration\\_of\\_Linguistic\\_Rights](https://ru.abcdef.wiki/wiki/Universal_Declaration_of_Linguistic_Rights)(дата обращения: 23.08.2018). — Текст : электронный.

48. Габдуллин, Г. Г. Менеджмент или школоведение: как «развивается» сегодня теория управления образованием / Г. Г. Габдуллин. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-ili-shkolovedenie-kak-razvivaetsya-segodnya-teoriya-upravleniya-obrazovaniem>(дата обращения: 23.08.2018). — Текст : электронный.

49. Гантт, Г. Л. Организация труда: размышления американского инженера об экономических последствиях мировой войны / Г. Л. Гантт ; перевод с немецкого Ю. М. Капланского ; под редакцией и с предисловием профессора С. Членова. — Москва : Изд-во ВСНХ. — 1923. — 66 с. — Текст : непосредственный.

50. Гасанов, З. Т. Патриотическое воспитание граждан России : педагогическое наследие / З. Т. Гасанов. — Москва : Парнас, 2015. — 311 с. — Текст : непосредственный.

51. Гвишиани, Д. М. Избранные труды по философии, социологии и системному анализу / Д. М. Гвишиани. — Москва : Канон+, 2007. — 331 с. — Текст : непосредственный.

52. Гершунский, Б. С. Философия образования для XXI века : учебник / Б. С. Гершунский. — Москва : Педагогическое общество России, 2002. — 512 с. — Текст : непосредственный.

53. Гильбрет, Ф. Азбука научной организации труда и предприятий / под редакцией [и с предисл.] Р. С. Майзельса ; пер. [с нем. изд. перераб. К. Россом] Е. Г. Штейнберг / Ф. Гильбрет. — Москва : «Вся Россия», «Бюро стандартизации», 1923. — 55 с. — Текст : непосредственный.

54. Горшенина, С. Н. Подготовка будущего учителя к реализации педагогических технологий в образовательном процессе / С. Н. Горшенина. — Текст : непосредственный // Подготовка будущего учителя к проектированию современного урока : монография. — Саранск : Мордовский государственный педагогический институт, 2016. — С. 4-22.

55. Граждан, В. Д. Социология управления : учебник для бакалавров / В. Д. Граждан. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2022. — 607 с. — Текст : непосредственный.

56. Гребенников, Р. В. Проблемы взаимосвязи потребностей личности с социокультурной средой и системой управления / Р. В. Гребенников. — Минск : Белорусский институт проблем культуры, 1992. — 130 с. — Текст : непосредственный.

57. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. — Питер : Издательский дом «Питер», 2021. — 576 с. — Текст : непосредственный.

58. Губогло, М. Н. Этничность как истина и как правда. Опыт лексико-семантического исследования / М. Н. Губогло. — Текст : непосредственный // Исследования по прикладной и неотложной этнологии. — Москва : ИЭА РАН, 2017. — Вып. 261. — 69 с.

59. Гукаленко, О. В. Безопасность детей и молодежи в поликультурном образовательном пространстве России: проблемы и перспективы / О. В. Гукаленко, В. Н. Пустовойтов. — Текст : непосредственный // Вестник БГУ. Философия. — 2017. — № 7. — Педагогика. — С. 25-33.

60. Данилов, Д. А. Пути обновления современного образования / Д. А. Данилов // Материалы Всероссийской научно-практической конференции (19 ноября 2015 г., г. Якутск) / под общей ред. А. И. Голикова, И. И. Портнягина, В. В. Находкина, С. В. Паниной, М. А. Местниковой. — Чебоксары : ЦНС «Интерактив плюс», 2015. — 274 с. — Текст : непосредственный.

61. Декларация прав ребенка от 20 ноября 1959 года. — URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/childdec.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/childdec.shtml) (дата обращения: 23.08.2018). — Текст : электронный.

62. Джури́нский А. Н. История педагогики и образования / А. Н. Джури́нский. — Москва : Владос, 2010. — 400 с. — Текст : непосредственный.

63. Дистервег, А. Избранные педагогические сочинения / А. Дистервег. — Москва : Учпедгиз, 1956. — 374 с. — Текст : непосредственный.

64. Дмитриев, Г. Д. Многокультурное образование / Г. Д. Дмитриев. — Москва : Народное образование, 1999. — 208 с. — Текст : непосредственный.

65. Екатеринославский, Ю. Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения / Ю. Ю. Екатеринославский. — Москва : Экономика, 1988. — 191 с. — Текст : непосредственный.

66. Ефимов, Е. Г. Социокультурный подход как методологическое основание исследования современного социально-экономического развития России / Е. Г. Ефимов. — Текст : непосредственный // Условия, ресурсы и факторы развития России в XXI веке : сб. научн. ст. по итогам всерос. науч. конф., 20-22 окт. 2009 г. / ВолгГТУ [и др.] — Волгоград : ВолгГТУ, 2009. — С. 269-272.

67. Жирмунский, В. М. Национальный язык и социальные диалекты / В. М. Жирмунский. — Текст : непосредственный // История советского языкознания: Некоторые аспекты общей теории языка. — Москва : Высшая школа, 1981. — С. 115-120.

68. Загвязинский, В. И. Методология и методы психолого-педагогического исследования / В. И. Загвязинский, Р. Атаханов. — Москва : Академия, 2012. — 206 с. — Текст : непосредственный.

69. Заир-Бек, Е. С. Теоретические основы обучения педагогическому проектированию : специальность 13.00.01 : автореферат диссертации на со-

искание ученой степени доктора педагогических наук / Заир-Бек Елена Сергеевна. — Санкт-Петербург, 1995. — 35 с. — Текст : непосредственный.

70. Закон № 29-З «О регулировании отношений в сфере образования на территории Республики Марий Эл». — URL: <http://base.garant.ru/20725836/>(дата обращения: 27.08.2021). — Текст : электронный.

71. Закон Республики Марий Эл от 26 октября 1995 года № 290-III «О языках в Республике Марий Эл» (в ред. Законов Республики Марий Эл от 19.09.2001 № 33-З, от 02.12.2008 № 68-З, от 16.03.2009 № 13-З, от 10.03.2011 № 9-З). — URL: <http://base.garant.ru/20725836/>(дата обращения: 27.08.2021). — Текст : электронный.

72. Закон Российской Федерации «О языках народов Российской Федерации» от 25 октября 1991 г. № 1807-1 (последняя редакция). — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_15524/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_15524/)(дата обращения: 27.08.2021). — Текст : электронный.

73. Замфир, К. Удовлетворенность трудом: мнение социолога / К. Замфир. — Москва : Политиздат, 2003. — 193 с. — Текст : непосредственный.

74. Захаров, М. Г. Организация труда директора школы / М. Г. Захаров. — Москва : Просвещение, 1971. — 175 с. — Текст : непосредственный.

75. Зверева, В. И. Как сделать управление школой успешным / В. И. Зверева. — Москва : Педагогический поиск, 2017. — 158 с. — Текст : непосредственный.

76. Зеленецкий, Я. Организация трудовых коллективов: введение в теорию организации и управления / Я. Зеленецкий ; перевод с польского. — Москва : Прогресс, 1971. — 310 с. — Текст : непосредственный.

77. Иванов, В. В. Россия: XXI век. Стратегия прорыва. Технологии. Образование. Наука / В. В. Иванов, Г. Т. Малинецкий. — Москва : УРСС, 2018. — 304 с. — Текст : непосредственный.

78. Иванов, В. Н. Обучение одаренных детей в гимназии-интернате / В. Н. Иванов, Д. Е. Иванов. — Чебоксары, 1996. — 176 с. — Текст : непосредственный.

79. Иванова, С. В. Образовательное пространство и образовательная среда : в поисках отличий / С. В. Иванова. — Текст : электронный // Ценности и смыслы. — 2015. — № 6 (40). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/p/obrazovatelnoe-prostranstvo-i-obrazovatelnaya-sreda-v-poiskah-otlichiy> (дата обращения: 17.06.2020).

80. Измайлов, А. Э. Народная педагогика: педагогические воззрения народов Средней Азии и Казахстана / А. Э. Измайлов. — Москва : Педагогика, 1991. — 252 с. — Текст : непосредственный.

81. Ильинская, И. П. Духовно-нравственное воспитание младших школьников в условиях полиэтнической образовательной среды / И. П. Ильинская. — Текст : непосредственный // Ярославский педагогический вестник. — 2014. — № 1. — Т. II. Психолого-педагогические науки. — С. 209-215.

82. Ильясов, Д. Ф. Психолого-педагогическое обеспечение профессиональной деятельности учителя / Д. Ф. Ильясов, О. А. Семиздралова, Л. Г. Махмутова, Л. А. Нижегородова. — Москва : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2008. — 344 с. — Текст : непосредственный.

