

практика

административной работы в школе

Стр. 11

Код управления ИРО: команда, культура, коммуникация

Стр. 20

Инструментарий руководителя

Стр. 68

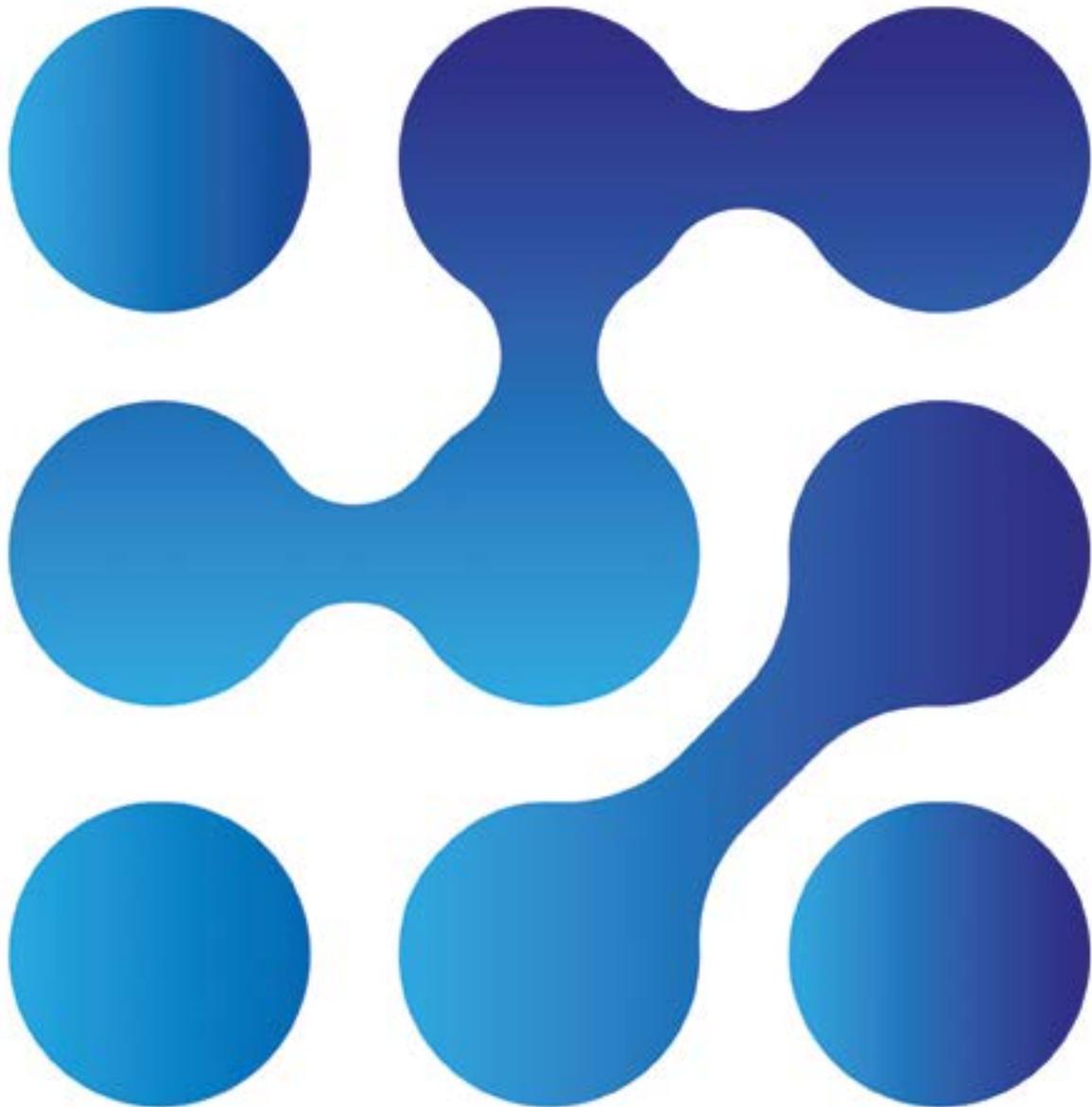
Формирование гибких навыков руководителя

2025



6

16+



«КОНСТАНТИН УШАКОВ. ЗАМЕТКИ»

ЛИЧНЫЙ ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА
ЖУРНАЛА «ДИРЕКТОР ШКОЛЫ»

- 🌀 Погружение в проблемы образования и тонкости управления образовательными организациями;
- 🌀 аналитический разбор кейсов из реальной практики;
- 🌀 свежие идеи, которые можно применить в работе;
- 🌀 практические советы по использованию управленческих инструментов;
- 🌀 короткие, но содержательные лекции специально для тех, кто ценит свое время и предпочитает концентрированное знание;
- 🌀 личный опыт. Совместное обсуждение. Оптимальные решения;
- 🌀 живое профессиональное общение;
- 🌀 уникальные материалы

Присоединиться к каналу:

[HTTPS://T.ME/KM_NOTES](https://t.me/km_notes)



2025
№ 6 (189)

**Информационно-аналитический журнал
для руководителей образовательных
учреждений и их заместителей**

Журнал основан в 2001 году

Выходит 8 раз в год

Главный редактор

А.Б. БАКУРАДЗЕ

Корректоры

Л.А. ТРОНИНА, Г.В. ЯКОВЛЕВА

Редактор

Т.Н. РЫБАКОВА

Компьютерный набор

Т.Н. РЫБАКОВА

Технический редактор

М.В. БАРЫШНИКОВА

Обложка

С. ДОРОНИНА

Члены редколлегии

А.М. КАМЕНСКИЙ
К.М. УШАКОВ
В.Н. ШМЕЛЕВ
Н.Г. ЧЕРЕДНИЧЕНКО

Адрес для писем: 109462, г. Москва, а/я 12
Адрес редакции: 127566, г. Москва, пр-д Высоковольтный,
д. 1, корп. 7, кв. 113

E-mail: rybakova.direktor@yandex.ru

© ИП Бакурадзе А.Б., 2025

© «Практика административной работы в школе», 2025



ПРАКТИКА
административной работы в школе

Издатель — ИП Бакурадзе А.Б.
Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору
в сфере связи, информационных технологий и массовых
коммуникаций (Роскомнадзор)

СОДЕРЖАНИЕ

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

4 **Бакурадзе А.Б.**
Тематический номер

5 Приветственное слово министра
образования Свердловской области

РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

6 Приоритеты развития системы управления
сферой образования Свердловской области
в контексте реализации нацпроектов
**Тренихина С.Ю., Фрицко Ж.С.,
Расторгуев А.П.**

11 Код управления ИРО: команда, культура,
коммуникация
Фрицко Ж.С. и др.

РАЗВИТИЕ ШКОЛЫ

15 Стратегическое планирование работы
инновационных площадок в школе
Хинчагашвили И.А., Гребенюк Л.М.

17 Моделирование образовательной среды:
управленческий аспект
Якишева М.Р.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ

20 Инструментарий руководителя: что
целесообразно использовать в управлении
современной ОО
Мантурова Т.И.

26 Управленческая практика
«КреативПРО» — управление через
творчество и развитие креативности
Луканина Н.Н., Пономарева А.В.

29 Применение модели распределенного
лидерства в практике управления ДОО
Бутыгина Н.Л., Шандра О.В.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС

32 Система популяризации естественно-
научных дисциплин в школе
Махновецкий А.В.

35 Практический опыт реализации ИУП для
обучающихся с умственной отсталостью
в условиях общеобразовательной школы
Наумова А.В., Ткаль М.А.

ДОШКОЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

38 Управление ценностно ориентированной
средой ДОО
Рыбникова Е.И.

41 Новые образовательные пространства
в детском саду
Шадрина Н.В.

СРЕДНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

45 Современный колледж
как образовательный комплекс
Левина И.А., Устьянцева С.П.

51 Создание учебно-производственного
комплекса в рамках кластера «Туризм
и сфера услуг»
Сапелкина А.Н.

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

53 Экосистемный подход как основа развития учреждения дополнительного образования
Слизько А.Н., Смирнова Л.В.

56 Управленческие цели, задачи и условия инновационного развития учреждения дополнительного образования
Михневич О.В., Уманская М.В., Гонцова М.З.

РУКОВОДИТЕЛЮ МУНИЦИПАЛЬНОГО УРОВНЯ

60 Сопровождение профессионального роста педагогов и работа с резервом руководящих кадров
Мещерских Т.В., Макушева С.Л.

68 Формирование гибких навыков в рамках проекта «Школа руководителя»
Трекина Т.И., Понятовская Т.Е.

МЕТОДИЧЕСКАЯ РАБОТА

71 Командное наставничество как эффективное средство профессионального развития кадров
Козлова Н.А., Сыроваткина О.В.

74 Инновационные формы наставничества
Селин П.А., Брашко Е.В., Некрасова М.Л., Кулбаков Т.Ю.

Материалы журнала привязаны к циклограмме работы общеобразовательных учреждений России.

В следующем номере:

Материалы номера	Наличие материала в номере
Октябрь — ноябрь	
Организация занятий по изучению правил дорожного движения школьниками и обсуждение проблематики безопасного движения на родительских собраниях	+
Разработка (доработка) программ и проектов развития образовательной организации	+
Обсуждение на заседаниях педагогического совета, методических объединений, родительских собраниях проблем учебной мотивации. Проведение опросов и анкетирований, посвященных учебной мотивации	+
Подготовка и проведение фестивалей детского творчества	+
Организация отдыха учащихся в период осенних каникул	
Проведение мероприятий в рамках профориентационной деятельности	+
Подготовка фестиваля профессионального мастерства классных руководителей	+
Проведение предметных недель	
Организация совместной работы школы с семьями обучающихся	+



Андрей Бондович Бакурадзе,
главный редактор журнала
bondovich@mail.ru

Дорогие друзья!

Становится доброй традицией, что раз в полугодие один из номеров «Практики» посвящается той или иной региональной образовательной системе. Сегодня вы держите в руках журнал, рассказывающий об опыте работы руководителей образования Свердловской области — одного из крупнейших субъектов Российской Федерации.

Мы по-новому подошли к отбору содержания и структурированию материалов этого номера. Он открывается рубрикой, посвященной развитию образовательной системы региона в целом. Это позволит вам понять основные направления развития, обуславливающие ключевые нововведения, о которых речь идет в последующих рубриках.

Наш журнал всегда уделял особое внимание инструментарию руководителя. Однако рубрика «Управленческие практики» появилась в нем впервые. Благодаря свердловским коллегам вы узнаете, как анализировать ролевую структуру своей команды, как управленческие процессы способствуют развитию креативности, что такое распределенное лидерство и метафорический анализ, ознакомьтесь с рядом полезных менеджерских инструментов.

Новым является и наше обращение к проблематике среднего профессионального образования — одноименная рубрика тоже впервые появилась в этом номере. Надеюсь, ее публикации не оставят равнодушными наших читателей, поскольку

многое из того, что делается в учреждениях среднего профессионального образования, может быть реализовано и на уровне среднего общего образования.

Уверен, что и другие материалы из опыта работы руководителей образовательных организаций и муниципальных образовательных систем Свердловской области окажутся полезными для вас. И вы убедитесь, что слова «**Урал! Опорный край державы...**», сказанные выдающимся советским поэтом Александром Твардовским, касаются не только промышленной мощи этого региона, но и его образовательной сферы.

С пожеланиями новых профессиональных
успехов в новом учебном году

Главный редактор

Андрей Бондович Бакурадзе

P.S. Обращаем внимание читателей: если вас заинтересовал опыт кого-либо из коллег, чьи публикации сегодня представлены в номере, если вы хотите установить с ними взаимодействие и, возможно, наладить продуктивное сотрудничество, пожалуйста, свяжитесь с редакцией по электронке rybakova.direktor@yandex.ru



Светлана Юрьевна Тренихина,
министр образования Свердловской
области

Уважаемые коллеги!

Этот номер журнала «Практика административной работы в школе» выходит в канун августовских педагогических совещаний — пролога 2025/2026 учебного года и посвящен опыту работы системы образования Свердловской области.

Как и все предыдущие, новый образовательный цикл потребует от нас большой отдачи. Он покажет новые примеры верности классическим традициям и поиска нестандартных форм воспитания и обучения, упорного труда педагогов, стремления школьников и студентов наилучшим образом подготовиться к дальнейшей жизни. В общей работе — наше призвание, ощущение востребованности и радость успеха, связанного с достижениями наших подопечных.

Результаты этой работы в немалой степени определяют те, кто организует деятельность всех звеньев системы образования, управляет ею на каждом уровне: от школьной управленческой команды до регионального министерства. Эта работа тоже неразрывно связана с постоянным поиском и осуществлением как традиционных, так и новых, нетривиальных решений. Ведь задач — и отнюдь не арифметических — каждый управленец ежедневно решает не меньше, чем любой ученик или

педагог. От качества этих решений зависит, каким образом каждый новый день в наших образовательных организациях будет продолжаться учеба, насколько обучающиеся будут здоровы, сыты, довольны своими образовательными и личностными достижениями.

О таком поиске и найденных решениях рассказывают статьи, вошедшие в этот номер журнала. Их авторы — руководители организаций всех уровней и направлений системы образования Свердловской области: дошкольного и среднего общего, среднего профессионального и дополнительного образования. О конкретных практиках управления реализацией отдельных программ и проектов развития системы образования региона, муниципалитетов и образовательных организаций рассказывают руководители муниципальных органов управления образованием нашей области.

Пусть идеи, поиск и опыт уральцев окажутся интересными и полезными всем читателям журнала. Пусть нам и нашим партнерам, нашим ученикам и их родителям — словом, всем участникам образовательных отношений — сопутствует успех в новом учебном году!

Министр образования Свердловской
области **Светлана Юрьевна Тренихина**

Приоритеты развития системы управления сферой образования Свердловской области в контексте реализации нацпроектов

С.Ю. Тренихина, кандидат
социологических наук, министр
образования Свердловской области
Ж.С. Фрицко, кандидат
педагогических наук, и.о. ректора

А.П. Расторгуев, кандидат исторических
наук, заведующий отделом ГАОУ
ДПО Свердловской области «Институт
развития образования»

Совершенствование моделей управления, развитие механизмов достижения его эффективности, повышение управленческой культуры руководителей — ключевые задачи, от решения которых непосредственно зависят стабильность функционирования системы образования и ее дальнейшее развитие. Поиск необходимых решений идет по трем основным направлениям: **создание условий для достижения воспитательных и учебных результатов, достижение таких результатов и организация рабочих процессов.**

В 2019–2024 гг. Свердловская область участвовала в шести федеральных проектах национального проекта «Образование», в ходе которых особое внимание уделялось развитию инфраструктуры образования. К завершению этого периода сеть региона включала в себя около трех тысяч образовательных организаций (далее — ОО), в которых обучались и воспитывались более 900 тысяч человек и трудились около 80 тысяч педагогических работников.

КАК ПРИВЛЕЧЬ И УДЕРЖАТЬ КАДРЫ?

Кадровые ресурсы составляют основу стабильного функционирования и развития системы образования. В качестве одного из базовых показателей здесь рассматривается уровень средней заработной платы работников ОО. На протяжении последних лет этот уровень растет, и соответствующие задачи, поставленные Президентом Российской Федерации, Свердловская область выполняет в полном объеме. Тем не менее вопросы преодоления дефицита педагогических кадров, сохранения и восполнения кадрового состава системы образования сохраняют свою актуальность. Для их решения реализуется комплексная региональная программа «Кадровое обеспечение системы образования».

Одним из ключевых партнеров в осуществлении этой программы является ФГАОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет». Ведущую в нем подготовку педагогических кадров регион стремится синхронизировать с потребностями муниципалитетов. При форми-

ровании бюджетов Министерство образования Свердловской области поддерживает руководителей органов местного самоуправления, которые предоставляют социальную поддержку студентам педагогических специальностей и работающим педагогам. С 1 сентября 2024 года была втрое увеличена сумма пособия для молодых педагогов, трудоустроившихся в образовательные организации региона. Ежегодно 140 победителей и призеров конкурсов профессионального мастерства становятся обладателями премий губернатора Свердловской области. На конец 2024 года 29 педагогам было присвоено звание «Заслуженный учитель Свердловской области».

Эти и другие меры поддержки позволяют постепенно увеличивать количество учителей в школах области. Привлекать и удерживать молодежь, а также сохранять квалифицированных специалистов помогает и работа по созданию условий для непрерывного профессионального роста и развития, система мотивации. В области функционирует региональная система научно-методического сопровождения педагогов и руководителей, в которую включены все субъекты педагогического кластера. Действует модель индивидуального образовательного маршрута педагога, развивается система наставничества.

ГЛАВНАЯ ЗАБОТА — ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

Особое внимание профессиональному развитию педагогических и управленческих кадров Свердловская область уделяет и в рамках федерального проекта «Современная школа», который нацелен на создание качественной и доступной образовательной среды, позволяющей учащимся получать качественное общее образование в соответствии с современными требованиями независимо от места проживания ребенка. Необходимым элементом этой среды является и комплексное психолого-педагогическое сопровождение участников образовательных отношений. Все это имеет большое значение для повышения качества образования.

Для создания единого образовательного пространства Свердловской области в части профессионального развития педагогических и управленческих кадров была разработана модель

методического сопровождения педагогов и руководителей. Она представляет собой многоуровневую и комплексную систему, направленную на диагностику и повышение квалификации специалистов в области образования, реализацию индивидуальных образовательных маршрутов, проведение стажировок, взаимодействие с методическими службами и профессиональными сообществами.

Эта деятельность строится на базе диагностики профессиональных компетенций педагогов, которую проводит ГАОУ ДПО Свердловской области «Институт развития образования» (далее — ИРО). За четыре года реализации федерального проекта «Современная школа» такую диагностику прошли 32 тысячи педагогических работников. На основании полученных результатов сотрудники Центра непрерывного профессионального мастерства разработали более 18 тысяч индивидуальных образовательных маршрутов для педагогов региона.

Такая система работы предоставляет каждому педагогу и руководителю возможность следовать по собственной траектории профессионального развития, формируя необходимый ему набор педагогических и управленческих инструментов. Это способствует осознанному подходу к профессиональному развитию, повышает качество образования и удовлетворенность работой. В 2025 году в рамках этой деятельности особое внимание уделяется педагогам школ с низкими образовательными результатами, а также преподавателям системы среднего профессионального образования (далее — СПО), которые ведут общеобразовательную подготовку.

Основополагающим элементом региональной системы методического сопровождения педагогических кадров является повышение их квалификации по **компенсаторным и развивающим** программам. Компенсаторные программы восполняют профессиональные дефициты. Например, программа «Профессиональное развитие педагога на основе результатов оценки профессиональной деятельности» разработана с учетом принципов модульности и персонифицированности. По результатам диагностики слушатели выбирают вариативные модули: психолого-педагогический, коммуникативный, предметно-методический (20 предметов). После обучения каждый слушатель определяет свою дальнейшую траекторию профессионального развития совместно с региональ-

ными и муниципальными методистами в рамках посткурсового сопровождения. Развивающие программы направлены на развитие профессиональных компетенций педагогических и руководящих работников. Например, программа «Организация учебной деятельности обучающихся на углубленном уровне с использованием библиотеки цифрового образовательного контента в соответствии с ФГОС НОО».

Значимым достижением региона является наличие почти 80 программ на едином федеральном портале. Наш ИРО несколько лет входит в пятерку лидеров системы дополнительного профессионального педагогического образования России по разработке и включению программ повышения квалификации в единый федеральный реестр. К настоящему времени обучение по данным программам прошли уже 38% от общей численности педагогов Свердловской области.

Востребованность качественных программ в системе ДППО подтверждается запросом права на реализацию программ от других регионов Российской Федерации. В частности, на конец 2024 года у нас действовали лицензионные соглашения с региональными институтами развития образования пяти субъектов Российской Федерации (Хабаровский и Краснодарский края, Ленинградская, Курская и Вологодская области).

Одним из ярких событий 2025 года стало начало реализации в ИРО региональной обучающей программы «Управленческие кадры Урала». Ее цель — обучить участников и ветеранов СВО современным методам и технологиям управления, развить их навыки командной работы и проектного управления.

Значительная часть областных образовательных событий происходит в рамках регионального проекта «Образовательный тур». На площадках муниципальных образований его участники обмениваются лучшими педагогическими и управленческими практиками. В различных событиях этого проекта приняли участие уже более 35 тысяч педагогических и руководящих работников.

Эффективным инструментом профессионального развития педагогических и управленческих кадров являются конкурсы профессионального мастерства. Ежегодно в Свердловской области проходит 17 таких состязаний. Это региональные этапы всероссийских конкурсов, а также областные

конкурсы, проводимые в том числе вместе с партнерами — Екатеринбургской Епархией Русской православной церкви и Главным управлением МЧС России по Свердловской области. Победители девяти из этих конкурсов получают право претендовать на премию Губернатора Свердловской области, вручаемую работникам системы образования, и, как правило, получают ее.

За три последних года в конкурсах профессионального педагогического мастерства в Свердловской области приняли участие около 7,5 тысячи человек. Победители и призеры достойно представляют регион на заключительных федеральных этапах состязаний. В 2024 году представители области вошли в десятку финалистов Всероссийского конкурса «Первый учитель» и число призеров Всероссийского конкурса «Учитель года России», победили в финалах Всероссийского конкурса «Флагианы образования» и Всероссийского профессионального конкурса «Директор года России», что можно расценивать и как результат должного организационно-методического сопровождения конкурсантов.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

Интенсивно идет цифровизация образования, которую мы рассматриваем как средство повышения доступности и качества обучения через интерактивные форматы, развития цифровой грамотности обучающихся, а также средство снижения нагрузки на педагогов и руководителей за счет использования цифрового контента и автоматизации процессов управления. Сегодня все государственные и муниципальные ОО Свердловской области подключены к государственной информационной системе «Единое цифровое пространство». Актуальной задачей остается активизация работы с цифровыми платформами «Сферум» и «Моя школа», а также использование рекомендованного цифрового образовательного контента.

Чтобы научить педагогов эффективно использовать компьютерную и мультимедийную технику в образовательном процессе, в области разработан специальный модуль к дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Профессиональное развитие педагога на основе результатов оценки профессиональной деятель-

ности». Обучение по этой программе прошли более 950 педагогических работников.

В рамках проекта «Цифровая образовательная среда» в области создан единый цифровой ресурс методического сопровождения педагогов и управленцев — Региональный портал ДППО «РОСТ». Он предоставляет доступ к соответствующей информации различным профессиональным сообществам: методическим объединениям, тьюторам, наставникам, методистам, экспертам. Одной из наиболее востребованных возможностей при этом стала координация сетевого взаимодействия, в том числе организация региональных событий и планирование деятельности муниципальных методических служб.

ПОДДЕРЖКА ШКОЛ С НИЗКИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ И ЦЕНТРОВ «ТОЧКА РОСТА»

С 2017 года в Свердловской области ведется целенаправленная работа со школами, показывающими низкие результаты обучения. За это время сложилась региональная модель деятельности, нацеленная на повышение качества образования в этих ОО. Модель включает такие направления, как разработка муниципальных программ поддержки школ, сопровождение разработки антирисковых программ, программ профессионального развития педагогических и руководящих работников, проведение мастер-классов, семинаров, стратегических сессий. Ежегодно для таких ОО на основании данных оценочных процедур формируются адресные кейсы, в которых представлены результаты ВПР, ОГЭ, ЕГЭ, результаты региональных мониторингов и исследований за три года. Такое комплексное представление результатов оценочных процедур позволяет школьным командам спроектировать систему работы с участниками образовательных отношений.

Результаты оценочных процедур этого года показали положительную динамику результатов школ по большинству маркеров. Главное, в области снизилось их количество. В последнее время одним из инструментов работы с управленческими командами таких школ стали стратегические сессии по качеству образования. Этот формат работы показывает значительную эффективность. Кроме

того, для таких команд организуется адресная методическая помощь.

Приоритетным направлением деятельности в рамках федерального проекта «Современная школа» является организационно-методическое сопровождение деятельности центров образования естественно-научной и технологической направленностей «Точка роста». Региональная сеть «Точек роста» насчитывает 407 центров образования, расположенных в сельской местности и малых городах. Центры оснащены новой мебелью и современным оборудованием, включая цифровые лаборатории, технику для изучения программирования и конструирования роботов. Для использования этого оборудования в образовательном процессе все педагогические и руководящие работники «Точек роста» прошли повышение квалификации по соответствующей программе, обязательным компонентом которой стала стажировка на базе ОО.

Анализ результатов работы центров показывает, что во многом именно их вклад позволил 61 образовательной организации Свердловской области выйти из списка школ с низкими результатами. В частности, повысились результаты по математике в 5–6-х классах, возросли и доли выпускников, которые выбирают на ОГЭ и ЕГЭ предметы естественно-научного цикла и информатику.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Важнейшей составляющей системы образования, расширяющей возможности развития личности, является дополнительное образование детей. Ключевой в его системе в регионе является нетиповая образовательная организация — ГАНОУ Свердловской области «Дворец молодежи». В рамках федерального проекта «Успех каждого ребенка» в 2024 году в области было создано почти 6000 новых мест для дополнительного образования детей. Продолжается развитие сети детских технопарков «Кванториум» и центров цифрового образования детей «IT-куб».

Область активно участвует в реализации федерального проекта «Профессионалитет». К началу 2025 года в его рамках активно развивались уже двенадцать кластеров. Интегратором сети ОО и

предприятий в регионе стал Центр опережающей профессиональной подготовки при Уральском колледже строительства, архитектуры и предпринимательства. В 2024 году на базе Свердловского областного педагогического колледжа открылся второй такой центр по направлению «Социальная сфера». Он реализует функционал в части проекта «Билет в будущее», развития движения «Абилимпикс», других проектов, направленных на получение профессий в социальной сфере. Важной составляющей деятельности этих центров является реализация программ под заказ работодателей, в том числе предприятий оборонно-промышленного комплекса, а также работа с обучающимися: профориентационные мероприятия, профессиональные пробы, проект «Первая профессия».

Уникальным в России остается наш региональный проект «Уральская инженерная школа», который в 2024 году был существенно обновлен. Новый формат проекта направлен на создание регионального инженерно-образовательного кластера, объединяющего ресурсы школ, организаций дополнительного, профессионального, высшего образования и ключевых работодателей. Такая интеграция позволит не только разрабатывать и апробировать новое содержание образования и технологии обучения, но в последующем запустить в массовую практику школ образовательные проекты инженерно-технической направленности.

Одним из приоритетов остается выявление и развитие талантливых детей. Это направление курирует и успешно сопровождает еще одна нетиповая образовательная организация — Фонд поддержки талантливых детей и молодежи «Золотое сечение». В 2024 году область вошла в первую десятку регионов по количеству участников заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников. Все победители регионального этапа олимпиады, а также подготовившие их педагоги получают премию Губернатора Свердловской области.

ЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Эффективность работы по созданию условий, позволяющих обучающимся достигать запланированных результатов, во многом зависит от со-

гласованности действий управленческих команд, их способности выстраивать четкие и понятные стратегии, направленные на развитие системы образования. Один из показателей качества организации рабочих процессов — проводимая ежегодно процедура социально-психологического тестирования обучающихся. В 2024 году подавляющее большинство его участников были отнесены в группу с низкой вероятностью рискованного поведения. Значит, большая работа по формированию у обучающихся привычек здорового образа жизни, созданию благоприятной, психологически безопасной развивающей среды, проводимая в ОО области, дает свои плоды.

Доля обучающихся Свердловской области, не преодолевших минимальный порог по результатам государственной итоговой аттестации, в течение последних лет остается стабильно низкой. При этом чуть возросла доля участников ОГЭ, получивших высокие результаты по обязательным предметам. По итогам ЕГЭ в 2024 году по одиннадцати предметам были получены 232 стобалльные работы.

В сфере СПО все более распространенным показателем уровня компетенций, полученных в ходе обучения и показанных работодателям, которые являются главными заказчиками подготовки, становится демонстрационный экзамен. В целом по области уровень занятости выпускников этой сферы высок (занятыми по виду деятельности и полученным компетенциям являются 99% от их общего количества). Неизменно высоким остается также количество победителей и призеров регионального этапа чемпионата по профессиональному мастерству «Профессионалы» и «Чемпионата высоких технологий».

Системная профилактика нарушений обязательных требований законодательства позволила предотвратить нарушения прав граждан на получение образования. По итогам прошлого года Министерство образования Свердловской области вошло в первую тройку ведомств региона по количеству профилактических визитов. В рамках нацпроекта «Демография» в области обеспечена полная доступность дошкольного образования для детей в возрасте от полутора до семи лет. Прозрачность и подотчетность власти, права граждан на информацию о деятельности государственных структур обеспечиваются открытостью органов ис-

полнительной власти. Министерство образования Свердловской области систематически развивает свою информационную открытость не только через официальные каналы, но и через запуск и распространение информационно-познавательного контента.

Нацпроект «Образование» завершен, однако задача достижения национальных целей развития

системы образования и стратегических ориентиров перспективного развития системы образования региона остается. Чтобы выполнить достаточно амбициозные целевые показатели новых проектов, необходима слаженная командная работа, понимание каждым вклада, который он способен внести. Безусловно, ведущей при этом остается и роль управленческой деятельности.

Код управления ИРО:

команда, культура, коммуникация

Ж.С. Фрицко, кандидат педагогических наук, и.о. ректора ГАОУ ДПО Свердловской области «Институт развития образования», и др.*

Почему три «К» стали составляющими успеха образовательной организации? Какие задачи сегодня решают институты развития образования и в чем они могут поддержать образовательные учреждения, реализующие основные и дополнительные образовательные программы? Каково значение «портфеля проектов» в развитии образовательной организации? На эти вопросы отвечают руководители ГАОУ ДПО Свердловской области «Институт развития образования» — ведущего в этом регионе учреждения дополнительного профессионального образования педагогических и управленческих кадров сферы образования.

ТРИ СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСПЕХА

Стратегия функционирования и развития нашего института базируется на внедрении модели устойчивого лидерства (далее — модель) на всех уровнях управления, что способствует

повышению эффективности деятельности и мотивации сотрудников к внедрению инноваций. Основой успеха работы является управленческий код, который основывается на понимании ценностей российского общества и своей корпоративной культуры. Он включает три клю-

* В создании материала принимали участие **О.А. Трофимова**, кандидат педагогических наук, проректор; **М.Л. Жигулина**, заведующая Центром развития педагогических и управленческих команд; **И.В. Жижина**, кандидат психологических наук, директор Нижнетагильского филиала; **А.П. Расторгуев**, кандидат исторических наук, заведующий отделом ГАОУ ДПО Свердловской области «Институт развития образования».

чевых составляющих: **команда, культура и коммуникация.**

Команда института — это коллектив профессионалов, объединенных общими ценностями и целями, где каждый чувствует себя частью организации и ориентирован на достижение общих целей. Начиная с 2021 года Институт развития образования (далее — ИРО) последовательно реализует систему стратегического планирования посредством проведения стратегических командных сессий. В их ходе был сформирован комплекс элементов стратегического видения: эффективная команда, лидерство, уникальность, технологичность. Определены ключевые направления развития и барьеры на их пути. Каждый сотрудник института включен в работу той или иной проектной группы. Кроме того, на стратегической сессии был разработан фирменный стиль и логотип ИРО, отражающий открытость к переменам, динамичность, вариативность, постоянное обновление, движение к новым целям и новым успехам. Этот шаг стал важным инструментом развития корпоративной культуры и повысил узнаваемость бренда института.

Культура, основанная на уважении и открытости, создает условия для беспрепятственного обмена идеями, освоения инноваций и реализации творческого подхода в решении стоящих задач. Она ориентирует как на генерацию новых идей, так и на системную работу по внедрению нововведений.

Коммуникация как основа взаимодействия внутри команды и с внешними партнерами обеспечивает прозрачность, взаимопонимание и синергию усилий. Взаимодействие этих элементов позволяет институту достигать высоких результатов и способствовать развитию системы образования. Коммуникационные процессы в институте играют ключевую роль в установлении продуктивных педагогических отношений на всех уровнях. Они создают условия для открытого обмена информацией, идеями и опытом, что, в свою очередь, способствует совместному участию в проектах и инициативах, направленных на развитие образовательной экосистемы региона. Диалог профессионалов-партнеров служит основой для совместного достижения поставленных целей и способствует развитию системы образования Свердловской области.

ГЛАВНЫЕ ЗАДАЧИ ИРО

Институт развития образования является организацией, которая способствует реализации основных целей и задач государственной образовательной политики на уровне региона. Поэтому стратегические ориентиры развития организации напрямую определяются федеральными и региональными задачами в сфере образования и содержат следующие позиции.

1. Включенность в реализацию ключевых федеральных проектов и направлений развития образования:

- обеспечение условий для организации и проведения в регионе независимых оценочных процедур, в том числе государственной итоговой аттестации выпускников общеобразовательных организаций (оценка качества образования, повышение объективности проведения оценочных процедур);
- развитие системы воспитательной работы;
- развитие системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи;
- выполнение функций регионального оператора по созданию и функционированию центров образования естественно-научной и технологической направленностей «Точка роста» в рамках реализации федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование»;
- сопровождение процессов цифровой трансформации системы образования;
- формирование и развитие единого образовательного пространства в сфере дополнительного профессионального образования педагогических работников и управленческих кадров на Едином федеральном портале ДППО;
- создание и развитие Единой федеральной системы научно-методического сопровождения непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров;
- реализация федерального проекта «Школа Минпросвещения России»;
- сопровождение процессов аттестации педагогических и руководящих работников;
- сопровождение конкурсного движения.

2. Включенность в реализацию региональных проектов и направлений развития образования:

- развитие механизмов управления качеством образования, систем оценки качества образования на всех уровнях управления системой образования;
- региональный проект «Уральская инженерная школа — 2.0»;
- региональный проект «ШАНС» («Школы адресного наставничества и сопровождения»), направленный на поддержку и сопровождение школ с низкими образовательными результатами;
- программа «Кадровое обеспечение системы образования Свердловской области»;
- проведение региональных исследований состояния системы образования;
- сопровождение продвижения ресурсов российских библиотек, в том числе Президентской библиотеки.

3. Включенность в обеспечение потребностей и запросов субъектов системы образования области:

- выявление профессиональных дефицитов и затруднений педагогов и руководителей образовательных организаций;
- развитие управленческих команд муниципалитетов и образовательных организаций;
- сопровождение разработки и реализации управленческих и педагогических проектов.

ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Вот уже без малого четыре года «Портфель проектов» является основным инструментом реализации стратегии развития ИРО. Его содержание и реализация обсуждаются и актуализируются в текущем режиме.

Процесс управления разработкой и реализацией проектов был соотнесен с основными подходами к управлению текущей деятельностью организации. Кураторами реализации проектов стали ректор и проректоры, а руководителями проектов — руководители структурных подразделений по соответствующему направлению деятельности. Кураторы и руководители проектов вошли в состав проектного

офиса, возглавляемого ректором института.

В результате внедрения проектного управления повысилась эффективность управленческой деятельности:

- 1) сформирован портфель проектов «Стратегия развития ИРО»;
- 2) внедрен корпоративный календарь института, обеспечивающий оперативное планирование, координацию и контроль задач (мероприятий), направленных на реализацию государственного задания и планов работы подразделений ИРО;
- 3) организационно-функциональная структура построена в соответствии с приоритетными задачами и направлениями развития ИРО, направлениями региональной системы оценки качества образования. Устранены избыточные уровни управления, для чего в структуру института внесены соответствующие изменения;
- 4) прозрачность системы управления и достаточная производительность труда обеспечиваются новыми должностными инструкциями сотрудников, а также системой контроля исполнения поручений, которая реализуется на основании системы электронного документооборота;
- 5) действует система стимулирующих выплат, в том числе направленных на повышение эффективности и результативности работы;
- 6) прозрачность финансово-экономической и хозяйственной деятельности обеспечивается системой бюджетирования, организацией процедур закупок и их планирования в соответствии с федеральным законодательством, с выходом на электронные торговые площадки, а также ежеквартальной и ежегодной отчетностью перед учредителем об исполнении бюджета. Установленные приоритеты расходования средств позволяют оперативно управлять бюджетом.

СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РУКОВОДЯЩИХ И ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ

Как обязательная составляющая устойчивого развития организации, обеспечивающая ее адаптивность и гибкость, большую ее привлекатель-

ность для сотрудников, партнеров и потребителей, рассматривается **непрерывное профессиональное развитие** сотрудников. Региональная модель профессионального развития педагогических и управленческих кадров представляет собой многоуровневую и комплексную систему, направленную на диагностику и повышение квалификации специалистов в области образования, реализацию индивидуальных образовательных маршрутов, проведение стажировок, взаимодействие с методическими службами муниципальных образований и профессиональными сообществами различных уровней, включая сетевые.

Повышение квалификации педагогов и руководителей является основополагающим элементом данной модели. Спектр программ повышения квалификации достаточно разнообразен и охватывает все категории педагогических и руководящих работников.

В целях индивидуализации повышения квалификации ИРО регулярно проводит диагностику профессиональных компетенций педагогов. За четыре года реализации федерального проекта «Современная школа» диагностику прошли более 32 тысяч педагогических работников области. По ее результатам сотрудниками Центра непрерывного профессионального мастерства разрабатывались индивидуальные образовательные маршруты. За четыре года реализации проекта разработано более 18 тысяч индивидуальных образовательных маршрутов.

Такая система работы предоставляет каждому педагогу возможность следовать по собственной траектории профессионального развития с необходимым набором педагогических и управленческих инструментов, что способствует осознанному подходу к профессиональному развитию, повышает качество образования и удовлетворенность от работы.