83. Карпов, А. В. Психология менеджмента : учебник для академического бакалавриата / А. В. Карпов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2019. — 401 с. — Текст : непосредственный.

84. Карпушина, Л. П. Социализация детей и подростков в условиях этнокультурной образовательной среды: теория и практика / Л. П. Карпушина, П. Ю. Соколова. — Саранск : Мордовский государственный педагогический институт, 2012. — 153 с. — Текст : непосредственный.

85. Клиланд, Д. Системный анализ и целевое управление / Д. Клиланд, В. Кинг ; пер. с англ. — Москва : Советское радио, 1974. — 280 с. — Текст : непосредственный.

86. Князева, Е. Н. Законы эволюции и самоорганизации сложных систем / Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов. — Москва : Наука, 1994. — 238с. — Текст : непосредственный.

87. Ковалева, Е. В. Этнокультурное развитие личности как педагогический феномен / Е. В. Ковалева, И. М. Яковенко. — Текст : непосредственный // Вестник КРАУНЦ / Камчатская Региональная ассоциация «Учеб. науч. центр». — Серия: Гуманитарные науки. — 2015. — № 2 (26). — С. 49-58.

88. Кожахметова, К. Ж. Методологические проблемы этнопедагогике на современном этапе ее развития / К. Ж. Кожахметова. — Текст : непосредственный // Становление этнопедагогике как отрасли педагогической науки. — Элиста : АПП «Джангар», 2003. — С. 47-59.

89. Коменский, Я. А. История педагогики и образования. От зарождения воспитания в первобытном обществе до конца XX в. : учебное пособие для педагогических учебных заведений / под ред. А. И. Пискунова. — Москва, 2001. — Текст : непосредственный.

90. Конаржевский, Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. — Москва : Педагогический поиск, 2000. — 224 с. — Текст : непосредственный.

91. Конвенция о правах ребенка. — URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/childcon.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/childcon.shtml) (дата обращения: 03.09.2018). — Текст : электронный.

92. Кондаков, А. М. Цифровое образование: от школы для всех к школе для каждого / А. М. Кондаков. — URL: <https://cuberleninka.ru/article/n/tsifrovoye-obrazovanie-otshkoly-dlya-vseh-k-shkole-dlya-kazhdogo> (дата обращения: 1.09.2019). — Текст : электронный.

93. Кондаков, М. И. Моя жизнь в педагогике / М. И. Кондаков. — Москва : Просвещение, 2011. — 318 с. — Текст : непосредственный.

94. Конституция Республики Марий Эл. Принята Конституционным Собранием Республики Марий Эл / 24 июня 1995 г. (с изменениями и дополнениями). — URL: [https://constitution.garant.ru/region/cons\\_mariy/](https://constitution.garant.ru/region/cons_mariy/) (дата обращения: 18.03.2019). — Текст : электронный.

95. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6 — ФКЗ). — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения: 18.03.2019). — Текст : электронный.

96. Концепция государственной национальной политики Республики Марий Эл: утверждена Указом Главы Республики Марий Эл от 8 мая 2015 г. № 113 (с изменениями и дополнениями). — URL: <https://base.garant.ru/20732854/> (дата обращения: 18.03.2019). — Текст : электронный.

97. Концепция информатизации Республики Марий Эл (утверждена распоряжением Правительства Республики Марий Эл от 25 апреля 2016 г. № 162-р) (с изменениями и дополнениями). — URL: <https://base.garant.ru/43353914/> (дата обращения: 18.03.2019). — Текст : электронный.

98. Королев, С. И. Система упражнений, ускоряющая переход к овладению иноязычной речью / С. И. Королев. — Текст : непосредственный // Проблемы обучения иностранным языкам. — Часть V. — Владимир : ВГПИ им. П. И. Лебедева-Полянского, 1970. — С. 45-61.

99. Костяшин, Э. Г. Школа полного дня : Вопросы управления / Э. Г. Костяшин, Л. М. Зеленина, Л. Б. Шапошникова. — Москва : Педагогика, 1982. — 161 с. — Текст : непосредственный.

100. Кохно, П. А. Интегральный менеджмент / П. А. Кохно. — Москва : Первое экономическое издательство, 2022. — 252 с. — Текст : непосредственный.

101. Краевский, В. В. Методология педагогики: новый этап / В. В. Краевский, Е. В. Бережнова. — 2-е изд. — Москва : Академия, 2008. — 393с. — Текст : непосредственный.

102. Ксенчук, Е. В. Процессный подход в управлении / Е. В. Ксенчук. — URL: <http://quality.eup.ru/DOCUM2/presentofkas.html>(дата обращения: 26.08.2020). — Текст : электронный.

103. Кузнецова, Л. В. Национально-культурная среда в общеобразовательной школе: теория и практика формирования : специальность 13.00.01 : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Кузнецова Людмила Васильевна. — Чебоксары, 2001. — 40 с. — Текст : непосредственный.

104. Кузьмин, М. Н. Национальная школа в контексте государственной политики / М. Н. Кузьмин. — Текст : непосредственный // Новые ценности образования. — Москва : Школа самоопределения, 2005. — Вып. 3 (22) : Этнонациональная школа и мультикультурные процессы. — С. 17-49.

105. Кузьмин, М. Н. Проблемы разработки государственных образовательных стандартов для национальной школы: культурологический подход / М. Н. Кузьмин // Содержание образования в полиэтничной России в современных условиях : материалы Международной конференции (Москва, 17-20 июня 2002 г.). — Москва : ИНПО, 2003. — 367 с. — Текст : непосредственный.

106. Кузьмина, Н. В. Исследования гуманитарных систем. — Вып. 1. Теория педагогической системы Н. В. Кузьминой: генезис и следствия / Н. В. Кузьмина. — URL: [http://ost101.narod.ru/2013\\_Gumanitas\\_sistemas\\_Vol1.pdf](http://ost101.narod.ru/2013_Gumanitas_sistemas_Vol1.pdf)(дата обращения: 31.09.2018). — Текст : электронный.

107. Кузьмина, Н. В. Методы исследования образовательных систем : монография / Н. В. Кузьмина, Е. Н. Жирова ; Российская академия образования, Ленинградский государственный университет им. А. С. Пушкина [и др.]. — Санкт-Петербург : Изд-во НУ «Центр стратегических исследований», 2018. — 162 с. — Текст : непосредственный.

108. Кунц, Г. Управление : системный и ситуационный анализ управленческих функций. — Том 1 / Г. Кунц, С. О'Доннел ; перевод с английского. Общая редакция и предисловие академика Д. М. Гвишиани. — Москва : Прогресс, 1981. — 250 с. — Текст : непосредственный.

109. Ладенко, И. С. Формирование творческого мышления и культивирование рефлексии / И. С. Ладенко, И. Н. Семенов, С. Ю. Степанов. — Новосибирск : [Б. и.], 1990. — 65 с. — Текст : непосредственный.

110. Лапин, Н. И. Пути России: социокультурные трансформации / Н. И. Лапин ; Российская акад. Наук, Ин-т философии. — Москва : ИФ РАН. — 2000. — 191 с. — Текст : непосредственный.

111. Лезина, В. В. Национально-языковая образовательная политика в поликультурном обществе Северного Кавказа : специальность 13.00.01 : диссертация на соискание ученой степени кандидата филологических наук / Валерия Владимировна Лезина. — Москва, 2004. — 437 с. — Текст : непосредственный.

112. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент / Б. Г. Литвак. — Москва : Юрайт, 2019. — 507 с. — Текст : непосредственный.

113. Максимова, О. Н. Этнопедагогическая культура современного российского региона : специальность 13.00.01 : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора политических наук / О. Н. Максимова. — Москва, 2015. — 27 с. — Текст непосредственный.

114. Маркова, С. М. Теоретическое основы проектирования образовательных систем в условиях многоуровневого непрерывного профессионального образования : специальность 13.00.08 : диссертация на соискание уче-

ной степени доктора педагогических наук / С. М. Маркова. — Санкт-Петербург, 2002. — 489 с. — Текст : непосредственный.

115. Меткалф, Г. К. Управление персоналом / Генри К. Меткалф — Henry C. Metcalf. — URL: [https://wiki2.wiki/wiki/Henry\\_C.\\_Metcalf](https://wiki2.wiki/wiki/Henry_C._Metcalf) (дата обращения: 02.09.2018). — Текст : электронный.

116. Мирошниченко, В. В. Этнорегиональный подход в образовании / В. В. Мирошниченко // Вестник ТГПУ (Bulletin). — 2005. — 7 (160). — URL: <https://URS:vestnik.tspu.edu.ru> (дата обращения: 02.09.2018). — Текст : электронный.

117. Мэйо, Э. Школа человеческих отношений / Э. Мэйо // Школы управления. — URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/shkola-chelovecheskih-otnosheniy.html> (дата обращения: 02.09.2018). — Текст : электронный.