Перспективной задачей для областной системы образования является расширение доступа педагогических работников региона к различным форматам **научно-методического сопровождения**. Для этого в 2022 году был создан Региональный портал дополнительного профессионального педагогического образования (далее — ДППО) как компонент единого цифрового образовательного пространства на территории Свердловской области. Портал позволяет сконцентрировать и сделать

открытыми ресурсы системы научно-методического сопровождения профессионального развития педагогов. На портале размещена и пополняется информация о дополнительных профессиональных программах повышения квалификации, которые реализуются и включены в Единый федеральный реестр ДППО, о мероприятиях и формах научно-методического сопровождения педагогов, ресурсах региональных инновационных и стажировочных площадок. Для организации эффективной совместной деятельности с потребителями, партнерами и представителями общества ИРО ежегодно заключает соглашения с органами местного самоуправления, осуществляющими управление в сфере образования.

Принципиально значимым для позиционирования ИРО в профессиональной среде является **сотрудничество и взаимодействие с аналогичными организациями ДППО** других субъектов Российской Федерации. С 2020 года институт заключил 20 межрегиональных и 2 международных соглашения: с Могилевским институтом развития образования (Республика Беларусь) и с Карагандинским филиалом НЦПК «Өрлеу» (Республика Казахстан). Эти рамочные соглашения, сопровождаемые планами совместных мероприятий, способствуют расширению географии сотрудничества, организации выездных стажировок и обмену успешными практиками, что обогащает профессиональное и личное общение участников.

Эффективным инструментом развития педагогов и управленцев в нашей области давно уже стали конкурсы профессионального мастерства. Их главная миссия — выявление новых талантливых специалистов в системе образования. За последние четыре года в конкурсах приняло участие около 7,5 тысячи человек, а их победители и призеры достойно представили регион на федеральных этапах. В 2023 году победителем Всероссийского профессионального конкурса «Первый учитель» стала учитель школы № 104 г. Екатеринбурга О.Г. Крумина. А в 2024 году А.В. Махновецкий, возглавляющий екатеринбургскую школу № 1 имени С.С. Алексеева, стал победителем Всероссийского профессионального конкурса «Директор года России».



Стратегическое планирование

работы инновационных площадок в школе

И.А. Хинчагашвили, директор

Л.М. Гребенюк, заместитель директора по учебно-воспитательной работе МАОУ «Лицей № 5» Камышловского городского округа Свердловской области

В современном образовательном пространстве инновационные площадки становятся не просто дополнительными элементами школьной инфраструктуры, а ключевыми драйверами развития обучающихся. Эффективное управление такими пространствами требует продуманного стратегического планирования, грамотной координации ресурсов и участников, а также постоянного мониторинга результатов. О том, как осуществляется такое стратегическое планирование, идет речь в материале, посвященном опыту управления инновационными площадками в лицее № 5 Камышловского городского округа Свердловской области.

Ключевым элементом успеха лицея стало глубокое стратегическое планирование инновационной деятельности, которое заложило основы для долгосрочного развития. Такое планирование включает несколько основных этапов.

1. Определение миссии и целей площадки

Миссия инновационного кластера — подготовка обучающихся к будущему, где знания сочетаются с практическими навыками и технологическим мышлением. Основные цели включают развитие инженерной культуры, стимулирование интереса к научным исследованиям и создание условий для

профессиональной самореализации обучающихся через вовлечение их в инновационную практико-ориентированную деятельность.

2. Анализ потребностей обучающихся и педагогов

Проведенный анализ показал, что потребности обучающихся разнообразны: от глубокого освоения естественно-научных и технических дисциплин до активного участия в инженерных проектах. Педагоги в свою очередь заинтересовались возможностями применения передовых образовательных практик.

3. Разработка дорожной карты с конкретными этапами и сроками реализации проектов:

- формирование междисциплинарных команд педагогов;
- создание лабораторий по робототехнике, программированию на станках с числовым программным управлением;
- организация ежегодных тематических мероприятий (научно-практическая конференция «Созвездие», окружной фестиваль «Юный инженер», муниципальный конкурс «Юный инженер: 3D-моделирование» и пр.);
- реализация дополнительной общеобразовательной общеразвивающей программы в сетевой форме «Передовые производственные технологии»;
- сотрудничество с ведущими предприятиями города и области в рамках совместных проектов;
- организация в период весенних каникул интенсивных курсов «Передовые производственные технологии: фрезерная и токарная обработка изделий».

4. Управление ресурсами

Эффективное управление ресурсами проекта — ключевой фактор, определяющий успешность инновационных площадок и обеспечивающий конкурентное преимущество организации. В нашем лицее это достигалось за счет:

- оптимизации материальных ресурсов (использование современных технологий, оборудования лицея и социальных партнеров);
- повышения квалификации кадров (регулярное обучение, обмен опытом среди педагогов).

5. Координация

Координация процессов на инновационной площадке требует гибкости и инновационного подхода:

- проектно-ориентированное управление: каждая инициатива реализуется как отдельный проект с четкими целями и назначением ответственных лиц;
- командный подход: формирование кросс-функциональных групп, включающих как учителей, так и специалистов-производственников;
- постоянная обратная связь: регулярные встречи, обсуждения и отчетность.

Педагогический коллектив активно делится своим опытом через различные мероприятия:

- стажировки на базе лицея;
- практикум «Профессиональное самоопределение обучающихся в системе воспитательной работы»;
- участие в марафоне педагогических и управленческих практик, направленном на выявление, поддержку и развитие талантов у школьников и молодежи.

6. Оценка эффективности

Оценка результатов инновационного проекта проводится на основе разработанных ключевых показателей эффективности.

6.1. Качественные показатели:

- согласно проведенным опросам, уровень удовлетворенности деятельностью обучающихся и учителей составляет 100%;
- рост количества научных публикаций о деятельности региональной инновационной площадки;
- рост количества реализованных дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ, направленных на всестороннее развитие (согласно пожеланиям обучающихся и их родителей (законных представителей)). В числе таких программ «Шаг в науку. Физика», «Программирование в среде Scratch», «Программирование в среде “ПиктоМир”», «Программирование на платформе Arduino», «3D-моделирование».

6.2. Количественные показатели: ежегодно все выпускники технологического профиля продолжают свое образование в рамках выбранного направления. Из них более 90% успешно поступают в технические вузы.

Инновационные площадки в школе — это не только технологии и оборудование, но и пространство для личностного роста и профессионального развития обучающихся и педагогов. Эффективное управление такими пространствами требует комплексного подхода, включающего стратегическое планирование, грамотное управление ресурсами, четкую координацию между участниками, объективную оценку результатов и активное вовлечение всех заинтересованных сторон. Только такой подход позволит школам успешно адаптироваться к вызовам современного мира и обеспечить полноценное образование для будущих поколений.

Моделирование

образовательной среды: управленческий аспект

М.Р. Якишева, кандидат педагогических наук, заместитель директора МАОУ НМО «СОШ № 4» г. Новая Ляля Свердловской области

Что представляет собой процесс моделирования образовательной среды современной школы? Какие виды управленческой деятельности выполняет руководитель, занимающийся таким моделированием? Что включает в себя структурная модель мероприятий по развитию образовательной среды? Ответы на эти вопросы вы получите, ознакомившись с представленным ниже материалом.

Образовательная среда (далее — ОС) представляет собой совокупность условий, необходимых для образования человека. Главным из них, отличающим образовательную среду от образовательного пространства, является **включенность в среду субъектов образовательных отношений и партнеров образовательной организации** (далее — ОО). Это предполагает их привлечение к процессу проектирования образовательной среды.

Построение ОС, отвечающей требованиям времени, целевым ориентирам государственной политики в сфере образования и образовательным потребностям участников образовательных отношений, предусматривает наличие достаточных знаний об объекте проектирования. Это обуславливает применение системного анализа при проектировании, целью которого является детальное исследование отдельных компонентов ОС, а совокупным результатом — решение о внесении в нее тех или иных изменений.

Современные подходы к изучению ОС связаны с постоянным поиском лучших педагогических практик и созданием лучших условий для образования детей. В настоящее время системообразующим условием формирования и развития образовательной среды ОО является ориентация на потребности обучающихся, их родителей (за-

конных представителей) и местного сообщества, уникальность школьного уклада и имеющихся традиций образовательного процесса в единстве с ориентацией на цели и задачи государственной политики в сфере образования. Школа сама должна ранжировать актуальные для нее задачи и определять их приоритеты. Интегративными качественными показателями развивающей ОС нам видятся **вовлеченность всех участников образовательных отношений и способность обеспечивать возможности для эффективного личностного саморазвития обучающихся.**

Моделирование образовательной среды на основе системного анализа представляет собой последовательную реализацию определенных видов управленческой деятельности, характеризующихся цикличностью. К их числу относятся:

- 1) анализ актуального состояния образовательной среды школы (цель: понять сильные и слабые стороны существующей ОС, выявить проблемы);
- 2) проблематизация (цель: установление четких целей и задач для модернизации ОС на основе выявленных проблем);
- 3) планирование (цель: создание плана дей-

ствий для достижения поставленных целей и сформулированных на их основе задач);
 4) конструирование (цель: создание условий для обучения персонала, информационной поддержки, мотивации и вовлеченности);
 5) внедрение (цель: реализация разработанных планов);
 6) рефлексия (цель: оценка эффективности реализованных мер и внесение необходимых корректировок, поддержка непрерывного процесса улучшения ОС).

Описанный выше управленческий компонент моделирования образовательной среды пред-

ставляет собой основу процесса моделирования, и именно этот компонент функционально должен стать направляющим вектором организации совместной деятельности всех субъектов образовательных отношений. Для разработки плана мероприятий по совершенствованию ОС имеет смысл подготовить структурную модель, элементами которой являются следующие направления управленческой деятельности:

- нормативно-правовое обеспечение;
- методическое обеспечение;
- кадровое обеспечение;
- информационное обеспечение;
- материально-техническое обеспечение.

СТРУКТУРНАЯ МОДЕЛЬ мероприятий по развитию образовательной среды

Этап 1. Анализ актуального состояния	
Нормативно-правовое обеспечение	Анализ имеющегося нормативно-правового обеспечения
Методическое обеспечение	Анализ имеющихся методических решений
Кадровое обеспечение	Анализ профессиональных дефицитов педагогических работников
Информационное обеспечение	Анализ актуальных значений показателей цифровой ОС
Материально-техническое обеспечение	Анализ имеющихся в образовательной организации условий
Создание рабочей группы / педагогических команд	
Формулирование проблем	
Этап 2. Проблематизация	
Формулирование целей и задач модернизации образовательной среды на основе выявленных проблем	
Этап 3. Планирование	
Нормативно-правовое обеспечение	Планирование разработки локальных нормативных актов, инструкций; работы коллегиальных органов управления
Методическое обеспечение	Планирование мероприятий по совершенствованию педагогического мастерства работников. Формирование индивидуальных образовательных маршрутов педагогов. Планирование разработки необходимых методических рекомендаций. Цикл организационно-методических совещаний с педагогическими работниками
Кадровое обеспечение	Планирование работы по кадровому обеспечению образовательной организации, стимулированию труда работников

Информационное обеспечение	Планирование работы по совершенствованию информационной системы управления образовательной организацией
Материально-техническое обеспечение	Планирование приобретения и установки необходимого оборудования
Этап 4. Конструирование	
Нормативно-правовое обеспечение	Формирование органов государственно-общественного управления. Разработка (доработка) положений и планов работы
Методическое обеспечение	Моделирование мероприятий по организации внутришкольного пространства по темам: «Школьный дизайн», «Я люблю свою школу», «Школьный двор», «Литературный бульвар», «Литературная гостиная» в ходе проектных сессий (практико-ориентированных семинаров). Проведение круглого стола по организации внутришкольного пространства и реализации школьных проектов
Кадровое обеспечение	Проведение практико-ориентированного семинара, посвященного разработке системы стимулирования труда работников
Информационное обеспечение	Апробация информационной системы управления образовательной организацией
Материально-техническое обеспечение	Приобретение и установка необходимого оборудования в соответствии с методическими рекомендациями по вопросам размещения оборудования, поставляемого в целях обеспечения образовательных организаций материально-технической базой для внедрения ЦОС
Согласование элементов модели образовательной среды	
Этап 5. Внедрение	
Нормативно-правовое обеспечение	Введение в действие разработанных локальных нормативных актов
Материально-техническое обеспечение	Освоение приобретенного оборудования
Реализация проектов «Школьный дизайн», «Я люблю свою школу», «Школьный двор», «Литературный бульвар», «Литературная гостиная»	
Этап 6. Рефлексия	
Нормативно-правовое обеспечение	Анализ применения разработанных локальных нормативных актов и внесение в них необходимых корректировок
Методическое обеспечение	Анализ проведенной в рамках деятельности по совершенствованию образовательной среды методической работы. Определение направлений дальнейшего развития методической работы
Кадровое обеспечение	Анализ кадрового обеспечения и разработка предложений по совершенствованию работы с персоналом
Информационное обеспечение	Анализ эффективности использования информационной системы управления образовательной организацией и выработка предложений по ее совершенствованию
Материально-техническое обеспечение	Анализ работы по материально-техническому обеспечению образовательной среды и выработка мер по его совершенствованию, поддержке непрерывного процесса улучшения образовательной среды



Инструментарий руководителя:

что целесообразно использовать в управлении современной ОО

Т.И. Мантурова, победитель Межрегионального конкурса «Лидер перемен — 2023», заведующий МАДОУ «Детский сад № 107» г. Екатеринбурга

Эффективное управление образовательной организацией требует от руководителя применения современных методов и инструментов управления, способствующих повышению качества образования, улучшению коммуникации внутри коллектива и оптимизации ресурсов. В предлагаемой статье автор рассматривает применение на практике различных управленческих инструментов для решения задач руководства детским садом.

Для обеспечения высокого качества образовательного процесса руководителям образовательных организаций постоянно приходится принимать важные управленческие решения, организовывать работу коллектива и распределять ресурсы. Поэтому современному руководителю важно владеть различными управленческими инструментами, к числу которых относятся диаграмма Раммлера — Браше, ролевая структура команды, картографирование процессов, метафорический анализ, а также инструментарий тайм-менеджмента и оценки эффективности ком-

муникаций. Рассмотрим подробнее особенности каждого из перечисленных инструментов и их значимость.

ДИАГРАММА РАММЛЕРА — БРАШЕ

Диаграмма Раммлера — Браше (Rummler-Brache Diagram) представляет собой инструмент, помогающий руководителю анализировать ситуацию и руководить сложными проектами, оптимизируя разнообразные процессы в организации. Она по-

зволяет выделить ключевые компоненты проекта, их взаимосвязи и последствия, что способствует более глубокому пониманию задач и ресурсов, необходимых для их выполнения. Также данный инструмент помогает выявить различные неэффективности в образовательных программах, административных процедурах и взаимодействии между сотрудниками. В образовательной организации такой подход может быть применен для планирования, реализации проектов и программ, оптимизации работы педагогического коллектива и организации сотрудничества с родителями. Применение данного инструмента помогает определить приоритеты в управлении образовательным процессом, сосредоточив внимание на ключевых областях, где изменения могут привести к наибольшему эффекту. Это способствует рационализации учебного плана, оптимизации документооборота и улучшению координации действий всех участников образовательного процесса.

С примером заполненной диаграммы можно ознакомиться, перейдя по ссылке.

В нашем детском саду мы использовали диаграмму Раммлера — Браше для анализа процесса подготовки к учебному году. Было выявлено, что процесс закупки учебных и канцелярских материалов занимает значительное время из-за несогласованности потребностей между педагогическим составом и администрацией. После проведенного анализа были внесены изменения в процесс взаимодействия, что позволило сократить сроки подготовки и улучшить координацию усилий.

АНАЛИЗ РОЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ КОМАНДЫ

Эффективная работа образовательной организации невозможна без сплоченной и мотивированной команды. Руководителю важно понимать, какую роль играет каждый ее член и как взаимодействие участников влияет на результаты работы. Различные модели распределения ролей (например, модель М. Белбина) помогают руководителям осознать сильные и слабые стороны каждого члена

команды и использовать эти знания для повышения эффективности совместной работы.

Согласно модели М. Белбина, участники команды делятся на три укрупненные категории: ориентированные на размышления, ориентированные на действия и социально ориентированные. Руководителю важно четко понимать, какие функции и обязанности оптимальны для конкретного педагога, исходя из его ориентации, о которой сказано выше. Знания о том, кто в коллективе является лидером-мотиватором, организатором, генератором идей, аналитиком, реализатором, командным игроком («душа команды»), исследователем ресурсов, контролером (доводчиком задачи до завершения), помогают оптимизировать командную деятельность.

Данную модель мы применили для оценки и перераспределения ролей среди педагогов. В результате анализа были выявлены сотрудники, обладающие высокими организаторскими способностями, а также те, которые лучше справляются с творческой работой. С характеристиками командных ролей, их сильных и допустимых для командной работы слабых сторон можно ознакомиться, пройдя по ссылке. Их знание помогает оптимально распределить обязанности и повысить эффективность работы как педагогической команды, так и всего педагогического коллектива.

КАРТОГРАФИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ

Картографирование процессов — это метод визуализации последовательности выполнения операций в рамках определенной деятельности. Картографирование позволяет упростить понимание сложных процессов и найти пути их оптимизации. В образовательной сфере картографирование часто используется для планирования учебного процесса, мониторинга освоения образовательных программ, анализа педагогических методик, процедур аттестации, взаимодействия с родителями и партнерами, а также для мониторинга выполнения различных проектов. Использование данного инструмента позволяет выявить дублирующие операции, избыточные этапы и другие недостатки, что



способствует снижению затрат времени и ресурсов. Руководители могут применять его для совершенствования внутренней структуры детского сада и школы, улучшения ее гибкости и адаптивности к изменениям внешней среды.

В своей образовательной организации мы внедриli систему картографирования для отслеживания развития наших воспитанников. Был разработан специальный шаблон, позволяющий фиксировать прогресс ребенка в различных областях знаний и навыков («было» — «стало»). Это дало возможность оперативно выявлять проблемы и корректировать образовательный процесс

в зависимости от потребностей, возможностей и особенностей отдельных групп детей.

Ключевые компетенции, к числу которых относятся лидерские качества, социальные компетенции, творческие (не прикладные) компетенции, мотивационные компетенции, выявляются путем наблюдения за самостоятельным выбором воспитанника, доведением (недоведением) им работы до конца. Выявленные результаты развития этих компетенций описываются в свободной форме. В таблице предлагается вариант описания результатов развития всех четырех компетенций в начале и в конце учебного года.