118. Национальная доктрина образования в Российской Федерации до 2025 года: принята Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 октября 2000 г. № 751 г. Москва. — URL: <https://gart62.npitu.ru/assets/files/123/1.%20Национальная%20доктрина%20образования%20Российской%20Федерации%20до%202025%20года.pdf> (дата обращения: 13.10.2018). — Текст : электронный.

119. Национальный проект Российской Федерации «Образование»: утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 03.09.2018 № 10) // Национальный проект «Образование». — URL: [https://pstu.ru/files/2/file/fpkp/gos/2019/Nacionalniyi\\_proekt\\_](https://pstu.ru/files/2/file/fpkp/gos/2019/Nacionalniyi_proekt_) (дата обращения: 13.10.2018). — Текст : электронный.

120. Нездемковская, Г. В. Концептуальные основы этнопедагогики России на современном этапе ее развития : монография / Г. В. Нездемковская. — Москва : Эдитус, 2012. — 340 с. — Текст : непосредственный.

121. Ненькина, Е. Н. Управление деятельностью учителя по внедрению этнокультурной коннотации образования : специальность 13.00.01 : диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Ненькина Елена Николаевна. — Пятигорск. 2006. — 153 с. — Текст : непосредственный.

122. Никандров, Н. Д. Духовные ценности и воспитание в современной России / Н. Д. Никандров. — Текст : непосредственный // Педагогика. — 2008. — № 9. — С. 3-12.

123. Николаев, В. А. Теория и методика. Формирование этнопедагогической культуры учителя : специальность 13.00.01 : диссертация на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Валерий Александрович Николаев. — Москва, 1998. — 353 с. — Текст : непосредственный.

124. Новиков, А. М. Профессиональная педагогика / А. М. Новиков. — Москва : ЭГВЕС, 2010. — 204 с. — Текст : непосредственный.

125. Оморова, Н. И. О понятии этнополитического менеджмента / Н. И. Оморова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 22 (102). — С. 676-681.

126. Оперативная стратегия ЮНЕСКО в отношении молодежи на 2014-2021 гг. — URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/00227/22715OR.pdf>(дата обращения: 17.09.2017). — Текст : электронный.

127. Основная образовательная программа начального общего образования ГБОУ РМЭ «Национальная президентская школа-интернат». — URL: [http://edu.mari.ru/ou\\_repub/sh7/DocLib14/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%81%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F.aspx](http://edu.mari.ru/ou_repub/sh7/DocLib14/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%81%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F.aspx)(дата обращения: 17.09.2017). — Текст : электронный.

128. Основная образовательная программа основного общего образования ГБОУ РМЭ «Национальная президентская школа-интернат». — URL:

[http://edu.mari.ru/ou\\_respub/sh7/DocLib14/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%81%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F.aspx](http://edu.mari.ru/ou_respub/sh7/DocLib14/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%81%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F.aspx) (дата обращения: 17.09.2017). — Текст : электронный.

129. Оучи, У. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / У. Оучи. — Текст : электронный // Теория «Z» У. Оучи. — URL: [https://studme.org/220707/menedzhment/teoriya\\_ouchi](https://studme.org/220707/menedzhment/teoriya_ouchi)(дата обращения: 17.09.2017).

130. Палаткина, Г. В. Проблемы мультикультурного образовательного пространства / Г. В. Палаткина. — Волгоград, 2015. — 496 с. — Текст : непосредственный.

131. Панькин, А. Б. Формирование этнокультурной личности / А. Б. Панькин. — Москва : Московский психолого-социальный институт. — Воронеж : МОДЭК, 2006. — 280 с. — Текст : непосредственный.

132. Парсонс, Т. Понятие общества: компоненты и их взаимоотношения / Т. Парсонс. — URL: [http://socioworld.narod.ru/text/history/par\\_strf.html](http://socioworld.narod.ru/text/history/par_strf.html)(дата обращения: 13.10.2018). — Текст : электронный.

133. Педагогическое мастерство : сборник Всероссийского мастер-класса учителей родного, в том числе русского, языка / О. И. Артеменко ; под общей редакцией члена-корреспондента РАО М. Н. Кузьмина. — Москва : РАНХиГС, 2020. — 388 с. — Текст : непосредственный.

134. Петрова, Т. Н. История воспитания и педагогической мысли чувашского народа в XV-XVIII вв. : специальность 13.00.01 : диссертация на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Татьяна Николаевна Петрова. — Москва, 1996. — 275 с. — Текст : непосредственный.

135. Петровский, Е. И. Основы педагогики и психологии высшей школы / Е. И. Петровский, В. С. Аванесов, А. А. Вербицкий, Л. Б. Ительсон

и др. ; под ред. А. В. Петровского. — Москва : Изд-во МГУ, 1986. — 302 с. — Текст : непосредственный.

136. Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года: принята Резолюцией Генеральной Ассамблеей 25 сентября 2015 года. — Текст : электронный // Организация Объединенных Наций. Генеральная Ассамблея : официальный сайт. — URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/yoth/>(дата обращения: 19.09.2018).

137. Положение о языках в ГБОУ РМЭ «Национальная президентская школаинтерната». — URL: [http://edu.mari.ru/ou\\_repub/sh7/DocLib14/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%81%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F.aspx](http://edu.mari.ru/ou_repub/sh7/DocLib14/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%81%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F.aspx)(дата обращения: 17.09.2017). — Текст : электронный.

138. Положение об использовании государственных языков Республики Марий Эл и иных языков при организации и проведении культурно-массовых мероприятий в Республике Марий Эл: утвержден Указом Главы Республики Марий Эл от 19 апреля 2016 г. № 89 (с изменениями и дополнениями). — Текст : электронный // Гарант : официальный сайт. — URL: <http://base.garant.ru/43353754/> (дата обращения: 02.09.2021).

139. Положение об использовании языков при публикации общественно значимой информации на территории Республики Марий Эл (принято Постановлением Правительства Республики Марий Эл от 19.12.2011 г. № 401) (с изменениями и дополнениями). Правительство Республики Марий Эл : официальный сайт. — URL: [http://mari-el.gov.ru/republic/DocLib9/161213\\_1.pdf](http://mari-el.gov.ru/republic/DocLib9/161213_1.pdf)(дата обращения: 17.09.2018). — Текст : электронный.

140. Постановление Правительства Республики Марий Эл «Вопросы марийской терминологической комиссии» (принято Постановлением Прави-

тельства Республики Марий Эл от 29 марта 2001 года № 95). — Текст : электронный // Правительство Республики Марий Эл : официальный сайт. — URL: <http://docs.cntd.ru/document/469010812>(дата обращения: 17.09.2018).

141. Постановление Правительства Республики Марий Эл «О марийской терминологической комиссии» (принято Постановлением Правительства Республики Марий Эл от 8 июля 2000 г. № 255). — Текст : электронный // Правительство Республики Марий Эл : официальный сайт. — URL: <http://docs.cntd.ru/document/469010812>(дата обращения: 17.09.2018).

142. Постановление Правительства Республики Марий Эл «О Совете по государственным языкам Республики Марий Эл при Правительстве Республики Марий Эл». — Текст : электронный // Правительство Республики Марий Эл : официальный сайт. — URL: <http://docs.cntd.ru/document/802005754>(дата обращения: 17.09.2018).

143. Постановление Президиума Мароблисполкома от 28 ноября 1921 года по введению марийского языка в употребление в деятельности учреждений и организаций автономной области. — Текст : непосредственный // Нормативно-правовая основа языковой политики в Республике Марий Эл : сборник документов / сост. Э. А. Чемышев. — Йошкар-Ола : Администрация Главы Республики Марий Эл, 2016. — 88 с.

144. Поташник, М. М. Управление качеством образования / М. М. Поташник. — Москва : Педагогическое общество, 2006. — 448 с. — Текст : непосредственный.

145. Поташник, М. М. Эксклюзивные аспекты управления школой / М. М. Поташник. — Москва : Педагогическое общество России, 2011. — 320 с. — Текст : непосредственный.

146. Прикот, О. Г. Непрерывное образование: основы управленческой инноваций / О. Г. Прикот. — Текст : непосредственный // Вестник Нижегородского государственного университета. — 2016. — № 2. — С. 36-38.

147. Пушкин, В. Н. Психология и вопросы научной организации труда / В. Н. Пушкин, М. М. Шуева-Филатова. — Нальчик : Кабард.-Балкар. кн. изд-во, 1968. — 159 с. — Текст : непосредственный.

148. Радионов, В. Е. Теоретические основы педагогического проектирования : специальность 13.00.01 : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Радионов Виктор Евстеевич. — Санкт-Петербург, 1996. — 37 с. — Текст : непосредственный.

149. Распоряжение от 29 ноября 2014 г. № 2403р «Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года». — URL: <http://base.garant.ru/70813498/> (дата обращения: 22.08.2018). — Текст : электронный.

150. Резник, Ю. М. Социокультурные практики: теория и методы исследования. Научный альманах. 2013. — Том II. Человек модерна и постмодерна / Ю. М. Резник; Центр социальной теории РУДН ; под ред. П. К. Гречко и Ю. М. Резника. — Москва : Изд-во РУДН, 2012. — 216 с. — Текст : непосредственный.

151. Рейльяна, Я. Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений / Я. Р. Рейльян. — Москва : Юнити, 2009. — 250 с. — Текст : непосредственный.

152. Решетько, В. С. Современные подходы к управлению образовательными системами и процессами / В. С. Решетько. — URL: [https://superinf.ru/view\\_helpstud.php?id=4021](https://superinf.ru/view_helpstud.php?id=4021) (дата обращения: 08.08.2020). — Текст : электронный.

153. Риккерт, Г. Ценности жизни и культурные ценности / Г. Риккерт. — Текст : непосредственный // ЭОН. Альманах старой и новой культуры. — 1994. — С. 15-24.

154. Рубинштейн, М. М. История педагогических идей в её основных чертах / М. М. Рубинштейн. — Иркутск : Типография Дома Трудящихся, 1922. — 304 с. — Текст : непосредственный.

155. Сабаткоев, Р. Б. Лингвометодические основы обучения русскому языку детей мигрантов в общеобразовательных школах Российской Федерации : монография / Р. Б. Сабаткоев. — Москва : Экон-информ, 2010. — 128 с. — Текст : непосредственный.

156. Савельев, Г. В. Управление подвижными объектами / В. В. Савельев, В. А. Смирнов, Н. Д. Юдакова. — Тула : Изд-во ТулГУ, 2018. — 76 с. — Текст : непосредственный.

157. Садовский, В. Н. Исследования по общей теории систем / В. Н. Садовский, Э. Г. Юдин. — Москва : Прогресс, 1969. — 520 с. — Текст : непосредственный.

158. Саймон, Г. Школа социальных систем. Исследование Г. Саймона / Г. Саймон. — Текст : электронный // Территория Корпоративной Культуры. — 2017. — URL: <http://trkk.ru/data/research/117-shkola-socialnyh-sistem-issledovanie-g-saymona.html> (дата обращения: 03.09.2018).

159. Саранов, А. М. Инновационный процесс как фактор саморазвития современной школы: методология, теория, практика : монография / А. М. Саранов. — Волгоград : Перемена, 2000. — 258 с. — Текст : непосредственный.

160. Семенина, С. К. Проблемы организации предпрофильной подготовки и профильного обучения : материалы из опыта работы образоват. учреждений Подмосковья / С. К. Семенина. — Москва : Педагогическая академия, 2008. — 104 с. — Текст : непосредственный.

161. Сеницын, И. С. Исследовательская деятельность как основа развития готовности будущих учителей к использованию статистических методов / И. С. Сеницын. — Текст : непосредственный // Ломоносовские чтения на Алтае: фундаментальные проблемы науки и образования : сборник научных статей Международной конференции. — Барнаул : Изд-во Алт. Ун-та, 2015. — С. 2443-2449.

162. Слостенин, В. А. Педагогика / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов. — Москва : Академия, 2007. — 576 с. — Текст : непосредственный.

163. Слостенин, В. А. Введение в педагогическую аксиологию / В. А. Слостенин, Г. И. Чижакова. — Москва : Академия, 2003. — 192 с. — Текст : непосредственный.

164. Смирнов, Э. А. Теория организации / Э. А. Смирнов. — Москва : ИНФРА-М, 2008. — 248 с. — Текст : непосредственный.

165. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатств народов / А. Смит ; вступит. статья и комментарий В. С. Афанасьева. — Москва : Изд-во социально-экономической литературы, 1962. — 684 с. — Текст : непосредственный.

166. Сокольникова, Э. И. Этнопедагогика чувашской семьи: история, теория, практика : специальность 13.00.01 : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Сокольникова Элла Ивановна. — Москва : ПРОМЕДИА, 1998. — 44 с. — Текст : непосредственный.

167. Сокольникова, Ю. П. Теория и логика педагогической деятельности / Ю. П. Сокольников ; Отд-ние методологии и теории воспитат. систем и пространств Акад. пед. и соц. наук и др. — Москва ; Белгород : Изд-во Белгород. гос. ун-та, 2000. — 149 с. — Текст : непосредственный.

168. Солодухина, Т. К. Этнокультурное образование русских школьников в полиэтническом регионе / Т. К. Солодухина. — Москва ; Улан-Удэ : Издательско-полиграфический комплекс ВСГАКИ, 2005. — 191 с. — Текст : непосредственный.

169. Сопоева, Н. Х. Воспитание и обучение младшего школьника на основе национальной культуры, традиций, обычаев, языка / Н. Х. Сопоев. — Текст : электронный // Развитие образования, педагогики и психологии в современном мире : сборник научных трудов по итогам Международной науч-

но-практической конференции (8 декабря 2014 г.). — Воронеж : ИЦРОН, 2014. — URL: [http://izron.ru/moved\\_uploads/2015/01/Sbornik-pedagogika-i-psihologiya-Voronezh-2014g..pdf](http://izron.ru/moved_uploads/2015/01/Sbornik-pedagogika-i-psihologiya-Voronezh-2014g..pdf) (дата обращения: 03.09.2018).

170. Сорокин П. А. Социальная и культурная динамика / П. А. Сорокин. — Москва : Астрель, 2006. — 1176 с. — Текст : непосредственный.

171. Сталкер, Г. Ситуационный подход / Г. Сталкер, Т. Бернс. — URL: <https://uchebnik.biz/book/231-sociologiya-organizacij/13--26-situacionnyj-podход/> (дата обращения: 03.09.2018). — Текст : электронный.

172. Стратегия государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года. — URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102161949> (дата обращения: 03.09.2018). — Текст : электронный.

173. Стратегия молодежного сотрудничества государств-участников Содружества Независимых Государств на 2021-2030 годы. — URL: [http://www.sport.gov.kg/public/images/file\\_library/202006010810385.pdf](http://www.sport.gov.kg/public/images/file_library/202006010810385.pdf) (дата обращения: 03.09.2018). — Текст : электронный.

174. Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года: утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 года № 996-р. — URL: <http://static.government.ru/media/files/f5Z8H9tgUK5Y9qtJ0tEFnyHlBitwN4gB.pdf> (дата обращения: 13.10.2018). — Текст : электронный.

175. Стюарт, Д. М. Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии / Д. М. Стюарт; пер. с англ. В. Б. Боброва и др. — Москва : Эксмо, 2007. — 1037 с. — Текст : непосредственный.

176. Тарханова, И. Ю. Дополнительное профессиональное образование в контексте реализации концепции обучения в течение всей жизни / И. Ю.

Тарханова. // Сибирский педагогический журнал. — 2012. — № 9. — С. 147-151.

177. Тейлор, Ф. Е. Принципы научного менеджмента. — Текст : электронный // Обзор «Принципы научного менеджмента». — URL: <https://denis-demakhin.livejournal.com/10633.html> (дата обращения: 03.11.2017).

178. Третьяков, П. И. Школа : проектирование развития образовательной среды / П. И. Третьяков. — Москва : МИОО : Московский учебник, 2007. — 272 с. — Текст : непосредственный.

179. Тхагапсоев, Х. Г. В поисках новой методологической парадигмы политической науки: Принцип идентичности / Х. Г. Тхагапсоев. — Текст : непосредственный // Полис. Политические исследования. — 2013. — № 4. — С. 173-181.

180. Указ «Основы государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502> (дата обращения 12.11.2023). — Текст : электронный.

181. Указ о национальных целях развития России до 2030. — URL: <http://www.uo-uh.lact.ru/e/3244141-ukaz-prezidenta-rf-o-natsionalnyih-tselyah-razvitiya-rossiyskoj-federatsii-na-period> (дата обращения: 13.11.2022). — Текст : электронный.

182. Устав ГБОУ Республики Марий Эл «Национальная президентская школа-интернат». — URL: [http://edu.mari.ru/ou\\_respub/sh7/DocLib14/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%81%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F.aspx](http://edu.mari.ru/ou_respub/sh7/DocLib14/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%81%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F.aspx) (дата обращения: 03.09.2018). — Текст : электронный.

183. Устав ГБОУ Республики Марий Эл «Национальная президентская школа-интернат». — URL: [http://edu.mari.ru/ou\\_respub/sh7/DocLib14/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%81%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F.aspx](http://edu.mari.ru/ou_respub/sh7/DocLib14/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%81%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F.aspx)

%BE% школа-интернат» (протокол от 02 декабря 2015 года № 4)]. — URL: [D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%81%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F.aspx](http://D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%81%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F.aspx) (дата обращения: 02.12.2015). — Текст : электронный.