ТАБЛИЦА. Вариант описания ключевых компетенций

Лидерские качества	Начало года	Ребенок проявлял слабый интерес к инициативному поведению и роли лидера среди сверстников. Предпочитал находиться в группе и наблюдать за действиями других детей, лишь изредка предпринимал попытки предложить свою идею или возглавить игру. При возникновении конфликтных ситуаций предпочитал избегать ответственности и уходил от принятия решений
	Конец года	Наблюдаются значительные изменения в развитии лидерских качеств ребенка. Он стал активнее проявлять инициативу, предлагать интересные занятия и организовывать совместные мероприятия. Дети начали прислушиваться к его мнению и следовать предложенным идеям. Важно отметить, что теперь ребенок демонстрирует способность вдохновлять сверстников своим примером, убеждать их присоединиться к общим играм и проектам
Социальные компетенции	Начало года	Ребенок проявляет интерес к взаимодействию с ровесниками, однако испытывает трудности в установлении контакта и поддержании общения. Часто предпочитает играть один или в паре с одним другом. Стремится следовать правилам игры, но иногда возникают сложности с пониманием ролей и распределением обязанностей
	Конец года	Уверенно общается со сверстниками, легко устанавливает контакт и поддерживает дружеские отношения. Активно участвует в коллективных играх, способен договариваться и соблюдать правила. Проявляет эмпатию, заботится о чувствах других детей, стремится разрешать конфликты мирным путем
Творческие (не прикладные) компетенции	Начало года	Ребенок проявляет заинтересованность в творческой деятельности, пробует себя в рисовании, лепке, конструировании. Однако часто нуждается в подсказках взрослых и подражает действиям других детей. Оригинальные идеи появляются редко, творчество носит больше подражательный характер
	Конец года	Способен самостоятельно придумывать сюжеты и образы, воплощать собственные замыслы. Легко выражает свои мысли и эмоции посредством творчества. Любит экспериментировать с материалами и техниками, ищет нестандартные решения. Обладает развитым воображением и фантазией, активно вовлекается в творческие процессы

Мотивационные компе-тенции	Начало года	Интерес к обучению проявляется эпизодически, ребенок часто отвлекается от заданий, быстро теряет внимание и мотивацию. Иногда сопротивляется выполнению поручений, особенно если они требуют усилий или терпения. Нуждается в постоянной поддержке взрослого для поддержания интереса и концентрации внимания
	Конец года	Выраженный устойчивый интерес к познанию нового, самостоятельная постановка целей и стремление достигать результатов. Поддерживает высокий уровень мотивации даже при выполнении сложных или монотонных задач. Проявляет инициативу, охотно берется за новые задания и проекты. Способен преодолевать трудности и разочарования, сохраняет позитивный настрой и уверенность в собственных силах

МЕТАФОРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Метафорический анализ — это метод исследования и описания явлений через использование метафор. В контексте управления образовательной организацией этот инструмент может применяться для лучшего понимания взаимоотношений внутри коллектива, выявления скрытых проблем и поиска новых идей для развития. Метафоры помогают лучше понять природу проблем и найти нестандартные решения.

Например, сравнение детского сада или школы с живым организмом может способствовать осознанию важности взаимосвязи, динамичности и комплексности образовательного процесса. Как в живом организме, где все органы и системы взаимосвязаны и работают вместе для поддержания жизни, так и в детском саду все участники образовательных отношений (администрация, специалисты, воспитатели, воспитанники и их родители (законные представители)) взаимодействуют и влияют друг на друга. Если один из элементов живого организма (например, воспитатели) функционирует неэффективно, это может негативно отразиться на общем состоянии «организма» — качестве образования и благополучии воспитанников.

Живые организмы обладают способностью к саморегуляции и восстановлению. Соответственно, детский сад должен развивать механизмы для оценки своего состояния и адаптации к изменениям, например регулярные опросы родителей и педагогов, анализ результатов образовательного процесса. Это позволяет организации быть устой-

чивой к кризисам и находить пути для улучшения своего состояния.

Живой организм постоянно развивается, адаптируясь к изменениям во внешней среде. Так и детский сад подвержен влиянию внешних факторов и должен адаптироваться к ним, чтобы расти и развиваться дальше.

Каждый живой организм уникален и имеет свои особенности. Так и детские сады могут отличаться своими методами, подходами и культурой. Это разнообразие способно стать источником силы, так как каждая из организаций может предлагать что-то уникальное, что привлекает семьи и соответствует потребностям воспитанников. Например, сравнение образовательной организации с садом может привести к осознанию важности «удобрения» (вложений в развитие персонала) и «полива» (поддержки субъектности воспитанников), что может стать основой для стратегического планирования.

В своей организации мы уже провели с педагогическим коллективом серию тренингов, основанных на метафорическом анализе. Педагоги использовали метафоры для описания своего опыта работы и восприятия коллег. Такой подход позволил выявить лидеров, определить ключевые направления дальнейшего профессионального роста сотрудников и создать более благоприятную атмосферу в коллективе. Метафорический анализ помогает выявить не только проблемы и вызовы, но и возможности для роста и развития, что в конечном итоге приводит к улучшению качества образования и благополучия детей.

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Тайм-менеджмент играет важную роль в эффективной организации рабочего дня руководителя. Использование специальных инструментов и техник позволяет оптимизировать временные затраты, выделить приоритетные направления и обеспечить баланс между профессиональной и личной жизнью, повысить ее продуктивность и избежать стресса.

Рассмотрим на нашем примере эффективность использования инструментов тайм-менеджмента в управлении дошкольной организацией. Несмотря на то что на сегодняшний день наш детский сад является популярным и уважаемым, мы понимаем, что времена меняются и для поддержания своего высокого уровня нам необходимо непрерывно улучшать качество предоставляемых услуг. Одной из главных задач заведующего детским садом является оптимизация расходования собственного времени и времени каждого сотрудника, которому в свою очередь также необходимо научиться эффективно использовать рабочее время и достигать поставленных целей.

С чего начать? Мы решили начать с анализа текущего состояния дел в детском саду, с анализа ежедневной рутинной работы руководителя. Было выявлено, что значительная часть рабочего времени тратится на выполнение мелких задач, которые вполне могли бы выполняться другими сотрудниками: проверка документов, организация поставок продуктов и канцелярии, работа с поставщиками и другие административные обязанности. После тщательного анализа мы пришли к выводу, что необходимо изменить свое отношение к рабочему времени и научиться распределять задачи более рационально. Меры, которые мы приняли для оптимизации времени: делегирование полномочий, автоматизация рутинных процессов, использование метода «помидора», цифровых инструментов для планирования, а также оптимизация коммуникаций.

1. *Делегирование полномочий.* Первым шагом стала передача части обязанностей руководителя заместителям. Многие мелкие, рутинные дела не менее качественно могут выполнить другие сотрудники, освобождая тем самым время руководителя для более глобальных за-

дач, таких как стратегическое планирование и контроль качества образования.

2. *Автоматизация рутинных процессов.* Следующим шагом стала автоматизация некоторых административных процессов. Внедрение системы электронного документооборота значительно сократило время на обработку различных документов. Теперь заявки на закупки и отчеты заполняются онлайн, а информация хранится в единой базе данных, доступной всем ответственным лицам. Это позволило сократить количество ошибок и ускорить сроки выполнения задач.

3. *Метод «помидора».* Чтобы лучше контролировать свое время, мы стали применять метод «помидора». Его суть заключается в том, что выполнение любой работы разбивается на 25-минутные периоды, после которых делается короткий перерыв. Эта техника помогает руководителю оставаться сконцентрированным и избегать переутомления. Постепенно мы планируем внедрить этот метод и среди сотрудников, предложив им использовать таймеры для контроля времени выполнения задач.

4. *Цифровые инструменты для планирования.* Для планирования постоянно поступающих задач мы ввели в практику использование цифрового календаря и планировщика. Все важные встречи, собрания и мероприятия заносятся в календарь, доступный всей администрации. Это помогает избежать путаницы и дублирования заданий. Каждый член команды получает четкое представление о своих задачах и сроках их выполнения.

5. *Оптимизация коммуникаций.* Важным элементом успеха стало изменение подхода к внутренним коммуникациям. Вместо длительных совещаний мы проводим короткие, но регулярные летучки длительностью не более 15 минут. Во время этих встреч обсуждаются только самые насущные вопросы, а более глубокие темы, требующие детального рассмотрения, выносятся на отдельные обсуждения. Такой подход позволил сэкономить время и повысить эффективность общения.

Результаты изменений показали, что после внедрения новых подходов произошли значительные изменения в работе детского сада. Время, которое

раньше уходило на решение мелких вопросов, теперь использовалось для разработки новых проектов и улучшения условий пребывания воспитанников. Благодаря автоматизации процессов снизилась нагрузка на административный персонал, что позволило уделять больше внимания качеству ухода за детьми и взаимодействию с родителями. Конкурентоспособность детского сада заметно возросла. Повысилась привлекательность учреждения для потенциальных клиентов, так как родители оценили улучшенные условия и индивидуальный подход.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММУНИКАЦИЙ

Коммуникация является ключевым элементом успешной работы любой организации. Важно не только наладить эффективную коммуникацию внутри команды, но и постоянно измерять ее качество и улучшать. Для этого существуют различные методики и инструменты. Использование развивающих бесед, опросов, анкет, методы фасилитации («Батарейка доверия», «Компас отношений», «Круг признательности», «Устав команды», «Погода настроения»), а также регулярные встречи помогают выявлению проблем коммуникации и разработке решений для их устранения. Современные технологии, например платформы для совместной работы, значительно облегчают этот

процесс, предоставляя удобные каналы связи для всех членов команды.

Применение описанного выше управленческого инструментария в работе руководителя образовательной организации значительно повышает эффективность функционирования всей системы, позволяет детскому саду оперативно реагировать на изменения в образовательной среде, адаптироваться к новым требованиям и сохранять высокую конкурентоспособность. Он также помогает создать педагогическую команду, в которой каждый сотрудник чувствует свою значимость и ответственность за общее дело, как в здоровом живом организме, где все системы и органы работают гармонично. Слаженность коллектива отражает способность детского сада функционировать как единое целое, обеспечивая детям безопасную и поддерживающую среду для обучения. Это в свою очередь формирует положительный имидж детского сада, привлекает внимание родителей (законных представителей) наших воспитанников и способствует формированию доверительных отношений между участниками образовательных отношений. В результате детский сад становится конкурентоспособным и привлекательным местом для детей и их семей, что напрямую влияет на его успешность и устойчивое развитие в будущем. Таким образом, эффективное управление и внедрение инновационных подходов являются залогом не только текущей стабильности, но и успешного будущего организации.

Управленческая практика «КреативПРО» — управление через творчество и развитие креативности

Н.Н. Луканина, директор

А.В. Пономарева, кандидат педагогических наук, заместитель директора по учебно-воспитательной работе МАУ ДО «Центр внешкольной работы» г. Новоуральска Свердловской области

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПРАКТИКИ «КРЕАТИВПРО»

Говоря о практике «КреативПРО» применительно к управлению учреждением дополнительного образования детей, следует отметить, что ее суть заключается в создании системы, основанной на стимулировании творчества и развитии креативности как среди педагогов, так и среди обучающихся. Представим основные принципы данной практики.

1. **Творческое мышление.** Внедрение методов, позволяющих развивать нестандартное мышление у сотрудников (мозговой штурм, метапознание через рефлекссию, дизайн-мышление, метод «Шести шляп» и др.). Способствует созданию условий для самовыражения и проявления инициативы педагогами и обучающимися.

2. **Поддержка инновационных проектов.** Разработка и реализация инновационных образовательных программ, направленных на развитие творческих способностей обучающихся. МАУ ДО «Центр внешкольной работы» является региональной инновационной площадкой по реализации проекта «Педагогический ретренинг повышения профессионального роста педагогов средствами ИКТ». Также мы являемся базовой площадкой по направлению «Развитие творческих способностей детей, их одаренности и талантов в условиях интеграции основного общего и дополнительного образования» — Интерактивное ме-

диаобразовательное пространство «Удивительное рядом: познаем родимый край».

3. **Коллективное управление.** Предусматривает формирование командного подхода к управлению, где каждый член коллектива имеет возможность вносить предложения и влиять на принятие решений. Формирование команды по принципу М.В. Долгова. Действующие органы управления: наблюдательный совет, педагогический совет, методический совет, родительские комитеты объединений. Регулярные обсуждения и обмен идеями между всеми участниками образовательного процесса.

4. **Открытая образовательная среда.** Организация пространства учреждения, способствующего творческому процессу: единый фирменный стиль, выставочные площадки, творческие мастерские, зоны для работы над проектами, музейные композиции, тематическая навигация, фотовыставки, концертная деятельность творческих коллективов и др. Использование творческого подхода, современных технологий и цифровых инструментов для поддержки творческого процесса.

5. **Оценка и поощрение креативности.** Введение системы оценки и поощрения креативных инициатив как среди педагогов, так и среди обучающихся. Проведение профессиональных конкурсов, выставок и мероприятий, направленных на демонстрацию результатов творческой деятельности. Мобильная доска достижений, значимых событий и деятельности.

6. **Постоянное обучение и повышение ква-**

лификации. Обеспечение возможности постоянного профессионального роста педагогов путем участия в тренингах, семинарах, мастер-классах, курсах повышения квалификации. Интеграция новых методик и подходов в образовательные программы.

МЕТОДЫ И ФОРМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРАКТИКИ

Воплощение принципов управленческой практики «КреативПРО» требует разработки конкретных методов и форм ее реализации, которые будут способствовать созданию творческой среды и стимулированию креативности в учреждении. Рассмотрим основные методы и формы, используемые в данной управленческой практике.

1. Методы развития творческого мышления

1.1. Методические сессии для педагогов, в ходе которых они знакомятся с интересным опытом развития креативности у обучающихся.

Формы проведения: методические семинары и тренинги: «Иммерсивные игры и симуляции в образовательном процессе», «Развитие критического мышления в рамках внеурочной деятельности», «Опыт использования проектирования», «Создание междисциплинарных команд» и др.

1.2. Использование интерактивных методов обучения, предполагающих включение в образовательный процесс ролевых игр, кейс-методов, метода геймификации (игровых элементов), персонализированного обучения, коллаборации и др.

Формы реализации: игровое моделирование ситуаций, решение проблемных задач, участие в дискуссии, разработка собственных проектов, участие в грантах, практические занятия.

1.3. Организация фестивалей и конкурсов, на которых обучающиеся представляют свои проекты, получают обратную связь и признание. Это стимулирует их интерес к творчеству и позволяет ученикам видеть результаты своей работы.

Формы проведения: проектные лаборатории, творческие конкурсы, выставки работ, фестивали.

2. Метод командного взаимодействия

Данный метод помогает создавать атмосферу сотрудничества, взаимной поддержки, обмена иде-

ями между участниками группы, дает возможность реализовать индивидуальный ресурс в процессе совместной деятельности. В рамках командного взаимодействия инновационные проекты поддерживаются путем реализации целевой модели наставничества, что проявляется в совместной деятельности опытных специалистов и молодых педагогов, сотворчестве учителей и учеников при разработке и внедрении проектов различной направленности.

Формы реализации: хакатоны, метафорические карты, менторские встречи, консультации по проектам, командные квесты, конференции, ретроспективы, идеатоны.

3. Деятельность по совершенствованию эффективности управления

3.1. Создание проектных команд и рабочих групп. Периодическое проведение практических сессий, на которых коллектив разрабатывает и уточняет стратегию развития образовательной организации, определяя приоритеты и цели деятельности.

Формы реализации: стратегические сессии, заседания рабочих групп, обсуждение планов и проектов и др.

3.2. Работа креативных советов или кросс-функциональных команд. Создание постоянных рабочих групп, состоящих из представителей педагогов разных образовательных областей, представляющих разные уровни общего образования и дополнительное образование, которые занимаются разработкой и внедрением новых идей и предложений. Их деятельность способствует комплексному решению задач, стоящих перед образовательной организацией.

Формы реализации: рабочие группы по различным направлениям (учебные программы, имидж организации, разработка положений, образовательная среда, инфраструктура и др.), совещания в нестандартной форме, например практические занятия в коворкинг-центре, тренинги с приглашением внешних специалистов и пр.

3.3. Открытые каналы коммуникации. Внедрение эффективных каналов обратной связи, позволяющих сотрудникам и обучающимся делиться своими мыслями, предложениями и замечаниями.

Формы реализации: внутренние чаты, форумы, опросы, анонимные ящики для предложений,

интерактивные карты достижений и идей.

3.4. Взаимодействие с внешними партнерами. Сетевое взаимодействие с другими образовательными организациями, культурными центрами, бизнес-сообществами для привлечения различных ресурсов, которые помогут реализовать инновационные идеи и проекты.

Формы реализации: совместные мероприятия, стажировки, работа приглашенных экспертов и др.

4. Создание развивающей образовательной среды

4.1. Создание творческих пространств. Организация специальных зон, предназначенных для творчества и свободного выражения мыслей и идей. Это могут быть арт-зоны, лаборатории, мультимедийные студии и др.

Формы реализации: мастерские, где ученики могут заниматься рисованием, лепкой, конструированием, музыкальные комнаты с инструментами, компьютерные классы и др.

4.2. Гибкий график занятий. Предоставление возможностей для индивидуального планирования и выбора времени занятий с учетом интересов и потребностей обучающихся.

Формы реализации: индивидуальные планы, модульные курсы, выбор индивидуального маршрута обучения.

4.3. Интерактивные выставки и экспозиции, виртуальные галереи. Постоянное обновление экспозиций и выставок, демонстрирующих достижения обучающихся и педагогов. Это создает мотивацию для дальнейшего творчества и позволяет демонстрировать результаты деятельности.

5. Система оценивания

5.1. Разработка системы моральных и материальных наград за различные виды деятельности. Она позволяет признать заслуги и достижения, поддержать творческую активность участников образовательных отношений.

Формы реализации: публичное признание успехов на каждом проводимом в образовательной организации мероприятии. Подготовка наградных документов для награждения на муниципальном,

областном и всероссийском уровнях, участие в грантовых программах. Специальные церемонии награждения премиями, дипломами, сертификатами и др.

5.2. Публичные презентации проектов, выполненных обучающимися, на которых они могут продемонстрировать свои достижения и получить обратную связь от всех участников образовательного процесса.

Формы реализации: дни открытых дверей, конференции, выставки-презентации, концерты, scum-формы, которые включают встречи, спринты (краткосрочные циклы работы), ретроспективы (обсуждение результатов).

6. Система самосовершенствования педагогов, предполагающая их постоянное обучение и развитие компетенций

6.1. Проведение тренингов, мастер-классов, вебинаров для педагогов. Обмен опытом работы внутри коллектива. Организация мероприятий, на которых педагоги делятся своим опытом и знаниями, полученными в ходе профессиональной деятельности: заседания педагогических советов, методических объединений, взаимные посещения занятий, конкурс профессионального мастерства «Педагогический воркаут» и др. Участие в работе профессиональных педагогических сообществ, муниципальных методических объединений.

6.2. Создание и функционирование онлайн-платформы, где участники образовательных отношений могут делиться идеями, материалами, методическими разработками и находить вдохновение для реализации новых проектов.

Формы реализации: онлайн-сообщества, блоги, видеохостинг и др.

Представленные методы и формы позволяют создать в учреждении дополнительную атмосферу, благоприятствующую развитию креативности и инновационного мышления, обеспечивая при этом непрерывное совершенствование педагогического мастерства и вовлеченность в деятельность всех участников образовательных отношений.