184. Файоль, А. 14 принципов управления / А. Файоль. — Текст : электронный // Управление как наука и искусство // Высшая школа управления — технологии, стратегемы, приемы. — URL: <https://upravlenie.org/60-a-faiol-14-principov-upravlnija.html> (дата обращения: 03.09.2017).

185. Фахрутдинова, А. В. Гражданское воспитание учащихся в англоязычных странах на рубеже XX-XI веков : специальность 13.00.01 : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Фахрутдинова Анастасия Викторовна. — Казань, 2012. — 42 с. — Текст : непосредственный.

186. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации в Российской Федерации». — URL: <http://base.garant.ru/12148555/5ac206a89ea76855804609cd950fc7/> (дата обращения: 15.12.2017). — Текст : электронный.

187. Федеральный закон от 3 августа 2018 г. № 317-ФЗ «О внесении изменений в статьи 11 и 14 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации». — URL: <https://rg.ru/2018/08/07/317-fz-dok.html> (дата обращения: 07.08.2018). — Текст : электронный.

188. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» : Федеральный закон № 273-ФЗ. — URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 15.12.2017). — Текст : электронный.

189. Федорова, С. Н. Этнокультурное развитие детей. Психолого-педагогическое сопровождение / С. Н. Федорова. — Москва : Форум, 2011. — 175 с.

190. Федорова, С. Н. Этнокультурные образовательные технологии: сущность, компоненты, методика использования в гражданско-патриотическом воспитании молодежи / С. Н. Федорова, З. В. Медведева ; Министерство образования и науки РФ, Марийский государственный университет ; Институт педагогики и психологии. — Йошкар-Ола : МарГУ, 2014. — 247 с. — Текст : непосредственный.

191. Федорова, С. Н. Этнокультурные традиции воспитания в современной марийской системе образования : специальность 13.00.01 : диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Федорова Светлана Николаевна. — Йошкар-Ола : МарГПИ им. Н. К. Крупской, 1998. — 51 с. — Текст : непосредственный.

192. Фидлер, Ф. Модель ситуационного лидерства / Ф. Фидлер. — Текст : электронный// Модель ситуационного лидерства Фидлера. — URL: [https://informanagement.ru/lekcija/model\\_situatsionnogo\\_liderstva\\_fidlera](https://informanagement.ru/lekcija/model_situatsionnogo_liderstva_fidlera) (дата обращения: 03.09.2018). — Текст : электронный.

193. Филиппова, Ю. В. Психологические основы работы с семьей / Ю. В. Филиппов.— Ярославль : Институт «Открытое общество». Российское Психологическое общество, 2003. — 103 с. — Текст : непосредственный.

194. Фоллет, М. П. Теория управления / М. П. Фоллет. — URL:[https://studbooks.net/1515445/menedzhment/teoriya\\_upravleniya\\_mprnbspfollet](https://studbooks.net/1515445/menedzhment/teoriya_upravleniya_mprnbspfollet) (дата обращения: 08.08.2020). — Текст : электронный.

195. Франчук, В. И. Социальное управление: самоуправление, менеджмент и политическое руководство / В. И. Франчук. — Москва : Спутник+, 2007. — 102 с. — Текст : непосредственный.

196. Хакимов, Э. Р. Этническая позиция личности и ее влияние на профессиональную деятельность педагога : специальность 19.00.07 : автореферат на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Хакимов Эдуард Рафаилович. — Казань, 2000. — 19 с. — Текст : непосредственный.

197. Ханазаров, К. Х. Решение национально-языковой проблемы в СССР / К. Х. Ханазаров. — 2-е изд., доп. — Москва : Политиздат, 1982. — 224 с. — Текст : непосредственный.

198. Хараева, Л. А. Этносоциолингвокультурная детерминация педагогического общения в условиях двуязычия / Л. А. Хараева. — Москва, 2002. — 336 с. — Текст : непосредственный.

199. Харитонов, М. Г. Теория и практика этнопедагогической подготовки учителя начальных классов национальной школы : специальность 13.00.01 : автореферат на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Харитонов Михаил Григорьевич. — Москва, 1999. — 32 с. — Текст : непосредственный.

200. Харламенкова, Н. Е. Самоутверждение подростка. — 2-е изд., испр. и доп. / Н. Е. Харламенкова. — Москва : Институт психологии РАН, 2007. — 384 с. — Текст : непосредственный.

201. Хугаева, Ф. Г. Профессионально-педагогическая компетентность как условие подготовки студентов к реализации поликультурного образования / Ф. Г. Хугаева, М. И. Бекоева. — Текст : непосредственный // Вектор науки Тольятинского государственного университета. — Серия: Педагогика, психология. — 2014. — № 2. — С. 216-219.

202. Хутинаева, С. З. Педагогическое творчество учителя в инновационном образовательном учреждении : специальность 13.00.01 : диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Хутинаева Светлана Зураповна. — Владикавказ, 2000. — 185 с. — Текст : непосредственный.

203. Цаллагова, З. Б. Современное поликультурное образование: этнопедагогические детерминанты / З. Б. Цаллагова. — Текст : непосредственный // Проблемы обучения родным языкам в условиях полиэтнического общества. — Нальчик : КБГУ, 2008. — С. 58-67.

204. Цирюльников, А. М. Социокультурная модернизация и развитие образования в регионах : учебное пособие / А. М. Цирюльников ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральный институт развития образования. — Москва : Федеральный институт развития образования, 2017. — 314 с. — Текст : непосредственный.

205. Чайковская, Е. Н. Формирование национально-этнической идентичности личности как условие сохранения языка и культуры коренных малочисленных народов Сибири в условиях поликультурного региона (Часть 1) / Е. Н. Чайковская. — Текст : непосредственный // Вестник Томского государственного педагогического университета (Tomsk State Pedagogical University Bulletin). — 2015. — Вып. 4 (157). — С. 98-101.

206. Чеджемов, С. Р. Некоторые методологические проблемы поликультурного образования / С. Р. Чеджемов, Г. Н. Александров. — Текст : непосредственный // Проблемы развития образования на Северном Кавказе : сб. науч. статей. — Пятигорск : ПГЛУ, 1998. — С. 5-12.

207. Чернявская, А. П. Технологии педагогической деятельности. — Ч. I. Образовательные технологии / А. П. Чернявская, Л. В. Байбородова. — Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2012. — 311 с. — Текст : непосредственный.

208. Чистяков, Р. А. Педагогические идеи Поля Лапи / Р. А. Чистяков. — Текст : электронный // Сидоров С. В. Сайт педагога-исследователя. — URL: [http://si-sv.com/publ/pedagogicheskie\\_idei\\_polja\\_lapi/16-1-0-318](http://si-sv.com/publ/pedagogicheskie_idei_polja_lapi/16-1-0-318) (дата обращения: 9.12.2023).

209. Шадриков, В. Д. Психология деятельности и способности человека : учеб. пособие для вузов / В. Д. Шадриков. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Изд. корпорация «Логос», 1996. — 318 с. — Текст : непосредственный.

210. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова ; под редакцией

Т. И. Шамовой. — 3-е издание. — Москва : Издательский центр «Академия», 2006. — 384 с. — Текст : непосредственный.

211. Шаповалов, В. К. Этнокультурная направленность Российского образования / В. К. Шаповалов. — Москва : Институт развития регионального образования, 1997. — 173 с. — Текст : непосредственный.

212. Шацкий, С. Т. Педагогика. Избранные сочинения : в 2 т. — Т. 1 / С. Т. Шацкий. — Москва : Юрайт, 2016. — 269 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/395019> (дата обращения: 12.07.2018). — Текст : электронный.

213. Шелер, Макс. Избранные произведения / Макс Шелер ; пер. с нем. ; сост., науч. ред., предисл. А. В. Денежкина ; послесл. Л. А. Чухиной, с. 379-398]. — Москва : Гнозис, 1994. — 413 с.; 21 см. — Текст : непосредственный.

214. Шубин, Э. П. Языковая коммуникация и обучение иностранным языкам / Э. П. Шубин. — Москва : Просвещение, 1972. — 350 с. — Текст : непосредственный.

215. Шукшина, Т. И. Организационно-педагогические условия реализации инновационной модели «вуз — базовая кафедра — общеобразовательная организация» / Т. И. Шукшина, С. Н. Горшенина, М. Ю. Кулебякина. — Текст : непосредственный // Гуманитарные науки и образование. — 2017. — № 2. — С. 89-93.

216. Этномир : материалы II республиканской научно-практической конференции обучающихся и педагогов / составители: Л. Г. Иксанова, А. Л. Трофимова. — Йошкар-Ола : ГБУ ДПО «Марийский институт образования», 2019. — 136 с. — Текст : непосредственный.

217. Юдин, Э. Г. Системный подход и принцип деятельности : методологические проблемы современной науки / Э. Г. Юдин. — Москва : Наука, 1978. — 391 с. — Текст : непосредственный.