Применение модели

распределенного лидерства в практике управления ДОО

Н.Л. Бутыгина, заведующий

О.В. Шандра, заместитель заведующего по ВМР МБДОУ «Детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по познавательно-речевому развитию воспитанников № 28 “Теремок”» г. Екатеринбурга

Устойчивое развитие организации обеспечивает модель управления, при которой сотрудники берут на себя функции лидера при решении отдельных задач, напрямую связанных с их функционалом. Поэтому сильный руководитель-лидер всегда стремится развивать лидерские качества и у своих подчиненных. Модель управления, при которой сотрудники организации выполняют лидерские функции при решении локальных задач, получила название модели распределенного лидерства. Какие принципы лежат в ее основе, какие уровни модели существуют, каких результатов можно достичь, применяя эту модель?

ОРГАНИЗАЦИЯ — ЭТО ОРКЕСТР!

Руководитель дошкольной образовательной организации (далее — ДОО) сталкивается с множеством вызовов, связанных с необходимостью внедрения инновационных методов управления и адаптации к постоянно меняющимся условиям. При этом важно, чтобы сотрудники принимали участие в развитии образовательной организации, осознанно двигались в одном направлении и несли ответственность за поставленные перед ними задачи.

Представьте себе симфонический оркестр. Лидер-дирижер не может отыграть партии за всех, да и контролировать игру каждого отдельного исполнителя он не в состоянии. Поэтому в каждой группе оркестра выделяются те самые «первые скрипки», способные взять на себя функции руководства внутри своей группы. Дирижер же корректирует, направляет и принимает ключевые решения по темпу, динамике и характеру исполнения. В результате каждый исполняет свою партию,

а в целом получается великолепное исполнение музыкального произведения!

ПРИНЦИПЫ И УРОВНИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ДОО

Важным условием повышения эффективности деятельности современной ДОО является развитие лидерства среди педагогического коллектива. Модель управления, при которой сотрудники берут на себя функции лидера при решении отдельных задач, напрямую связанных с их функционалом, способна обеспечить устойчивое развитие организации. Тем самым руководитель получает шанс решать более сложные или более актуальные задачи.

Основные принципы управленческой модели нашей ДОО

1. Управленческая целесообразность каждого конкретного действия и принимаемого решения.
2. Взаимность, доверие, партнерство.

3. Согласование, соуправление, самоуправление.
4. Личностная культура как условие диалога.
5. Культура равноправного сообщества взрослых и детей как условие социального творчества.

Указанные принципы легли в основу уровневого управления ДОО на основании модели распределенного лидерства (см. схему 1).

Построение такой модели предполагает управление командами, где команда является автономным, самоуправляемым, мобильным и трансформируемым коллективом, созданным с целью совместной разработки и принятия управленческих решений, а также оперативной реализации поставленных задач.

Управление организацией на основе модели распределенного лидерства состоит из нескольких уровней: стратегического, тактического и информационно-аналитического.

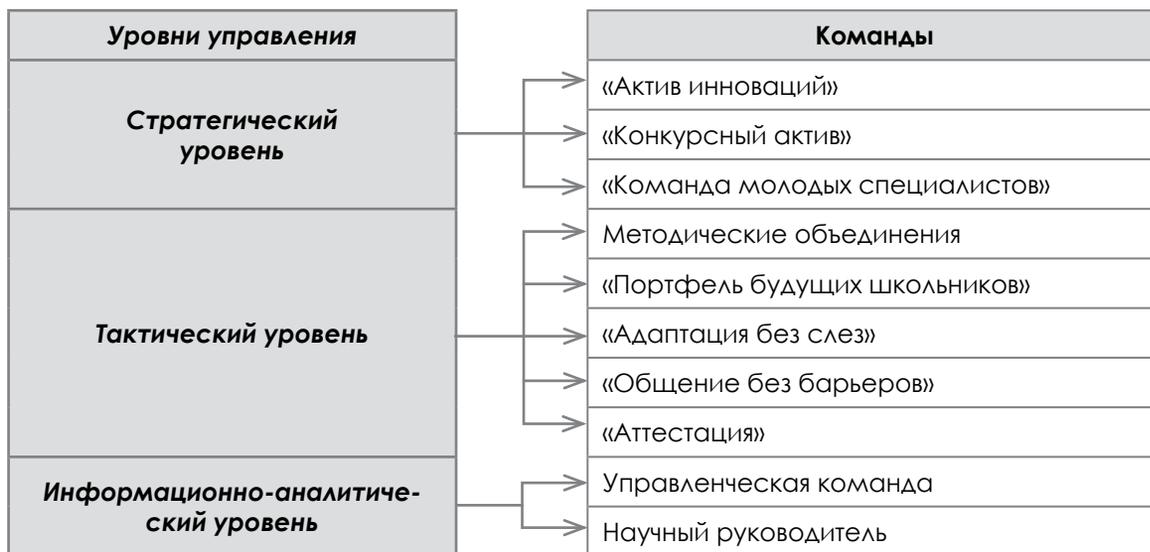
Стратегический уровень направлен на решение долгосрочных задач, определенных локальными нормативными актами ДОО. На этом уровне в команды помимо заместителя заведующего по ВМР объединяются активные и творческие педагоги, принимающие участие в реализации инновационных проектов, в разработке и экспертизе конкурсных материалов. Такими командами на сегодняшний день являются «Актив инноваций»,

«Конкурсный актив», а также команда молодых специалистов, которым необходимо методическое сопровождение, но они проявляют личную активность в профессиональном общении и обмене опытом с коллегами.

На **тактическом уровне** командами являются как методические объединения (микрогруппы педагогов от трех до пяти человек), которые решают профессиональные задачи в соответствии с возрастными особенностями дошкольников или в соответствии с направлением деятельности (коррекционное, оздоровительное и т.д.), так и проектные команды. В процессе реализации сейчас находятся несколько командных проектов, направленных на решение годовых задач: «Портфель будущих школьников», «Адаптация без слез», «Общение без барьеров». Участники методических объединений работают в соответствии с перспективным планом на текущий учебный год, который согласован на заседании педагогического совета.

Деятельность на **информационно-аналитическом уровне** направлена на проведение экспертизы уровня профессиональной компетентности педагогов, изучение и сравнение эффективности различных форм работы с командами, анализ текущих и конечных результатов деятельности

СХЕМА 1. Уровневое управление ДОО



каждой команды. Его реализуют управленческая команда и научный руководитель.

Сопровождение деятельности команд в рамках модели носит развивающий и демократический характер, выступая как средство руководства целостным педагогическим процессом, повышением профессиональной квалификации педагогов и развитием их творческой активности.

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ

Реализация модели распределенного лидерства представляет собой сложный многоэтапный процесс, требующий тщательного планирования и системного подхода.

Этап первый. Анализ текущей ситуации и определение целей

На первом этапе с помощью методики С.С. Степанова «Потенциал лидера» в ДОО был проведен всесторонний анализ интересов и потребностей педагогов, выявлены особенности лидерского потенциала коллектива, а также готовность педагогов самостоятельно решать приоритетные задачи работы детского сада, исходя из личностно-профессиональных возможностей, потребностей и интересов.

Этап второй. Подготовка кадрового состава

На втором этапе проведены мероприятия по подготовке коллектива к работе в условиях распределенного лидерства. Учебный год начался с мотивационной сессии «В новый год за новым качеством». В течение года проводились семинары, тренинги и мастер-классы, направленные на повышение квалификации педагогов и формирование понимания принципов распределенного лидерства (стратегическая сессия «От миссии воспитателя к миссии детского сада», форсайт «Детский сад успеха для каждого» и др.). Особое внимание уделялось развитию навыков командной работы, принятия решений и управления конфликтами.

Этап третий. Разработка модели распределенного лидерства

Третий этап был направлен на создание модели распределенного лидерства, адаптированной к специфике ДОО. Созданная модель учитывает осо-

бенности детского контингента, уровень профессиональной компетентности педагогов и ресурсы учреждения. На данном этапе также определились роли и функции каждого участника команды, механизмы координации и контроля.

Этап четвертый. Реализация модели

Четвертый этап предусматривает реализацию модели посредством запуска деятельности команд, а также масштабирование успешного опыта на всю организацию. На данном этапе включаются процессы адаптации и интеграции новых подходов в повседневную практику ДОО. Одновременно происходит разработка внутренних нормативных документов, регламентирующих работу в рамках распределенного лидерства.

Этап пятый. Мониторинг и оценка результатов

Этап направлен на непрерывный мониторинг и оценку результатов внедрения модели распределенного лидерства. В его ходе используются различные методы сбора данных: интервьюирование педагогов, наблюдения, анализ документации и достижений воспитанников. Полученная информация служит основой для дальнейшего совершенствования системы управления и образовательных процессов.

РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ МОДЕЛИ

Реализация модели распределенного лидерства в ДОО способствовала созданию условий для профессионального роста педагогов, улучшению качества образования и деятельности по развитию личности каждого воспитанника. Данный подход демонстрирует высокую эффективность в современных условиях, характеризующихся динамичными изменениями и требованиями к гибкости и адаптивности дошкольных образовательных организаций.

Успех предлагаемой модели зависит от желания и готовности к совместной работе администрации и педагогического коллектива ДОО, от консолидации их в коллектив единомышленников, от выработки единого педагогического кредо, общих ценностей и традиций.



Система популяризации естественно-научных дисциплин в школе

А.В. Махновецкий, победитель Всероссийского профессионального конкурса «Директор года России» 2024 года, директор МАОУ СОШ № 1 имени С.С. Алексеева г. Екатеринбурга

Рубрику «Образовательный процесс» открывает материал победителя Всероссийского профессионального конкурса «Директор года России» 2024 года А.В. Махновецкого, посвященный проблеме мотивации школьников на изучение естественно-научных предметов. Автор убедительно показывает, что интерес к физике, химии, биологии, другим предметам и курсам естественных наук базируется на «трех китах»: высокопрофессиональных и высокомотивированных педагогах, развитой и постоянно обновляющейся материальной базе, партнерских связях школы с различными учреждениями и организациями, заинтересованными в глубоком освоении школьниками указанных выше наук. А главный вывод, который следует из этого материала: «три кита» должны использоваться комплексно.

Совершенствование естественно-научного образования — один из ключевых векторов Стратегии развития образования до 2040 г. Работа по популяризации естественных наук для получения максимального эффекта должна осуществляться комплексно. Но даже если в учреждении нет достаточных ресурсов для выстраивания полноценной системы формирования естественно-научного знания, следует начать с планирования

отдельных ее элементов в рамках годового плана работы школы.

В первую очередь имеет смысл провести ревизию ресурсов, чтобы сделать первые шаги в этом направлении, а затем определить дальнейшую перспективу такой работы. Среди основных ресурсов образовательной организации выступают **кадровые, материальные и организационные**. Кадровые и материальные ресурсы — это

сфера ближнего влияния руководителя, а значит, именно они необходимы для начала работы.

КАДРОВЫЕ РЕСУРСЫ

Так, проанализировав **кадровый состав** на имеющиеся предметные компетенции и возможное профессиональное развитие, важно определить одного или нескольких педагогов, способных взять руководство и вдохновить коллег и учеников на погружение в естественно-научную среду. При этом погружение не должно сразу становиться причиной переоценки ценностей. Достаточно определить ряд точек соприкосновения с научной картиной мира.

Одним из способов такого соприкосновения может стать развитие педагога по одному из направлений инновационной деятельности, к примеру, освоение проектной деятельности, проведение опытной работы, знакомство с новыми для конкретной школы направлениями образовательного процесса (моделирование, прототипирование, конструирование и др.). Качественные курсы повышения квалификации или образовательная программа, интерес к которой проявит педагог, могут быть реализованы параллельно с обучением школьников в формате научного объединения, разовых встреч или внеурочной деятельности.

Еще одним эффективным способом для старта развития естественно-научного направления в школе может стать коллективная генерация новых подходов в рамках методического объединения. На первом этапе это может быть организация предметной недели, а затем — формирование перечня мероприятий для школьников, которые могут быть включены в годовой план, чтобы обеспечить системность работы в данном направлении. Хорошо, если к выработке совместных решений будут привлечены молодые педагоги, представляющие источник позитивной инициативы в коллективе, а также старшеклассники, готовые дать объективную обратную связь в отношении качества и результата предлагаемых мероприятий.

Наконец, привлечение внимания к изучению естественно-научных дисциплин может быть осуществлено благодаря локализации их в школьном пространстве в формате «Центра научных дисциплин». Его оформление и содержательное направ-

ление возможно поручить группе инициативных педагогов и школьников. Затраты на создание такого школьного участка будут минимальны, но при этом он может стать центром проведения вовлекающих событий и экспериментов для широкого круга школьников.

МАТЕРИАЛЬНАЯ БАЗА

Безусловно, изучение естественно-научных дисциплин невозможно без соответствующей **материальной базы**. Поэтому важно определить стратегию по ее обновлению с учетом целей развития естественно-научного образования. Инвентаризация материальных ресурсов должна осуществляться при непосредственном участии педагогов-предметников и призвана определить первичную и долгосрочную потребности.

Сегодня на рынке представлены различные комплексы для преподавания естественно-научных дисциплин, при этом их стоимость может значительно варьироваться. Однако в условиях бюджетной сдержанности важно иметь представление об аналогах соответствующих товаров, о возможности их замены на подручные материалы. Так, использование материалов и устройств, которые применяются обучающимися в реальной жизни, повысит практическое значение курса для школьника. Здесь большую роль будет играть выстроенный диалог педагога с учениками и его увлеченность, мотивация к демонстрации всех возможностей своего предмета.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ

В случае отсутствия в школе достаточной материальной базы для естественно-научного образования целесообразно обратиться за поддержкой к профильным организациям и учреждениям или другим образовательным организациям, что предполагает использование **организационных ресурсов**.

Самым простым с точки зрения организации является аудит учебного плана школы и детальное рассмотрение целесообразности и результативности курсов внеурочной деятельности. Так, для

обеспечения практической направленности базовых учебных предметов в учебном плане может быть выделена линейка курсов внеурочной деятельности, представляющих собой демонстрацию практических опытов, экспериментов и наблюдений, подкрепляющих основной курс предмета в новых форматах взаимодействия, локациях или с привлечением сторонних лиц.

Хорошо зарекомендовала себя сетевая форма организации образовательного процесса, когда школа может использовать ресурсы других организаций в рамках договора о реализации сетевых образовательных программ или договора о сетевом взаимодействии. В данном случае административным командам организаций важно прийти к точке взаимовыгодного сотрудничества с учетом опыта, материальных и кадровых условий, организационной среды.

Образовательным организациям высшего и среднего профессионального образования всегда важно продемонстрировать свои возможности для профориентации школьников и последующего привлечения их в ряды студентов. Значит, найдутся партнеры, готовые организовать на своей площадке ряд практических занятий, встраиваемых в учебный план школы.

Такую же роль могут выполнять профильные предприятия с целью создания для себя положительного имиджа и привлечения молодежи в профессию. Сегодня эту задачу можно решить отчасти в рамках реализации проекта «Билет в будущее» или подготовки проекта в рамках конкурса «Большая перемена». В то же время школе важно держать в фокусе внимания учебную и естественно-научную составляющую события, чтобы оно не стало еще одной экскурсией класса в новую локацию, а стало доказательством теоретических

аспектов, изучаемых накануне, или мероприятием, закладывающим новый фундамент для дальнейшего развития ученика по данному направлению.

Еще одним партнером для популяризации науки может выступить Российское общество «Знание», которое благодаря компетентным лекторам и новым для школьников лицам обеспечивает популяризацию наук и профессий. Такие встречи могут служить как теоретической, так и практической основой для продолжения разговора в классе или стать значимым школьным мероприятием. Взаимодействие с организацией осуществляется путем отправки заявки на соответствующее мероприятие и не несет существенных затрат для школы.

Взаимодействие с родителями несет косвенный эффект по вовлечению учеников в естественно-научное образование, но может служить дополнительным стимулом и обеспечить поддержку со стороны еще одного участника образовательных отношений. Например, субботняя семейная викторина на определенную тематику — не только важное воспитательное мероприятие, но и наглядная демонстрация возможностей школы, ее внимания к содержанию образования, демонстрация человеческого лица фундаментальной науки. Подобную роль может выполнять научно-практическая конференция с участием родителей или фестиваль проектов, где достижения обучающихся или их небольшие открытия демонстрируются широкой общественности.

Таким образом, для реализации стратегических задач в школе важно иметь комплексное представление об имеющихся ресурсах и технологиях достижения целевых показателей, что становится особенно важным в условиях формирования и выполнения стратегии развития образования.

Практический опыт

реализации ИУП для обучающихся с умственной отсталостью в условиях общеобразовательной школы

А.В. Наумова, заместитель директора

М.А. Ткаль, учитель-логопед МАОУ СОШ № 49
г. Екатеринбург

Предлагаемая вашему вниманию статья ознакомит с успешным опытом организации обучения школьников с умственной отсталостью в условиях общеобразовательной школы. В материале обоснованы достоинства подхода к обучению с использованием индивидуального учебного плана, проведено сравнение с инклюзией на примере совместного обучения с другими учащимися в общеобразовательном классе. Авторы проанализировали, как организация обучения по данной модели сказывается на успешности обучающихся, их социализации и адаптации в социуме, а также дали практические рекомендации, как организовать обучение по индивидуальным учебным планам учащихся с умственной отсталостью.

ОСОБЕННЫЕ ДЕТИ — ОСОБЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

Проблема обучения школьников с ограниченными возможностями здоровья (далее — ОВЗ) в условиях обычной общеобразовательной организации является чрезвычайно актуальной. «Особенные» дети с особыми образовательными потребностями имеют право на получение образования, и это является одной из важных задач государственной образовательной политики. Инклюзивное образование — это процесс совместного воспитания и обучения лиц с ОВЗ и их нормально развивающихся сверстников. И цель такого образования — осуществление индивидуального и дифференцированного подхода к обучающимся. Это дает школьникам с ОВЗ хорошую возможность социализации, а у здоровых учащихся формирует ответственность, милосердие и толерантность.

Дети с ОВЗ принимаются на обучение по адаптированной программе с согласия родителей (законных представителей) и на основании рекомендаций психолого-медико-педагогической комиссии. Родители (законные представители) вправе выбирать образовательные организации для обучения своих детей, и, по статистике, многие останавливают свой выбор именно на общеобразовательных школах, а не коррекционных учреждениях. Но, как показывает опыт, инклюзия положительно «работает» не для всех категорий ограничений. Так, например, обучающиеся с умственной отсталостью (далее — УО) имеют органическое нарушение головного мозга и особые образовательные потребности, которые мешают им полноценно получить ценное образование. В связи с этим их обучение в условиях общеобразовательного класса вызывает большое количество затруднений:

- сложности в предоставлении обучающемуся индивидуального тьютора (ассистента) для регуляции образовательного процесса;
- необходимость наличия разных учебных планов и разного учебного материала;
- сложности в построении урока, когда необходимо учесть особенности всех обучающихся;
- недостаточное количество профильных специалистов для организации коррекционно-развивающей работы;
- невозможность оценить будущую эффективность обучения, ведь обучающийся не может овладеть тем уровнем материала, что дается в ходе образовательного процесса и т.д.