218. Яковенко, И. М. Этнопедагогика / И. М. Яковенко. — Петропавловск-Камчатский : КамГУ, 2013. — 421 с. — Текст : непосредственный.

219. Якунин, В. А. Обучение как процесс управления: психологические аспекты / В. А. Якунин. — Ленинград : ЛГУ, 1988. — 159 с. — Текст : непосредственный.

220. Якунчев, М. А. Реализация технологического подхода к этнокультурному образованию школьников / М. А. Якунчев, С. Н. Горшенина. — Текст : непосредственный // В мире научных открытий. — 2011. — Т. 21. — № 9.5. — С. 1145-1155.

221. Ямбург, Е. А. Школа для всех : Адаптивная модель / Е. А. Ямбург. — Москва : Новая школа, 1996. — 352 с. — Текст : непосредственный.

222. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг ; перевод с английского ; под редакцией С. П. Никанорова, С. А. Батасова. — Москва : Советское радио, 1972. — 456с. — Текст : непосредственный.

223. Banks, James A. Teaching strategies for ethnic studies (5 thed.) / James A. Banks. — Text : direct. — Boston : Allyn and Bacon. — 1987. — 584 p.

224. Gerald, Graham. Study Points to Failings of Ambitious Managers / Graham Gerald. — Text : direct. — News Sun Sentinel, Weekly Business, January 30. — 1984, p. 21.

225. Juran, Joseph M. Universals in Management Planning and Control, Management Review / Joseph M. Juran. — New York: American Management Association. — 1954. — pp. 748-761. — Text : direct.

226. Mead, Margared. Culture and commitment: a study of the generation gap / MargaredMead. — Text : direct // Published for the American Museum of Natural History, Natural History Press. — Garden City, N.Y. — 1970. — 124 p.

## Приложения

### Приложение 1

#### Модель управления этнокультурной деятельностью ГБОУ Республики Марий Эл «Национальная президентская школа-интернат»

Функции управления	Цель	Содержание деятельности	Документы и материалы	Результат
Информационно-аналитическая	Выявление потребностей и ресурсов школы на предмет этнокультурной деятельности	1. Мониторинг нормативно-правовых документов	Локальные акты	Регламентация работы с обучающимися ГБОУ Республики Марий Эл «Национальная президентская школа-интернат»
		2. Изучение образовательных запросов обучающихся и их родителей	Анкеты, опросники	Определение образовательных запросов
		3. Выявление необходимых ресурсов	Анкеты, опросники	Определение ресурсной базы
		3.1. Мониторинг кадрового потенциала по этнокультурной деятельности ОО	Договоры о сотрудничестве с социальными партнерами, заключение договоров с совместителями, корректировка штатного расписания	Подготовка педагогов, совместителей по этнокультурному направлению
		3.2. Анализ материально-технической базы ОУ	Акты обеспеченности учебно-воспитательного процесса	Материально-техническое обеспечение этнокультурной деятельности ОО
		3.3. Мониторинг программно-методических ма-	Программы, методически разработанные этнокультурной	Готовые УМК этнокультурной

Функции управления	Цель	Содержание деятельности	Документы и материалы	Результат
		териалов	направленности	направленности
		3.4.Ресурсное обеспечение образовательного процесса	Договоры с социальными партнерами	Расширение этнокультурной среды
Мотивационно-целевая	Определение цели и задачи этнокультурной деятельности	1. Моделирование поэтапной реализации этнокультурной деятельности	Анкетирование, опросники, анализ результативности участия обучающихся в конкурсах, олимпиадах и т. д.	Разработка модели поэтапной реализации этнокультурной деятельности
		2. Определение целей и задач ОО в этнокультурной деятельности	Программа по удовлетворению языковых прав и этнокультурных потребностей обучающихся	Решение задач этнокультурной деятельности
		3. Стимулирование этнокультурной деятельности педагогов	Эффективный контракт, дополнительные соглашения, договор	Кадровое обеспечение этнокультурной деятельности.
		4. Мотивация обучающихся к изучению, обучению родного языка и литературы, истории и культуры своего народа и этнокультурной деятельности	Портфолио обучающихся и педагогов, положение о НПК «Пряниковские чтения» и «Этномир»	Увеличение количества изучающих марийский язык и литературу, ИКН, повышение качества знаний, призовых мест в конкурсах, конференциях
		5. Определение целей и задач, содержание этнокультурной деятельности	Образовательные программы: основные и дополнительные общеразвивающие	Развитие обучающихся, увеличение количества изучающих родной язык
Планово-прогностическая	Обеспечение планирования ЭД педагогического коллектива, обу-	Согласование и утверждение учебного плана ОО, рабочих про-	Учебный план ОО, рабочие программы	Корректировка штатного расписания, за-

Функции управления	Цель	Содержание деятельности	Документы и материалы	Результат
	чающихся для достижения поставленных целей и задач	грамм урочных и внеурочных занятий		ключение договоров
		Календарно-тематическое планирование этнокультурной деятельности	Конспекты уроков, внеклассных мероприятий, методические разработки	Учебно-методическое обеспечение этнокультурной деятельности
		Прогнозирование результатов этнокультурной деятельности	Анализ результатов участия обучающихся в конкурсах, олимпиадах, НПК	Разработаны критерии оценки результативности работы с обучающимися
Организационно-исполнительская	Реализация целей и задач этнокультурной деятельности	Организация классных, групповых и индивидуальных учебных занятий	Журналы посещения занятий	Сохранение мира и согласия между детьми разных национальностей, регулирование взаимоотношений в классном и школьном коллективах
		Обеспечение сохранения психического и физического здоровья средствами этнопедагогики, народной педагогики	Программа развития здоровья детей	
		Выбор технологий в этнокультурной деятельности	Индивидуальные образовательные (творческие) маршруты обучающихся	Положительная динамика развития этнокультурной деятельности
		Повышение этнокультурной компетентности педагогов	Положения о повышении квалификации	Профессионализм в этнокультурной деятельности
Контрольно-диагностическая	Работа с обучающимися, педагогами, родителями	Профессиональная подготовка педагогов	Сертификаты, дипломы, грамоты, благодарственные письма	Повышение этнокультурной образованности
		Взаимопосещения занятий и внеклассных мероприятий	Журналы посещения, конспекты сценариев, положения олимпиадах и	Этнокультурная подготовка обучающихся

Функции управления	Цель	Содержание деятельности	Документы и материалы	Результат
			конкурсах	
		Мониторинг результативности этнокультурной деятельности всех подразделений	Акты, отчеты, справки, протоколы	Динамика результативности этнокультурной деятельности
Регулятивно-коррекционная	Обеспечение оперативного регулирования ЭД	Посещение урочных и внеурочных занятий куратором (руководителем, заместителями) этнокультурной деятельности	Журналы посещения, контрольные листы, докладные записки	Корректировка содержания работы педагогов в процессе этнокультурной деятельности
		Проведение планерок и совещаний, руководство педагогическими советами, участие в заседаниях методических объединений	Протоколы заседаний	Контроль совершенствования этнокультурной деятельности ОО
		Обобщение и анализ результатов ЭД ОО	Решения педсоветов, протоколы заседаний	Реализация программы ЭД

## Приложение 2

### Результаты диагностики мотивационной готовности педагогов к освоению новшеств (на основе методики Т. С. Соловьевой)

№	Критерии	Педагоги ОО		Учителя марийского языка	
		Кол-во	%	Кол-во	%
1	Степень достижения результатов	15	36	6	85,7
2	Уровень профессиональных притязаний	34	94,4	6	85,7
3	Потребность в общении	26	72,2	7	100
4	Мотивированность на эффективную работу	36	100	7	100
5	Стремление к инновациям	34	94,4	5	71,4
6	Качества лидера	15	41,6	3	42,8
7	Познавательная потребность	14	38,8	4	57,1
8	Самообразование и самосовершенствование	30	83,3	6	85,7

№	Критерии	Педагоги ОО		Учителя марийского языка	
		Кол-во	%	Кол-во	%
9	Инновационная деятельность	13	36,1	6	85,7
10	Практико-ориентированный подход	22	61,1	6	85,7
11	Желание рискнуть	10	27,7	2	28,57
12	Заинтересованность в материальном вознаграждении	35	97,2	6	85,7
13	Потребность в объективной оценке	32	88,8	7	100

### Приложение 3

#### Результаты диагностики мотивационной среды (на основе методик Т. Л. Бадоева и К. Замфир)

№	Положения	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Результативность инновационной деятельности								1	1	4	30
2	Информированность учителей						1	2	2	1	4	26
3	Поощрение результативности труда									2	2	32
4	Знание размеров вознаграждения					2	3		3			28
5	Ценность поощрительных мер											36
6	Значимость инновационной деятельности				2	3	4	1	2	3	1	20
7	Объективная оценка труда педагогов							1	1	1	3	30
8	Уверенность учителей в правильности оценки администрации						2	3	3	2	2	24
9	Пропаганда передового опыта									1	1	34
10	Соответствие результатов этноориентированной деятельности и получаемых вознаграждений								2	2	2	30
11	Справедливость в материальном поощрении							1	2	3	5	25
12	Соответствие результатов возможностей							3	3	6	8	16
13	Отсутствие чрезмерных нагрузок									5	5	26
14	Наличие условий, необходимых для получения хороших результатов						2	2	2	2	2	24
15	Положительная психологическая атмосфера							1	1	1	1	32
	Итого	0	0	0	0	2	12	14	22	30	40	413

## Приложение 4

### Готовность педагогов к этнокультурной деятельности

	В контрольной группе — 5 а	В экспериментальной группе — 5 б
высокий уровень готовности кЭД	2,7 % (1 чел.)	8,3 % (3 чел.)
средний уровень готовности кЭД	47,2 % (17 чел.)	44,4 % (16 чел.)
низкий уровень готовности кЭД	50 % (18 чел.)	42,2 % (17 чел.)