Трудности могут привести к ухудшению потенциала обучающихся с УО, появлению негативного поведения и стойкого снижения мотивации к обучению.

ПЛАН ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ, НО ОБУЧЕНИЕ СОВМЕСТНОЕ

В нашей образовательной организации на основании всех рекомендаций по организации образовательного процесса обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями, вариант 1) принято решение организовать обучение таких школьников по индивидуальному учебному плану (далее — ИУП), но при этом не исключать их из коллектива: обучающийся числится в общеобразовательном классе и участвует в мероприятиях класса и школы. Это помогает продолжить его эффективную интеграцию и социализацию, не снижая при этом мотивацию и успешность школьника.

Одному из заместителей директора по учебно-воспитательной работе в функционал включена организация работы с обучающимися данной нозологической группы. Он составляет все документы, регулирует работу педагогов, вносит изменения в расписание и оповещает о них родителей (законных представителей) учащихся, контролирует учебный процесс и участие обучающихся во внеурочной деятельности, выставляет отметки каждую четверть. С этого учебного года обучающиеся с УО введены в электронный журнал в соответствии с их расписанием. Данные обучающиеся учатся только в первую смену.

АЛГОРИТМ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ

1. При зачислении в школу с заключением ПМПКи или при получении заключения ПМПКи уже в процессе обучения в образовательной организации проводится заседание психолого-педагогического консилиума (далее — ППК) с родителями (законными представителями) обучающегося для решения вопроса по переходу на ИУП. Заседания ППК проводятся в начале каждого учебного года. Соответственно, заявление на обучение по ИУП пишется ежегодно.

2. Исходя из учебного плана распределяется нагрузка педагогов, составляется приказ об организации обучения по ИУП. В нашей школе (с учетом большого количества учащихся с УО) есть педагоги, которые работают только с данной категорией обучающихся.

3. Родители (законные представители) учащихся пишут заявление на обучение по адаптированной программе. При этом заявление пишется на весь срок обучения, при желании его всегда можно отозвать.

4. Составляется индивидуальное расписание с учетом внеурочной деятельности, в которое включается коррекционно-развивающая работа учителя-логопеда, педагога-психолога, учителя-дефектолога.

5. После подготовки всех документов родители (законные представители) учащегося подписывают документ об ознакомлении с расписанием уроков и внеурочной деятельности, с учебным планом на год, с календарным учебным графиком на год.

6. На каждого обучающегося с ОВЗ, в том числе и с УО, заполняется индивидуальная карта сопровождения, где ежегодно руководитель и профильные специалисты отмечают динамику развития каждого обучающегося.

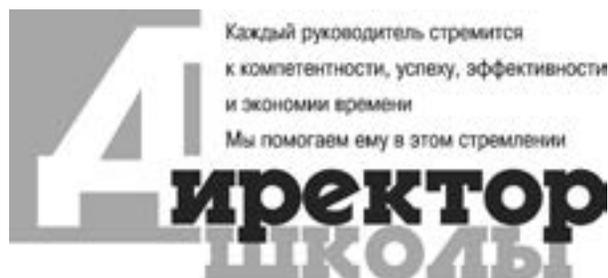
7. Формируется папка ИУП, где по порядку хранятся установленные документы (см. приложение). По окончании учебного года они сдаются в архив.

Ежегодно педагогом-психологом проводится диагностика мотивации, школьной тревожности, самооценки школьников с УО. Исходя из нашего опыта обучения по ИУП на протяжении пяти лет, можно отследить положительную динамику в развитии и адаптации обучающихся: успешность и мотивация к обучению растет, а тревожность снижается.

Структура и содержание папки обучающегося по ИУП

Номер страницы папки	Содержание
Первая страница, титульная	1. Указание названия учредителя и образовательной организации. 2. Гриф утверждения директором (дата утверждения и номер приказа) и принятия на заседании педагогического совета (указывается дата и номер протокола). 3. Ф.И.О. обучающегося по ИУП, класс, учебный год
Вторая страница	Копия протокола ППК с подписью родителей (законных представителей) обучающегося (оригинал хранится в папке протоколов ППК)
Третья — пятая страницы	1. Копия подписанного родителями (законными представителями) обучающегося заявления на обучение по адаптированной программе (оригинал хранится в личном деле). 2. Копия согласия на обучение по адаптированной программе (оригинал хранится в личном деле). 3. Заявление на обучение по ИУП
Шестая страница	Приказ об утверждении ИУП (приказ издается той же датой, что и подписывается заявление родителей (законных представителей) обучающегося на обучение по адаптированной программе). В приказе указывается, на кого распределена педагогическая нагрузка, стоят подписи педагогов об ознакомлении с приказом
Седьмая — девятая страницы	1. Индивидуальный учебный план на текущий год обучения. 2. Расписание индивидуального учебного плана на текущий год обучения. 3. Календарный учебный график на текущий год обучения. <i>(Все документы утверждены директором и педагогическим советом, на каждом документе стоят подписи родителей (законных представителей) учащегося об ознакомлении с ними и даты ознакомления)</i>

Первое профессиональное издание для руководителей общеобразовательных учреждений



Тематика журнала — управление в образовании.
Цель журнала — поддержать директоров школ как управленцев, лидеров.

Каждый номер содержит интервью, статьи, аналитику об организации учебного процесса, воспитательной работе, дополнительном образовании, уровне подготовки учителей, аттестации и повышении квалификации.

Доступны печатная и электронная версии (direktoria.org)

Каталог ФГУП «Почта России» — П1543



Управление

ценностно ориентированной средой ДОО

Е.И. Рыбникова, заведующий филиалом
МАДОУ «Детский сад № 70» — «Детский сад
№ 41» г. Первоуральска

В основе всякого процесса, включая образовательный, лежат те или иные ценности. Поэтому образовательная среда всегда ценностно ориентирована. О том, как осуществлять управление такой средой, используя закономерности развития и функционирования организационной культуры, рассказывается в следующем материале. Также в нем описывается алгоритм разработки Кодекса корпоративной этики, целесообразность введения которого диктуется необходимостью поддержания в образовательной организации положительных корпоративных ценностей и норм поведения.

В ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ — ЦЕННОСТИ

В основе развития любой образовательной организации (далее — ОО) лежат определенные ценности. Это определяет важность формирования ценностно ориентированной среды. Этот процесс требует включения в него всех участников образовательных отношений. Эффективное управление этим процессом позволяет создать благоприятные условия для полноценного развития каждого нашего воспитанника, его успешной социализации, повышения качества образования.

Важную роль в этом играет организационная культура ОО. С точки зрения ребенка, это первая (или одна из первых) в его жизни организационная культура, с которой он сталкивается. Специфика

образовательной деятельности состоит в том, что организационные отношения, которые в ней культивируются, транслируются воспитанниками. Поэтому ее характер влияет на процесс становления личности ребенка, в определенной мере определяет жизненный опыт, который приобретает дошкольник.

Эффективное управление организационной культурой дошкольной образовательной организации (далее — ДОО) дает возможность руководителю:

- повысить качество деятельности управленческой команды ДОО;
- обеспечить эффективность взаимодействия всех участников образовательных отношений, посредством субъект-субъектных взаимоотношений.

Организационная культура представлена совокупностью ценностей, установок, отношений и традиций, поддерживаемых в организации, которые находят отражение в ритуалах, символах, языке и признаваемых в ней героями людей. Центральное место в этой системе занимают корпоративные ценности. Согласованию корпоративных ценностей, при котором важно мнение каждого, способствуют формы совместной деятельности участников образовательных отношений и социальных партнеров. Такой подход позволяет эффективно интегрировать общие представления о ценностях, целях и нормах жизнедеятельности.

Наиболее эффективной при его реализации признана работа фокус-групп. Они организуются следующим образом: участники мероприятия делятся на небольшие группы, каждая из которых предлагает собственные идеи относительно того, какие ценности должны быть приняты в ОО. Затем проводится общее обсуждение предложенных идей и формируется итоговая концепция корпоративных ценностей ДОО. Совместная разработка создает прочную платформу для дальнейшей продуктивной работы, снижает вероятность возникновения разногласий и конфликтов в коллективе. Путем культивирования в ДОО таких ценностей, как компетентность, творчество, толерантность, внимание к индивидуальным потребностям окружающих, готовность к внешней и внутренней образовательной конкуренции, к работе в команде, коллективизм, гордость за ДОО, в организации обеспечивается сплоченность сотрудников, согласованность их поведения, что в свою очередь способствует реализации миссии учреждения.

РАБОТА НАД КОДЕКСОМ КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ

Основной функцией корпоративных ценностей является регуляция поведения участников образовательных отношений. Нормы и правила поведения в ОО закрепляются Кодексом корпоративной этики (далее — кодекс), который устанавливает стандарты профессионально-этического отношения взрослых друг к другу и к детям.

Можно выделить следующие основные этапы деятельности по разработке и внедрению кодекса:

1) анализ сложившейся ситуации в ДОО и постановка целей разработки кодекса;

- 2) разработка первого варианта (проекта) кодекса;
- 3) экспертиза и редактирование проекта;
- 4) публичное обсуждение и внесение поправок в проект;
- 5) утверждение кодекса приказом руководителя ДОО;
- 6) ознакомление сотрудников с итоговым вариантом кодекса и внедрение его в деятельность ДОО.

Чтобы кодекс был осознанно принят всеми участниками образовательных отношений, целесообразно при его разработке задействовать коллективные усилия и использовать разнообразные формы совместной деятельности. Так, например, создание временных рабочих групп позволяет привлечь широкий спектр сотрудников, родителей (законных представителей) наших воспитанников и других заинтересованных лиц к процессу разработки кодекса. Каждая группа занимается определенной темой, собирает материалы, разрабатывает предложения и формулировки отдельных пунктов. Такой подход гарантирует широкое представительство и разнообразие точек зрения.

Используя анонимные опросники и онлайн-анкетирование, администрация ДОО собирает обратную связь от сотрудников и других участников образовательных отношений, чтобы учесть пожелания и замечания каждой категории участников и сделать кодекс справедливым и соответствующим реальной обстановке.

Перед утверждением кодекс должен пройти процедуру коллегиального обсуждения. Собирается общее собрание, на котором обсуждается содержание проекта, вносятся поправки и дополнения. Каждый участник собрания получает возможность высказать свое мнение и повлиять на конечный вариант документа.

Обеспечить открытость правил поведения, закреплённых кодексом, позволяет их визуализация. Грамотная визуализация помогает сделать нормы поведения очевидными, простыми для восприятия и легкими для запоминания. Яркие и красочные плакаты, карточки-напоминания, расположенные в зонах свободного доступа (коридоры, внегрупповые и групповые пространства), наглядно иллюстрируют правила поведения. Для их оформления используются тематические иллюстрации и лаконичные пояснения. Хорошим дополнением

к правилам служат фотоколлажи и фотоальбомы с примерами правильного поведения и образцами хорошего тона. Показательные фотографии позволяют увидеть реальные примеры правильных действий в обычной среде ДОО. Эффективен также прием персонализации. У каждого участника образовательных отношений есть возможность придумать собственный символ, обозначающий одно из правил поведения, который после утверждения может стать элементом интерьера учреждения. Так визуализация правил помогает систематизировать соблюдение установленных норм.

Закрепить понимание практических приемов поддержания этичного поведения в ежедневной работе сотрудникам помогают практически ориентированные мастер-классы: «Техники эффективного общения», «Учимся разрешать конфликты», «Формирование стрессоустойчивости» и др.

Анализируя опыт управленческой деятельности, можно утверждать, что культурные образцы, принятые и усвоенные в ДОО, оказывают огромное влияние на различные стороны ее деятельности: отношение к работе членов коллектива, межличностные отношения внутри групп, межгрупповые отношения участников образовательных отношений, отношения с социокультурным окружением и другие аспекты. Практика показывает: насколько коллектив ДОО принимает и поддерживает установленную организационную культуру своего учреждения, настолько продуктивно организуется психологически комфортное взаимодействие сотрудников. А значит, более эффективно организован образовательный процесс, с меньшим напряжением осуществляется внедрение инноваций.

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ЦЕННОСТНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ СРЕДЫ

Снижению сопротивления коллектива работе в инновационном режиме способствует проектное управление, которое предполагает активное привлечение участников образовательных отношений к анализу, планированию и организации деятельности дошкольной образовательной организации. Это формирует у участников проектной деятельности чувство сопричастности к происходящему, а также не только способствует повышению ква-

лификации каждого, но и стимулирует развитие всего коллектива.

Наиболее перспективным для развития ДОО является использование группового ресурса, который проявляется в совместной творческой деятельности, предполагающей сотворчество, где каждый участник является равноправным создателем нового. Такая деятельность предполагает создание команд. В нашем ДОО команды рассматриваются как способ повышения эффективности управления в целом. Командные формы управления реализуются в целях решения текущих проблем, подготовки рекомендаций, непосредственного изготовления какого-либо продукта, а также управления различными процессами.

В учреждении важно поддерживать высокий уровень профессиональной компетентности работников. Повышению квалификации сотрудников способствуют регулярные семинары, мастер-классы, тренинги, круглые столы и другие интерактивные формы, реализуется командное обучение. Активно поощряются инициатива и творческий подход среди педагогов, что создает условия для их профессионального роста и самореализации.

Таким образом, можно утверждать, что управление формированием и развитием ценностно ориентированной среды в ДОО представляет собой систематическую и целенаправленную деятельность руководителя дошкольного образовательного учреждения по поддержке определенных корпоративных ценностей. Благодаря работе по их согласованию внутри коллектива и с партнерами ОО удается закрепить их в сознании всех участников образовательных отношений. Созданный Кодекс корпоративной этики и грамотно выстроенная система управления, содействующая поддержанию указанных выше условий эффективного развития ценностно ориентированной среды, способствуют формированию у участников образовательных отношений чувств сопричастности и гордости за принадлежность к своему учреждению. Постепенно происходит формирование сплоченной команды, в которой каждый осознает себя нужным и важным. В свою очередь эффективное взаимодействие элементов корпоративной культуры значительно повышает качество образования в ДОО, улучшает социально-психологический климат в коллективе и укрепляет позиции учреждения на конкурентном рынке образования.

Новые образовательные пространства в детском саду

Н.В. Шадрина, почетный работник общего образования Российской Федерации, директор МАДОУ «Детский сад комбинированного вида “Детство”» г. Нижнего Тагила Свердловской области

ЧТО ТАКОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПРОСТРАНСТВО?

В современной научной литературе термин «образовательное пространство» рассматривается с разных точек зрения. Это:

- среда, которая способствует воспитанию человека, обладающего высоким уровнем культуры, свободой и творческими способностями (Н.Б. Крылова, Б.Д. Эльконин и др.);
- среда как социокультурный контекст, где на общих ценностных принципах организуется регулируемая образовательная деятельность (С.К. Бондырева, В.Е. Шукшунов и др.);
- среда как поле проявления и освоения культурных ценностей в разнообразных видах детской деятельности, таких как «игровое пространство», «познавательное пространство», «художественное пространство» и др. (О.С. Газман, И.Д. Демакова и др.).

Опираясь на современные исследования, а также учитывая задачи воспитания и обучения, стоящие перед системой дошкольного образования, мы определили образовательное пространство как **ценностно-смысловую, коммуникативную и деятельностьную целостность, объединяющую всех участников воспитательно-образовательного процесса в дошкольной образовательной организации**. Это единство ориентировано на формирование и развитие у дошкольников социальной активности, раскрытие уникальных качеств каждого воспитанника. Оно обеспечивает неразрывный процесс социализации и индивидуализации личности ребенка. Создание таких пространств — это посто-

янный процесс совершенствования и адаптации к изменяющимся условиям жизнедеятельности и потребностям воспитанников.

«ПО СТУПЕНЬКАМ ПРОФЕССИЙ»

Первые из новых образовательных пространств в нашей образовательной организации (далее — ОО) — это уникальные игровые комплексы детской активности «Лаборатория профессий». Говоря о них, следует отметить, что специфика нашего города заключается в том, что он является промышленным центром с двумя градообразующими предприятиями — металлургическим и машиностроительным заводами, на которых работает подавляющее большинство родителей наших воспитанников. Это определило фокус проекта — знакомство детей с профессиями из их ближайшего окружения.

Понимая, что обычные рассказы о профессиях малоэффективны для дошкольников, мы отказались от традиционного подхода и совместно с нашими социальными партнерами создали образовательные пространства, максимально приближенные (насколько это возможно в условиях детского сада) к реальным условиям труда родителей наших воспитанников. Для реализации этого проекта мы заключили соглашения о сотрудничестве с промышленными предприятиями города, учреждениями здравоохранения, культуры, общественного питания, без взаимодействия с которыми осуществить данный проект было бы невозможно.

Инновационность нашего подхода заключается

в значительном расширении спектра профессий, представленных в образовательной программе дошкольного образования. Как подчеркивалось выше, мы выходим за рамки традиционного набора «врач, учитель, продавец» и знакомим воспитанников с профессиями, непосредственно связанными с жизнью нашего города и региона в целом. Созданные профориентационные комплексы «Лаборатория профессий» — это не просто игровая среда, а многофункциональное пространство, в котором ребята знакомятся с профессиями отраслей металлургии и машиностроения, сферы обслуживания, сельского хозяйства, медицины, экстренных и дорожно-патрульных служб. Это позволяет им уже в дошкольном возрасте получить первоначальные представления о разнообразии мира профессий.

Игровые комплексы оснащены специальным оборудованием и интерактивными элементами, максимально приближенными к реальным аналогам, но адаптированными под возрастные особенности детей. Например, доменный цех, где из печи льется лава, конвейер по сборке вагонов и грузовой техники, аграрный комплекс, кондитерский цех и столярная мастерская. В модуле «Металлургия» наши воспитанники могут «плавить» металл из безопасных материалов, используя специальные инструменты-имитации, а в модуле «Машиностроение» — собирать модели машин из конструктора, имитируя работу на станках. Все это происходит в игровой форме, под руководством опытных педагогов и привлекаемых нами родителей, которые не только наблюдают за игрой, но и направляют ее, рассказывая о технологических процессах, о важности труда в жизни человека и необходимости его безопасности.

Накопленный ОО практический опыт профориентации представлен в парциальной программе «Лаборатория профессий» и учебно-методическом комплекте «Лаборатория профессий», содержащем методические рекомендации для педагогов, сценарии занятий для детей 5–7 лет, интерактивные рабочие тетради.

МИНИ-КВАНТОРИУМ — МЕСТО ПЕРВЫХ В ЖИЗНИ ИЗОБРЕТЕНИЙ

Идея создать образовательную среду, направленную на развитие технического творчества, интереса

к изобретательской деятельности и предметам естественно-научного цикла, возникла в рамках решения задач проекта «Уральская инженерная школа» и реализации образовательных программ непрерывного инженерного образования в системе общего образования Свердловской области. Для этого было необходимо обновление инфраструктуры детского сада современным робототехническим и цифровым оборудованием, которое не всегда есть возможность разместить непосредственно в группе. Так, в пяти структурных подразделениях нашей ОО появились мини-кванториумы по направлениям: «Наноквантум», «Биоквантум», «Геоквантум», «Космоквантум» и «Робоквантум» — новые комбинации элементов образовательного пространства, в которых у ребенка появляется возможность через реализацию проектов научно-технической и естественно-научной направленности развивать гибкие навыки, необходимые для формирования умения быстро адаптироваться к меняющимся условиям.

Мини-кванториум — это образовательное пространство ускоренного развития, оснащенное конструкторами нового поколения, программно-аппаратными комплексами, оборудованием для 3D-моделирования. Принцип работы от простого к сложному: от деревянного конструктора до сложных робототехнических комплектов, с помощью которых задачи, решаемые нашими воспитанниками, постепенно усложняются — от простой сборки до программирования систем управления.

Образовательная деятельность мини-кванториумов осуществляется на основе авторского программно-методического обеспечения, которое включает дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы, кейсы с дидактическими и методическими материалами, алгоритмы проведения занятий, а для воспитанников — адаптированные рабочие тетради по направлениям: физика, биология, география, робототехника, астрономия.

В рамках заключенных договоров по сетевому взаимодействию с предприятиями и образовательными организациями города и региона организуется повышение квалификации педагогов, совместные занятия с обучающимися, а также ежегодное совместное с инженерным корпусом АО «НПК «Уралвагонзавод»» проведение конкурса «От маленького конструктора — к талантливому инженеру», где наши воспитанники представля-

ют робототехнические проекты, выполненные в условиях мини-кванториумов.

В мини-кванториумах обучающиеся генерируют и развивают свои идеи. Так в «Геоквантуме» появился кротомобиль, который рыхлит землю, в «Биоквантуме» — манго, выращенное в умной теплице, в «Робоквантуме» — динозавр, умеющий ходить, в «Наноквантуме» — машина, которая движется на энергии соли. А аппарат для подготовки космонавтов к полету был придуман дошкольниками в «Космоквантуме».

Показателями эффективности организации работы мини-кванториумов являются:

- наличие устойчивой мотивации у детей дошкольного возраста к решению проблемных ситуаций и поиску ответов на поставленные вопросы;
- успешное участие обучающихся и педагогов в региональных и всероссийских конкурсах.

Интерес педагогической общественности к данной форме организации образовательной среды позволил нашей ОО стать региональной инновационной площадкой Института развития образования Свердловской области по направлению «Мини-кванториумы в дошкольной образовательной организации как условие развития предпосылок функциональной грамотности у детей дошкольного возраста».

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ СОПРОВОЖДЕНИЯ ОДАРЕННЫХ ДЕТЕЙ

В ходе работы с дошкольниками, посещающими мини-кванториумы, была выделена особая группа воспитанников, проявляющих повышенный интерес к отдельным направлениям познавательной деятельности: математике, естественным наукам, художественному творчеству, робототехнике и программированию. Также было выявлено, что 13% наших воспитанников проявляют способности к занятиям спортом, 9% — к изобразительной деятельности, 7% — к музыке (вокалу).

Поэтому перед нами встала задача организации образовательного пространства, в котором бы занимались воспитанники, проявляющие способности и таланты в различных областях. Так возникла идея создания универсальных центров для одаренных детей «Искусство — наука — спорт»,

в основу которых легла модель образовательных центров «Сириус».

Ребенок, проявляющий способности и таланты в определенной области, не должен развиваться односторонне, поэтому в центрах мы предлагаем нашим воспитанникам, помимо интересующей их области, ознакомиться и с другими видами деятельности. Например, юным математикам мы даем возможность общения с юными художниками, актерами, спортсменами.

Универсальные центры расположены в трех структурных подразделениях нашей ОО, имеющих свою специфику. В одном из центров это математика, изобразительное искусство, вокал и легкая атлетика, в другом — биология, театральное искусство, плавание и художественная гимнастика, в третьем — программирование и робототехника, гончарное искусство и живопись, а также лыжи.

Образовательную деятельность в центрах проводят высококвалифицированные педагоги дошкольного образования, имеющие дополнительную профильную предметную подготовку. В рамках сетевого взаимодействия привлекаются специалисты учреждений искусства, культуры, спорта, среднего профессионального образования, что дает нашим воспитанникам возможность глубоко ознакомиться с той или иной образовательной областью, способствует расширению их кругозора.

Уникальное материально-техническое обеспечение, разработанные учебно-методические комплекты, обособленное образовательное пространство ОО, толерантное отношение к оригинальным идеям ребенка, оказание психолого-педагогической поддержки родителям (законным представителям) одаренных детей — все это способствует формированию активной позиции воспитанников, является необходимым условием для развития ребенка дошкольного возраста, проявляющего таланты в определенной области.

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В НОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОСТРАНСТВАХ

Для управления деятельностью в новых образовательных пространствах мы определили необходимые шаги и разработали примерный комплект документов.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ по организации образовательных пространств

	Направление деятельности по организации образовательных пространств	Примерный комплект документов и материалов
1	Создание рабочей группы по организации новых образовательных пространств в ОО	Приказ о создании рабочей группы, модель нового образовательного пространства
2	Разработка нормативной правовой базы, регулирующей деятельность образовательных пространств по различным направлениям	Положение о профориентационном комплексе «Лаборатория профессий». Положение о мини-кванториумах. Приказ о назначении координаторов по сопровождению деятельности в новых образовательных пространствах
3	Методическое и психологическое обеспечение образовательной деятельности с детьми дошкольного возраста в условиях новых образовательных пространств	Программы дополнительного образования по направлениям. Учебно-методические комплекты для педагогов и обучающихся, включающие методические рекомендации, дидактические кейсы, рабочие тетради, интерактивные дидактические игры и пособия. Индивидуальные образовательные маршруты для одаренных детей. Примерный перечень оборудования и материалов для оснащения нового образовательного пространства в соответствии с направлением. Технологическая карта организации образовательного процесса в новом образовательном пространстве
4	Повышение квалификации педагогических работников	Индивидуальный образовательный маршрут для педагогов по устранению профессиональных дефицитов в соответствии с направлением деятельности в новом образовательном пространстве
5	Материально-техническое обеспечение за счет средств областной субвенции, грантов, средств от приносящей доход деятельности, спонсорской помощи социальных партнеров	
6	Подписание документов о сетевом взаимодействии с градообразующими предприятиями, учреждениями культуры и спорта, образовательными организациями	Договоры о сетевом взаимодействии
7	Просвещение родителей (законных представителей) по вопросам обучения и воспитания детей дошкольного возраста	



Современный колледж

как образовательный комплекс

И.А. Левина, заслуженный учитель России,
директор

С.П. Устьянцева, представитель руководства
по системам менеджмента, заведующий
учебным отделом ГБПОУ «Свердловский
областной медицинский колледж»

В этом номере впервые в истории нашего журнала появляется рубрика «Среднее профессиональное образование». В ней вашему вниманию представлены два материала. В первом из них рассказывается о миссии, ценностях и политике в области качества, социальной ответственности и бережливого производства ГБПОУ «Свердловский областной медицинский колледж». Кроме того, в этом материале описан опыт организации волонтерской деятельности студентов, который может быть использован практически любым образовательным учреждением. Второй материал посвящен разработке концепции, выбору направлений развития и процессу открытия на базе Екатеринбургского торгово-экономического техникума учебно-производственного комплекса, близкого по своим функциям и структуре к реальному предприятию сферы общественного питания. Этот опыт может быть интересен как руководителям учреждений СПО, так и всем управленцам системы образования, заинтересованным в профессиональной подготовке обучающихся в русле современных трендов этого образовательного сегмента.

МИССИЯ И ЦЕННОСТИ КОЛЛЕДЖА

Наш колледж представляет собой динамично развивающийся, современный, интегрированный образовательный комплекс, осуществляющий образовательную деятельность в 11 городах Свердловской области, включая областной центр.

Миссией колледжа является подготовка высококвалифицированных, конкурентоспособных на российском рынке труда медицинских кадров, обладающих высокими гражданскими и нравственными качествами, способных к успешной профессиональной деятельности. Основными средствами выполнения этой миссии являются:

- постоянное обновление содержания и технологий профессионального образования;
- воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе традиционных духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций;
- развитие и укрепление партнерских отношений на всероссийском и международном уровнях;
- создание и развитие современной образовательной инфраструктуры;
- постоянное развитие педагогических кадров;
- совершенствование эффективных механиз-

мов управления.

Наши ценности и их проявления в повседневной жизни представлены в таблице 1.

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА, СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА КОЛЛЕДЖА

Инструментом сохранения и поддержания этих ценностей выступает принятая в колледже **Политика в области качества, социальной**

ТАБЛИЦА 1. Ценности колледжа и их проявления

Ценность	Проявления ценности
Безопасность	Владение культурой безопасности. Экологическое сознание. Знание и соблюдение норм охраны труда, пожарной безопасности. Понимание проблем устойчивого развития и рисков, связанных с деятельностью человека. Безопасность в сфере профессиональной деятельности
Командное взаимодействие	Нацеленность на работу в команде. Развитый эмоциональный интеллект. Высокое развитие навыков координации. Умение вести переговоры. Взаимоуважение
Традиции милосердия и инновации	Креативность. Творческий подход к делу. Сохранение лучших традиций отечественной и мировой медицины. Внедрение современных подходов в образовании и здравоохранении
Эффективность	Рациональное использование ресурсов. Лидерское поведение. Высокая скорость принятия решений. Персональная эффективность
Саморазвитие	Высокий уровень самоосознанности. Стремление к самопознанию. Высокий уровень самоорганизации. Активность в самообучении. Понимание и признание миссии организации. Созидание
Ответственность за результат	Инициативность. Ориентация на создание ценности для потребителя. Умение управлять проектами и процессами. Системное мышление. Все делать точно в срок. Личная ответственность за своевременность и качество осуществляемой деятельности

ответственности и бережливого производства колледжа (далее — Политика), которая направлена на:

- стратегическое планирование и реализацию стратегии развития колледжа;
- обеспечение соответствия интегрированной системы менеджмента образовательной организации требованиям стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» и ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента», федеральных государственных образовательных стандартов, профессиональных стандартов, локальных нормативных актов колледжа;
- создание современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей высокое качество и доступность образования;
- развитие общих и формирование профессиональных компетенций, обеспечивающих высокое качество подготовки, конкурентоспособность и востребованность обучающихся на рынке труда;
- формирование профессиональной и личностной траектории обучающихся, способствующей их осознанному трудоустройству и успешной профессиональной деятельности.

В рамках данной политики в своей деятельности колледж стремится к:

- обеспечению прочной основы для инициатив, ориентированных на устойчивое развитие и формирование культуры непрерывных улучшений;
- выполнению обязательств точно в срок на всех уровнях управления и по всей цепочке создания ценностей для потребителей и всех заинтересованных сторон;
- реализации единых подходов к подготовке специалистов в условиях интегрированного образовательного комплекса медицинского и фармацевтического профиля, специалистов социального и спасательного профилей;
- постоянному совершенствованию образовательного процесса, сокращению всех видов потерь посредством управления рисками и возможностями с целью повышения эффективности и результативности деятельности колледжа;

- активному вовлечению работников колледжа в процесс совершенствования систем менеджмента;
- активному формированию организационной культуры.

Колледж совершенствует и поддерживает результативное функционирование систем менеджмента, направленное на реализацию Политики, за счет:

- непрерывного совершенствования деятельности каждого работника колледжа и создания эффективной системы мотивации для повышения качества деятельности и удовлетворенности работников, в том числе с применением инструментов и методов бережливого производства (проект «Бережливый колледж»);
- создания высокого уровня взаимодействия на основе информированности, обеспечения сходимости информационных потоков, совершенствования процессной модели организации деятельности колледжа в области систем менеджмента;
- совершенствования инновационной воспитательной среды, формирующей социально востребованные личностные результаты;
- обеспечения ресурсов, необходимых для разработки, внедрения, поддержания в рабочем состоянии и постоянного совершенствования систем менеджмента;
- организации обучения и постоянного повышения компетентности сотрудников в области систем менеджмента;
- активного вовлечения студентов в процесс управления колледжем.

Руководство колледжа является лидером в реализации Политики и принимает на себя обязательства постоянно повышать результативность, эффективность, совершенствовать системы менеджмента колледжа, обеспечить понимание Политики и ее поддержку на всех уровнях управления и во всех структурных подразделениях, принимать необходимые меры, направленные на обеспечение необходимыми ресурсами деятельности, продвигать принципы социальной ответственности: прозрачности, ответственности, этичного поведения, уважения интересов заинтересованных сторон, уважения верховенства закона, уважения прав человека, делового партнерства, добросовестного соблюдения взятых на себя обязательств. Полити-

ка является основой для разработки целей и приоритетных направлений деятельности в области систем менеджмента колледжа.

ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Система управления колледжа может быть представлена в виде процессной модели (см. таблицу 2).

Она включает четыре группы:

- 1) деятельность руководства по управлению качеством образования, социальной ответственностью и бережливым производством;
- 2) основные процессы образовательной деятельности;
- 3) вспомогательные (обеспечивающие) процессы;
- 4) деятельность в рамках процессов по измерению, анализу и улучшению.

ТАБЛИЦА 2. Процессная модель системы управления колледжем

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ. ОЖИДАНИЯ	1. Деятельность руководства по управлению качеством образования, социальной ответственностью и бережливым производством	ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ
	1.1. Управление политиками и целями в области качества, социальной ответственности и бережливого производства, планирование и развитие систем менеджмента	
	1.2. Распределение ответственности и полномочий	
	1.3. Подготовка к лицензированию и аккредитации колледжа	
	1.4. Управление документированной информацией	
	1.5. Работа с обращениями, претензиями и предложениями	
	1.6. Планирование деятельности и отчетности	
	2. Основные процессы образовательной деятельности	
	2.1. Маркетинг	
	2.2. Проектирование учебно-методического обеспечения учебных дисциплин	
	2.3. Прием студентов	
	2.4. Проектирование и реализация учебного процесса	
	2.5. Проектирование и реализация учебно-производственного процесса	
	2.6. Воспитание и социализация обучающихся	
	2.7. Управление добровольческой деятельностью	
	2.8. Проведение ГИА, выпуск специалистов	
	2.9. Разработка и реализация программ ДПО	
	2.10. Реализация проектной и исследовательской деятельности студентов	
	2.11. Реализация профилактических мероприятий, формирование потребности в ЗОЖ	
	3. Вспомогательные (обеспечивающие) процессы	
	3.1. Управление финансово-экономической деятельностью	
	3.2. Управление кадрами	
	3.3. Управление повышением квалификации педработников, аттестация	
	3.4. Управление кабинетами (лабораториями)	
	3.5. Производственная среда и обеспечение безопасности жизнедеятельности	
	3.6. Управление инфраструктурой	
	3.7. Управление закупками	
	3.8. Управление редакционной и издательской деятельностью	
	3.9. Библиотечное обеспечение	
	3.10. Социальная поддержка студентов	
	3.11. Управление информационной инфраструктурой	

4. Деятельность в рамках процессов по измерению, анализу и улучшению
4.1. Внутренние аудиты
4.2. Мониторинг, измерение и анализ процессов
4.3. Управление несоответствиями и корректирующими действиями
4.4. Анализ функционирования, оценка результативности, эффективности и развития системы менеджмента

Для обеспечения эффективности управления ежегодно назначаются руководители процессов (в филиалах — ответственные за процессы). Ежегодно они формулируют цели процессов с учетом Политики в области качества, социальной ответственности и бережливого производства, а также перечень критериев и показателей результативности. В годовых отчетах рассматривается достижение установленных целей и показателей результативности процессов, проводится идентификация рисков и возможностей с последующей разработкой мероприятий по управлению ими в виде раздела плана, посвященного управлению рисками и возможностями с учетом опыта предыдущего года.

Выстраивание гибких адаптивных подходов с учетом вызовов в условиях многозадачности и неопределенности, развитие активной среды высокого уровня горизонтального взаимодействия, активное вовлечение сотрудников и студентов в процесс управления колледжем обеспечивают прочную основу для инициатив, ориентированных на устойчивое развитие и формирование культуры непрерывных улучшений в деятельности колледжа.

ДОМ ДОБРОВОЛЬЦЕВ И ВОЛОНТЕРСКИЙ ЦЕНТР

В соответствии с поручением губернатора Свердловской области в структуре колледжа в 2021 году создан Дом добровольцев, на базе которого работает региональный волонтерский штаб Общероссийской акции взаимопомощи #МЫВМЕСТЕ. Дом добровольцев объединяет 37 общественных организаций. На его площадке создан ситуационный центр, осуществляющий оперативное взаимодействие с добровольческими объединениями по вопросам оказания помощи населению, ведется прием и сортировка гуманитарной помощи

для участников СВО и жителей новых субъектов Российской Федерации, работает горячая линия психологической помощи и психосоциальной поддержки для семей военнослужащих и мобилизованных, организованная психологами колледжа и **региональным отделением Российского Красного Креста**. В августе 2023 года в Доме добровольцев открыт Детский центр Красного Креста.

В рамках Дома добровольцев функционирует волонтерский центр колледжа (далее — центр), который является добровольным общественным объединением волонтеров нашей образовательной организации. Волонтерская деятельность в колледже осуществляется на основе принципов:

- индивидуальной ответственности за порученное направление деятельности;
- командного взаимодействия;
- ориентации на интересы всех участников процесса;
- высокого уровня мотивации волонтеров.

Цель деятельности центра — организация, развитие и координация волонтерской деятельности по направлениям добровольчества, а также реализация волонтерских проектов на уровнях колледжа, муниципальных образований города, области и Уральского федерального округа.

Задачами центра являются:

- подбор, обучение и мотивация волонтеров по направлениям деятельности при организации и проведении социально значимых мероприятий в колледже, на муниципальном, региональном, национальном и международном уровнях;
- обобщение опыта реализации добровольческой (волонтерской) деятельности в колледже, анализ результатов и подготовка предложений по развитию добровольчества для администрации колледжа, Министерства здравоохранения Свердловской области, заинтересованных учреждений и организаций различных уровней;

- организация участия в форумах добровольцев;
- организация участия в конкурсах на получение грантов и субсидий по направлениям деятельности;
- формирование площадки трансляции лучшего опыта развития добровольческой (волонтерской) деятельности;
- оказание (по запросу) консультационной и ресурсной помощи добровольческим (волонтерским) объединениям Российской Федерации;
- расширение деятельности как ресурсно-методического центра развития добровольчества Свердловской области;
- популяризация волонтерских ценностей в колледже и Свердловской области в целом;
- определение и координация работы по основным направлениям деятельности волонтерских центров, объединений, отрядов, действующих на базе колледжа, оказание им практической и методической помощи;
- координация взаимодействия волонтерских центров, отрядов колледжа с социальными партнерами по направлениям деятельности;
- организация привлечения специалистов структурных подразделений колледжа для качественного обучения волонтеров по направлениям добровольческой деятельности;
- участие в организации социальной практики студентов колледжа;
- участие в координации добровольческой де-

ятельности организаций, подведомственных Министерству здравоохранения Свердловской области.