## Приложение 5

### Результаты диагностики педагогов

#### по удовлетворению их языковых прав и этнокультурных потребностей

Педагоги	Удовлетворены	Частично удовлетворены	Полностью удовлетворены	Не удовлетворены	Затрудняюсь ответить	Всего
2017	10	5	12	6	2	35

## Приложение 6

### Результаты диагностики обучающихся

#### по удовлетворению их языковых прав и этнокультурных потребностей

Обучающиеся	Удовлетворены	Частично удовлетворены	Полностью удовлетворены	Не удовлетворены	Затрудняюсь ответить	Всего обучающихся
2017	47	56	50	26	89	268

## Приложение 7

### Результаты диагностики родителей по удовлетворению их языковых прав и этнокультурных потребностей

Родители	Удовлетворены	Частично удовлетворены	Полностью удовлетворены	Не удовлетворены	Затрудняюсь ответить	Всего
2017	24	31	45	36	32	168

## Приложение 8

### Уровень этнокультурной подготовки педагогов

Код	Показатели этнокультурной подготовки			Ср. балл	Уровень
	Личностный компонент	Когнитивный компонент	Деятельностный компонент		
1	6	6	2	14	средний
2	10	9	3	22	высокий
3	3	4	1	8	низкий
4	3	3	1	7	низкий
5	6	6	2	14	средний
6	4	3	1	8	низкий
7	6	6	2	14	средний
8	3	3	1	7	низкий
9	10	9	3	22	высокий
10	9	9	2	20	высокий
11	9	9	3	21	высокий
12	6	6	2	14	средний
13	7	6	2	15	средний
14	3	3	1	7	низкий
15	7	6	2	15	средний
16	3	3	1	7	низкий
17	6	6	2	14	средний
18	7	6	2	15	средний
19	10	9	3	22	высокий
20	9	9	2	20	высокий
21	10	9	3	22	высокий
22	6	6	2	14	средний
23	3	3	1	7	низкий
24	6	6	2	14	средний
25	7	6	2	15	средний
26	10	9	3	22	высокий
27	9	9	2	20	высокий
28	3	3	1	7	низкий

Код	Показатели этнокультурной подготовки			Ср. балл	Уровень
	Личностный компонент	Когнитивный компонент	Деятельностный компонент		
29	3	4	1	8	низкий
30	6	6	2	14	средний
31	10	9	3	22	высокий
32	3	3	1	7	низкий
33	10	9	3	22	высокий
34	6	6	2	14	средний
35	3	3	1	7	низкий
36	3	3	1	7	низкий

## Приложение 9

### Экспертная оценка результатов этнокультурной деятельности

Код	Ср. балл	Уровень развития
1	46	высокий
2	34	средний
3	20	низкий
4	18	низкий
5	14	средний
6	18	низкий
7	35	средний
8	36	низкий
9	47	высокий
10	46	высокий
11	47	высокий
12	34	средний
13	35	средний
14	17	низкий
15	35	средний
16	17	низкий
17	34	средний
18	36	средний
19	48	высокий
20	47	высокий
21	46	высокий
22	34	средний
23	20	низкий
24	18	низкий
25	14	средний
26	18	низкий
27	35	средний
28	36	низкий
29	47	высокий
30	46	высокий

Код	Ср. балл	Уровень развития
31	47	высокий
32	34	средний
33	35	средний
34	17	низкий
35	35	средний
36	17	низкий

## Приложение 10

### Результаты диагностики по удовлетворенности ожиданий обучающихся

№	утверждения	Степень согласия				
		4	3	2	1	0
1	Я не жалею, что поступил в НПШИ	78	100	80	30	20
2	Я с радостью хожу в школу-интернат	82	111	40	30	45
3	Я с радостью хожу в школу искусств	100	102	56	30	20
4	У нас хорошие педагоги	120	109	65	12	2
5	Мне нравятся педагоги, которые ведут марийские занятия	82	73	75	52	26
6	Я дружу с детьми другой национальности	101	41	126	28	12
7	Я с удовольствием хожу на уроки марийского языка	121	121	29	16	21
8	Я с удовольствием хожу на мероприятия на марийском языке	89	57	18	66	78

## Приложение 11

### План мероприятий по взаимодействию с Национальной президентской школой искусств(фрагмент)

	Школа-интернат	Школа искусств	Сроки реализации	Результат	Ответств.
1	Совместное составление Плана работы школы, штатного расписания, набор обучающихся		август	план	Рук.
2	Проведение урочных занятий	Проведение внеурочных занятий	в теч.год	Мет.разраб.	Зам.по ВР
3	Совместное проведение воспитательных мероприятий		По плану	план	Зам.по ВР
4	Участие в конкурсах, смотрах	Участие в конкурсах, смотрах	в теч.год	Конкурсн.работы	Рук.МО, УВЦ
5	Совместные конкурсы, смотры, фестивали, форумы, флешмобы		По плану	положения	Зам.по УВР
6	Организация жизни в интер-	Организация жизни в школе искусств	в теч.года	планы	замы

	Школа-интернат	Школа искусств	Сроки реализации	Результат	Ответств.
	нате				
7	Совместные национальные праздники		По плану	Мет.разраб.	Зам.по ВР
8	Работа с родителями	Работа с родителями	По плану	планы	Зам.по ВР
9	Общешкольные родительские собрания		По плану	план	Замы
10	Участие в мероприятиях городского, регионального, всероссийского, международного уровня	Участие в мероприятиях городского, регионального, всероссийского, международного уровня	в теч.года	планы	Рук.МО, УВЦ
11	Совместная пятая четверть(летние лагеря, слеты, форумы)		По плану	программы	заместители

## Приложение 12

### Количественный состав обучающихся, изучающих предметы этнокультурной направленности

Учебный год	Изучают родной русский язык	Изучают родную русскую литературу	Изучают родной марийский язык	Изучают родную марийскую литературу	Изучают марийский государственный язык	Изучают ИКН (историю и культуру народов Республики Марий Эл)
2012/13	-	-	90	90	170	260
2013/14	-	-	89	89	171	260
2014/15	-	-	88	88	170	258
2015/16	-	-	85	85	174	259
2016/17	-	-	88	85	178	263
2017/18	-	-	86	86	188	274
2018/19	42	42	85	85	165	301
2019/20	238	238	86	86	238	319

## Приложение 13

### Перспективный план управления этнокультурной деятельностью ОО

№	Вид деятельности	Время выполнения/реализации	Исполнители	Ответственные
I. Организационно-методическое направление				
1	Анализ деятельности	До декабря	педагоги	Зам. дир. по ра

№	Вид деятельности	Время выполнения/реализации	Исполнители	Ответственные
	Работа Центра (школы-интерната и школы искусств)			
1	Составление графика работы педагогов	До середины января	педагоги	Зам. дир. по развитию
2	Подготовка отчетов по направлениям деятельности	Ежемесячно	педагоги	Зам. дир. по развитию
3	Составление индивидуальных планов работы на основе годового плана ОО	Ежемесячно	педагоги	Зам. дир. по развитию
4	Методические разработки, составление отчетов	Раз в четверть	педагоги	Зам. дир. по развитию
5	Мониторингбазы данных, составление картотеки	Постоянно в течение года	педагоги	Зам. дир. по развитию
6	Работа с группами	Постоянно в течение года	педагоги	Зам. дир. по развитию
7	Разработки программ	По мере необходимости	педагоги	Зам. дир. по развитию
8	Организация работы педагогов с обучающимися, родителями	Постоянно в течение года	педагоги	Зам. дир. по развитию
<b>II. Организация мероприятий по УЯП</b>				
1	Собрание с родителями по выбору языка обучения и изучения	До 1 сентября, до 1 февраля	Кл.рук.	Зам.по УР
2	Собрание с обучающимися по выбору языка обучения и изучения	До 1 сентября, до 1 февраля	Кл.рук.	Зам.по УР
3	Собрание с педагогами по выбору языка обучения и изучения	До 1 сентября, до 1 февраля	Кл.рук.	Зам.по УР
<b>III. Организация мероприятий по ЭПО</b>				
1	Мероприятия по плану воспитательной работы	В теч.уч.года	Классныерук.	Зам. по ВР
2	Мероприятия по плану школы искусств	В теч.уч. г.	Руководители ИОП	Зам. по направлениям
3	Совместные мероприятия с родительскими комитетами	1 раз в четверть	Кл.рук.	Зам. по ВР
4	Традиционные общешкольные мероприятия: «Шинчымаш кече»	1 сентября	Кл.рук.	Зам. по ВР
5	«Школын шочмо кечы»	10 октябрь	Педагоги	Зам.по ВР

№	Вид деятельности	Время выполнения/реализации	Исполнители	Ответственные
	же»			
6	День республики	4 ноября	Кл.рук.	Зам. ВР
7	«Мари тиште кече»	10 декабря	Уч.мар.яз.	Зам. по УР
8	«У ий»	27 январь	Кл.рук.	Зам. по ВР
9	«Шорыкйол» але «Рошто»	14 января	Уч.мар.яз.	Зам. по ВР
10	«Йылмын шочмо кечыже»	21 февраль	Уч.мар.яз.	Зам.по УР
11	«Уарня»	1 март	Уч.мар.яз.	Зам. по ВР
12	«Мари талешке кече»	26 апрель	Уч.мар.яз.	Зам.по ВР
13	«Пытартыш йынгыр»	25 май	Кл.рук.	Зам. по ВР
14	«Тыныс кече»(совместно с родителями)	1 июнь	Педагоги, родители	Зам. дир.по ВР
15	«Пеледыш пайрем» (совместно с родителями)	14 июнь	Педагоги, родители	Зам. по ВР
16	Декада марийского языка	декабрь	Уч.мар.яз.	Зам. дир. по УР
17	Декада русского языка	май	Уч.рус.яз.	Зам. дир. по УР
IV. Взаимодействие со школой искусств и другими социальными партнерами(Заключение договоров о сетевом взаимодействии)				
1	Взаимодействие с ГБУДО «Национальная президентская школа искусств»	В теч. года	Кл.рук., уч.мар.яз.	Зам. дир. по УР и ВР
2	Взаимодействие с Национальным театром им.Шкетана	В теч. года	Уч.мар.яз., кл.рук.	Зам. дир. по ВР и УР
3	Взаимодействие с театром оперы и балета им.Эрика Сапаева	В теч. года	Кл.рук.	Зам. дир. по ВР
4	Взаимодействие с Йошкар-Олинским художественным училищем	В теч. года	Уч.мар.яз., кл.рук.	Зам. дир. по ВР и УР
5	Взаимодействие с колледжем культуры и искусства	В теч. года	Уч.мар.яз., кл.рук.	Зам. дир. по ВР и УР
6	Взаимодействие с Кукольным театром	В теч. года	Уч.мар.яз., кл.рук.	Уч.мар.яз., кл.рук.
7	Взаимодействие с Театром юного зрителя	В теч. года	Уч.мар.яз., кл.рук.	Уч.мар.яз., кл.рук.
8	Взаимодействие с Национальной библиотекой им.С. Г.Чавайна	В теч. года	Уч.мар.яз., кл. рук.	Уч.мар.яз., кл.рук.
9	Взаимодействие с библиотекой для детей	В теч. года	Уч.мар.яз., кл.рук.	Уч.мар.яз., кл.рук.

№	Вид деятельности	Время выполнения/реализации	Исполнители	Ответственные
	им.В. Х.Колумба			

## Приложение 14

### Структура управления этнокультурной деятельностью ОО

Директор — 1					
Заместители — 5					
Зам.дир.по УР — 1	Зам.дир.по ВР — 1	Зам.дир.по Р.(развитию) — 1 (0,5+0,5)		Зам.дир.по АХЧ — 1	Гл.бухг. — 1
Руководитель УВЦ					
Руководитель МО гуманитарных дисциплин — 1	Руководитель МО естественно-научных дисциплин — 1	Руководитель МО физико-математических дисциплин — 1	Руководитель МО классов руководителей — 1	Руководитель воспитателей — 1	Руководитель уч.нач кл.
Руководитель Центра УЯПиЭПО					
Родители					
Социальные партнеры					

## Приложение 15

### Показатели качества результатов труда педагогических работников

№ пп	Показатели	Проценты
1	Высокие результаты обучающихся в динамике	до 10 %
2	Научно-методическая работа педагога (участие в конференциях, выступления с докладами на семинарах, заседаниях методобъединений, участие в конкурсах профессионального мастерства, в работе экспертных аттестационных комиссий, аудирование), участие в мероприятиях независимой системы оценки качества, участие педагога в повышении квалификации (курсы, семинары, конференции), проведение открытых уроков и внеурочных занятий, участие в конкурсах профессионального мастерства	до 10 %
3	Подготовка призеров олимпиад, конкурсов, конференций спортивных мероприятий конкурсов, конференций, спортивных мероприятий, конкурсов различного уровня	до 10 %
4	Инновационная экспериментальная работа, реализация дистанционных образовательных технологий	до 10 %
5	Реализация индивидуальных образовательных программ по индивидуальным образовательным маршрутам одаренных детей	до 10 %

№ пп	Показатели	Проценты
6	Ведение сетевых форм образовательных программ, сотрудничество с профильными ОУ	до 10 %
7	Работа по образовательным программам продленного дня (СП), Школы будущего первоклассника	до 10 %
8	Работа по наставничеству, работа со студентами-практикантами	до 10 %
9	Реализация проектной деятельности	до 10 %
10	Организация и проведение мероприятий, повышающих авторитет и имидж школы по сохранению и развитию общеобразовательного учреждения, участие в создании развивающей образовательной среды ОУ	до 10 %

## Приложение 16

### План-график повышения квалификации работников в условиях реализации системы управления ЭД ОО (фрагмент)

Должности педагогических работников	Сроки/формы повышения квалификации и тематика			
	2017	2018	2019	2020
Руководитель	Курсы, дистанционные курсы, участие в конкурсе «Директор школы»	Курсы, дистанционные курсы, участие в конкурсе «Лучший руководитель РФ»	Курсы, дистанционные курсы, участие в конкурсе «Лучшее образовательное учреждение»	Публикация методических материалов
Заместители директора: по учебной работе, по воспитательной работе, по административно-хозяйственной работе, главный бухгалтер	Курсы, дистанционные курсы, вебинары	Курсы, дистанционные курсы, вебинары	Курсы, дистанционные курсы, вебинары	Публикация методических материалов, вебинары
Руководитель УВЦ(учебно-воспитательного центра)	Курсы, дистанционные курсы, вебинары	Проведение всероссийской нпк	Проведение всероссийской нпк	Выпуск методических разработок
Руководитель ИБЦ(информационно-библиотечного центра)	Курсы, дистанционные курсы, вебинары	Взаимодействие с иными организациями	Взаимодействие с иными организациями	Создание электронных методических ресурсов
Руководители МО(методических объединений)	Курсы, дистанционные курсы, вебинары	Проведение республиканской нпк	Проведение республиканской нпк	Участие в конкурсе мастер-классов

Должности педагогических работников	Сроки/формы повышения квалификации и тематика			
	2017	2018	2019	2020
Учителя марийского языка и литературы	Курсы, дистанционные курсы, вебинары	Проведение школьной нпк	Проведение школьной нпк	Участие в профессиональном конкурсе «Лучший учитель марийского языка»
	Курсы, дистанционные курсы, вебинары	Проведение школьной нпк	Проведение школьной нпк	Выпуск методических разработок

## Приложение 17

### Перечень занятий в экспериментальной группе

№	Целевые показатели	Урочных занятий (или интегрированно)	Внеурочных занятий	Дополнительных занятий	Консультаций	Психологических тренингов	Диагностических измерений
1	Марийский язык	102	36	9	1	1	1
2	Марийская литература	68	36	9	1	1	1
3	История и культура народов	34	18	4	1	1	1
4	Марийская национальная культура	9	18	9	1	1	1
5	Особенности других культур	9	18	4	1	1	1
6	Принципы межкультурного взаимодействия	9	18	2	1	1	1
7	Национальные ценности	9	18	1	5	1	1
8	Народные ремесла	9	18	1	9	1	1
9	Этнокультурные умения	9	18	10	10	1	1
1	Родной язык	9	18	1	1	1	1

№	Целевые показатели	Урочных занятий (или интегрированно)	Внеурочных занятий	Дополнительных занятий	Консультаций	Психологических тренингов	Диагностических измерений
0							
	ИТОГО:	267	216	50	31	10	10