В структуру центра входят: руководитель и заместители руководителя центра, штаб центра, добровольческие (волонтерские) отряды и объединения колледжа.

Направления добровольческой (волонтерской) деятельности:

- волонтерство в сфере охраны здоровья (организатор — Центр медицинского добровольчества);
- волонтерство в чрезвычайных ситуациях и поиск детей (организатор — Ресурсный центр безопасности жизнедеятельности, поисково-спасательных работ и первой помощи);
- инклюзивное волонтерство (организатор — Волонтерский инклюзивный центр Свердловской области «Абилимпикс»);
- «Серебряное» волонтерство (организатор — Центр «серебряного» добровольчества);
- экологическое волонтерство (организатор — Центр экологического добровольчества);
- социальное и событийное волонтерство (организатор — Центр молодежных инициатив);
- патриотическое волонтерство (организатор — Центр патриотического воспитания и допризывной подготовки).

Создание

учебно-производственного комплекса в рамках кластера «Туризм и сфера услуг»

А.Н. Сапелкина, заместитель директора по учебно-производственному обучению, преподаватель дисциплин профессионального цикла ГАПОУ Свердловской области «Екатеринбургский торгово-экономический техникум»

БЕСПРЕЦЕДЕНТНАЯ ЦЕЛЬ

«Если ты сделаешь быстро, но плохо, все забудут, что ты сделал быстро, но будут помнить, что ты сделал плохо. Если ты сделаешь медленно, но хорошо, все забудут, что ты сделал медленно, но запомнят, что ты сделал хорошо». Эти слова, принадлежащие выдающемуся русскому инженеру-энергетику Г.О. Графтио, как нельзя точно характеризуют пройденный нами путь от разработки концепции до открытия учебно-производственного комплекса (далее — УПК) на площадке ГАПОУ Свердловской области «Екатеринбургский торгово-экономический техникум» (далее — техникум, ЕТЭТ).

В 2023 году техникум вошел в федеральный проект «Профессионалитет» как базовая организация образовательного кластера «Туризм и сфера услуг». Перед нами встала беспрецедентная цель — модернизировать имеющуюся материально-техническую базу на площадках лабораторий и мастерских для создания учебно-производственного комплекса, который бы степенью своей технической оснащенности отвечал современным и перспективным запросам отрасли, стал передовой площадкой в организации практической подготовки рабочих кадров. Причем для достижения этой цели отводилось весьма непродолжительное время.

Мы понимали, что новое — это не типовые лаборатории с набором унифицированных рабочих мест. Мы должны были предложить комплексное решение, которое стало бы максимально близким по своим функциям и структуре к реальному предприятию сферы общественного питания.

История создания учебно-производственных комплексов уходит в 70-е годы прошлого столетия, когда по всей стране создавались площадки для трудового обучения и профессиональной ориентации учащихся. Основными задачами УПК являлось ознакомление учащихся с трудовыми процессами и содержанием труда рабочих на предприятиях, осуществление профессиональной ориентации учащихся с целью подготовки их к сознательному выбору профессии, обучение учащихся первоначальным навыкам труда по избранной профессии. В Свердловской области УПК уже давно создаются на базе образовательных организаций среднего профессионального образования, но это преимущественно площадки, ориентированные на подготовку кадров для промышленных предприятий области. Опыта же создания УПК, обеспечивающего кадрами сферу общественного питания, до настоящего момента в нашей области не было.

ВЫБОР ПЛОЩАДКИ, ПРИНЦИПЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ УПК

Для создания УПК на базе техникума было принято решение выделить часть первого этажа главного корпуса общей площадью 257 м², на которой ранее располагался тренажерный зал. Преимуществом данного помещения была возможность обеспечения трех автономных входов на площадку будущего УПК: со стороны зон общего пользования техникума (как вход для студентов), со стороны хозяйственного двора (для загрузки

сырья и отгрузки продукции) и со стороны фасада здания для сторонних потребителей услуг. Электрические мощности, площадь, возможность подвода инженерных коммуникаций, конфигурация помещения, наличие источников естественного освещения, отдельно запроектированные входы — все эти параметры отвечали строгим требованиям строительных норм и правил для того, чтобы спроектировать здесь кулинарное производство.

Следующей задачей, одной из самых ответственных, на наш взгляд, был выбор той единственно верной концепции и направленности развития УПК. Мы понимали, что сфера общественного питания развивается очень динамично. Мода в кулинарном искусстве переменчива и быстротечна, на смену одним тенденциям и технологиям приходят другие, в среднем цикл на кулинарные новшества составляет всего три-четыре года.

В техническом задании для разработки концепции и направленности будущего УПК нами были выделены следующие основные принципы:

- 1) **прогрессивность**: будущее производство должно быть технологичным и на данном этапе даже опережать большую часть предприятий общественного питания по своей оснащенности, дабы не утрачивать свою актуальность;
- 2) **универсальность**: рабочие места в УПК должны позволять будущим поварам и кондитерам осваивать и развивать основополагающие навыки по выбранной профессии на всех этапах обучения;
- 3) **технологичность**: оснащенность рабочих мест УПК должна позволять развиваться в профессии, идя в ногу со временем;
- 4) **актуальность**: вырабатываемая продукция и оказываемые услуги должны быть востребованы на рынке.

Для разработки концепции будущего УПК в качестве советника был привлечен представитель сообщества работодателей, выпускник ЕТЭТ, профессионал в области кулинарии, имеющий большой опыт по запуску с нуля предприятий общественного питания с разными концепциями и специализациями. В результате проведенного анализа различных источников информации, статистических данных по развитию сети общественного питания в Екатеринбурге и личных профессиональных наблюдений работодателя было выбрано несколько направлений развития:

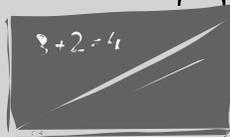
- 1) развитие и популяризация региональной кухни со множеством пирогов, курников, тортов с местными ягодами, шанег* и посикунчиков**;
- 2) работа с ферментированным тестом и изготовление кулинарных изделий из него;
- 3) работа с оборудованием на высоких температурах (различные вариации угольных печей и грилей, коптильная печь), что давало возможность использовать местные продукты (рыба и мясо местных производителей), максимально раскрывая все их вкусовые особенности.

Таким образом, технологическое решение введенного в действие УПК представляет собой современное кулинарное производство с цеховой структурой, на котором осуществляются все этапы и процессы приготовления готовой продукции: приемка продуктов, первичная обработка сырья, кулинарная подготовка и выпуск готовой продукции, основу которой составляют изделия из теста.

В настоящее время на площадке УПК студенты разных курсов, профессий и специальностей проходят учебную и производственную практику. Студенты выпускных курсов являются наставниками для младших, некоторые из них трудоустроиваются в УПК. С момента его открытия продукция собственного производства стала поступать на реализацию в студенческую столовую. Товароборот УПК уже в первые месяцы работы составил порядка 100 000 руб. Наличие зоны открытой кухни и верно выбранная конфигурация с расположением оборудования островным способом делает УПК одной из самых привлекательных площадок по проведению кулинарных мастер-классов от шеф-поваров ресторанов — партнеров по образовательному кластеру. Площадка УПК успешно используется и для знакомства учащихся общеобразовательных организаций с профессиями, связанными с общественным питанием.

* Шанги — открытые пирожки, похожие на ватрушки, но без начинки внутри. Готовятся обычно из пресного или дрожжевого теста и смазываются сверху какой-либо начинкой, например сметаной, маслом, или картофельным пюре. Традиционное блюдо русской кухни, особенно популярное на Урале и в Сибири.

** Посикунчики — маленькие жареные пирожки с мясной начинкой, блюдо традиционной уральской кухни. Они известны своей сочной начинкой и небольшим размером, что позволяет съесть их за один-два укуса. Иногда посикунчики называют посекунчиками, что связано с тем, что мясо для начинки мелко рубилось или что пирожки брызжут соком при укусе.



ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

как основа развития учреждения дополнительного образования

А.Н. Слизько, директор

Л.В. Смирнова, кандидат педагогических наук, доцент, руководитель научно-методического центра Государственного автономного нетипового образовательного учреждения Свердловской области «Дворец молодежи»

В чем сущность экосистемного подхода к развитию образовательной организации? Каковы особенности этого подхода применительно к системе дополнительного образования детей? Какие новые возможности открывает такой подход перед обучающимися и педагогами? На эти вопросы отвечают руководители крупнейшего в Екатеринбурге учреждения дополнительного образования детей — ГАНОУ Свердловской области «Дворец молодежи».

Одной из приоритетных задач развития дополнительного образования детей является «совершенствование системы организации и управления дополнительного образования, направленной на выстраивание региональной политики в части развития региональных систем дополнительного образования детей с учетом задач социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, в том числе потребностей соответствующих отраслей экономики»*. Выделение «социально-

экономического соответствия» системы в качестве ведущего направления развития принципиально меняет взгляды на модели подготовки подрастающих поколений, организацию, содержание и результаты образовательной деятельности.

КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ

В условиях качественного и динамичного изменения системы российского образования главной особенностью развития дополнительного образования детей является ее ориентация на совершенствование творческого потенциала личности

* Концепция развития дополнительного образования детей до 2030 года утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.03.2022 № 678-р.

ребенка в контексте актуальных социально-экономических потребностей страны. В архитектуре образовательного пространства Российской Федерации дополнительное образование детей призвано обеспечить индивидуализацию их развития, условия выявления и поддержки одаренных и талантливых обучающихся, профориентационную навигацию.

Ключевое понятие «соответствие» выдвигает необходимость поиска таких подходов к организации деятельности системы дополнительного образования, которые бы соответствовали темпам современных социально-экономических изменений. С нашей точки зрения данное соответствие обеспечивается:

- во-первых, наличием условий (механизмов) постоянной коррекции содержания, форм и методов дополнительного образования детей в соответствии с происходящими изменениями;
- во-вторых, проектированием образовательной среды, использующей потенциал образовательного пространства региона (культурно-исторический, технологический, материально-технический, кадровый и т.д.);
- в-третьих, компетентностной готовностью руководящего и педагогического состава, обеспечивающей профессиональное понимание современного детства, развитие умений и навыков проектирования образовательной системы и образовательных процессов, адекватных современным требованиям, формирование умений осуществлять мультифункциональные коммуникации в образовательной деятельности.

Эти подходы наиболее полно можно реализовать, используя в качестве методологического и методического инструмента концепцию «экосистемы в образовании». При этом **экосистема дополнительного образования** нами понимается как **образовательное пространство, в котором организация, содержание и реализация образовательного процесса осуществляются деятельностью заинтересованных и взаимодействующих между собой сообществ — правомерных субъектов дополнительного образования детей.**

Новая модель дополнительного образования детей — это сообщество многообразных сообществ (организаций, ассоциаций, фондов и т.д.), сов-

местная деятельность которых формирует новые образовательные возможности развития детей, обеспечивая оптимальность и эффективность взаимодействия элементов системы. Функциональная роль сообществ может быть многообразной: от экспертно-консультативной до прикладной, меняющей педагогические практики. Участие сообществ опирается на «общий знаменатель» — прагматичную заинтересованность в социально-экономическом соответствии системы вызовам времени.

Экосистема дополнительного образования детей как научно-методическая и практико-ориентированная деятельность опирается на развитие субъектности обучающихся как основного источника формирования компетенций для будущей жизнедеятельности. Целевая ориентация на применение экосистемного подхода в развитии системы дополнительного образования, на наш взгляд, позволит:

- сформировать опыт реализации образовательной деятельности, сочетающий интересы ребенка, семьи и общества с социально-экономическими потребностями региона и страны в целом;
- создать новый ресурсный потенциал дополнительного образования детей, включающий материальные, интеллектуальные, кадровые, организационные, информационные и иные составляющие многообразных сообществ;
- реализовать модульную систему развития профессионализма педагогических работников, построенную на основе паритета социально-профессиональной и индивидуально-ориентированной составляющих.

Миссия нашей образовательной организации может быть выражена лозунгом «Быть первыми, действовать на опережение», потому что мы учим тех, кто на целое поколение впереди нас. Их мы сопровождаем от мечты и увлечения до идеи и устремления.

РЕАЛИЗАЦИЯ ЭКОСИСТЕМНОГО ПОДХОДА

На сегодняшний день в нашем Дворце молодежи обучается около 14 тысяч детей по программам различных направленностей дополнительного образования. Мы объединяем большую сеть обра-

зовательных организаций Свердловской области:

- базовые площадки, реализующие инновационные образовательные проекты и программы;
- сеть детских технопарков «Кванториум», расположенных в разных городах региона;
- сеть центров цифрового образования «IT-куб», на базе которых школьники осваивают востребованные языки программирования и основы кибербезопасности, учатся работать с большими данными, получают навыки сетевого администрирования;
- сеть центров образования цифрового и гуманитарного профилей «Точка роста», созданных на базе школ, расположенных в поселках городского типа и малых городах;
- региональный модельный центр, деятельность которого направлена на обновление содержания и методов дополнительного образования детей, развитие кадрового потенциала и модернизацию инфраструктуры системы дополнительного образования;
- региональный центр детско-юношеского туризма и краеведения, который с 2020 года реализует комплексный проект «Уральская платформа: новые горизонты».

Наличие перечисленных выше ресурсов позволяет не только расширить инфраструктуру дополнительного образования региона и, соответственно, увеличить охват обучающихся, но и перейти на новый качественный уровень реализации дополнительных общеразвивающих программ.

Произошло это и благодаря тому, что за последние годы во Дворце молодежи была сформирована система взаимодействия и сотрудничества с образовательными организациями, социальными и промышленными партнерами.

Реализация принципов экосистемного подхода в управлении системой дополнительного образования детей позволяет:

- создать новый ресурсный потенциал;
- выстроить гибкую и оперативно реагирующую на все изменения систему партнерских отношений, так как ее элементами становятся сообщества при всем их многообразии.

За последние пять лет совместно с партнерами из различных отраслей нами были реализованы десятки интересных проектов, в которых представители промышленности выступали экспертами на конкурсах и хакатонах, разрабатывали кейсы для соревнований, были консультантами проектов, организаторами экскурсий на крупнейшие предприятия области, выполняя функции ранней профессиональной ориентации.

Стране нужны умные, смелые, творческие, активные и незаурядные личности. Формируя образовательную экосистему региона, мы стремимся создать условия, в которых каждый ребенок получит доступ к самым современным технологиям, раскроет свои способности и таланты, определится с индивидуальной траекторией профессионального развития.

ИЩЕМ НОВЫХ АВТОРОВ ЖУРНАЛА

О чем писать?

Ждем ваши практические материалы по всем направлениям деятельности образовательной организации

24 года в системе образования

Важно!

Материал должен быть полезным для наших читателей.

Для кого журнал?

*Для команды!
Руководитель,
заместители, методисты,
педагоги —
журнал для вас!*

Адрес для писем
rybakova.direktor@yandex.ru

Управленческие цели, задачи

и условия инновационного развития
учреждения дополнительного образования

О.В. Михневич, директор

М.В. Уманская, кандидат педагогических наук, заместитель директора по информационно-методической деятельности

М.З. Гонцова, кандидат исторических

наук, руководитель Центра цифрового образования «IT-куб» МАУ ДО «Городской дворец детского и юношеского творчества» г. Нижнего Тагила Свердловской области

В статье представлен опыт Нижнетагильского городского Дворца детского и юношеского творчества (гддют.рф) по созданию управленческих условий для инновационного развития в учреждении дополнительного образования. Работа в рамках обеспечения этих условий определила перспективные управленческие задачи администрации этого образовательного учреждения, которые представлены в материале.

ЦЕЛЬ НАШЕГО РАЗВИТИЯ

Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Городской дворец детского и юношеского творчества» (далее — ГДДЮТ, Дворец) — старейшее учреждение дополнительного образования детей г. Нижнего Тагила. В условиях трансформации системы дополнительного образования и реализации Концепции развития дополнительного образования детей регулярный характер нововведений обеспечивает конкурентоспособность и повышает качество образования в нашей образовательной организации.

Системность нововведений обеспечивает концепция развития образовательной организации, которая нужна в первую очередь для интеграции усилий всех участников образовательных отношений в интересах развития учреждения и повы-

шения качества образования. Любая концепция описывает существующие вызовы системе образования в целом и конкретной образовательной организации в частности, а также цели, задачи, показатели развития, сущность и механизмы планируемых изменений.

На сегодняшний день цель развития нашей образовательной организации сформулирована так: **обеспечить устойчивое развитие Дворца как ресурсного образовательного учреждения дополнительного образования в едином образовательном пространстве города для обеспечения доступности качественного персонифицированного дополнительного образования, отвечающего запросам населения и перспективным задачам инновационного социально ориентированного развития региона.**

Работая над достижением этой цели, в рамках лагеря с дневным пребыванием «Ребячий особняк» мы создали отряд из детей-инвалидов с тяжелыми множественными нарушениями развития, расстройствами аутистического спектра, нарушениями слуха, синдромом Дауна, со сниженной функцией передвижения. С этими ребятами работали тьюторы — студенты различных факультетов Нижнетагильского социально-педагогического института. Такая интегрированная модель смены является основой для социализации и реинтеграции детей-инвалидов в общество через их участие в групповых формах совместной деятельности с остальными детьми.

Вместе с тем следует учитывать, что в каждой образовательной организации существуют уникальные условия, на которые влияют разнообразные внешние и внутренние факторы. В данной статье сделана попытка описания управленческих условий инновационного развития на примере нашей образовательной организации. Если такая деятельность осуществляется последовательно и системно, то можно говорить уже об инновационном климате образовательной организации как состоянии, где «поддержка руководителем идей, предложений и новаций со стороны педагогического коллектива имеет решающее значение» [1, с. 52].

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Управленческая стратегия учреждения выстраивается на основе проектного подхода, который представлен в программе управленческой деятельности директора учреждения. В ней описаны управленческие условия инновационного развития ГДДЮТ.

Первое из этих условий — **особое отношение к творческому потенциалу каждого педагога**. Этому способствует неустанная работа всей управленческой команды по формированию и поддержке уклада Дворца, его традиций, которые являются опорой для креативного поиска и внедрения инноваций, а также создание условий для поддержки и развития личностных и профессиональных компетенций педагогических работников (непрерывное профессиональное

развитие, наставничество, адресная помощь и сопровождение), максимальное использование потенциала каждого члена команды, укрепление коллегиального сотрудничества. На заседаниях педагогического совета регулярно проходят общие обсуждения видения развития ГДДЮТ и корректируются цели его развития. Это позволяет большинству педагогов осознать собственную позицию в рамках их реализации.

С целью непрерывной методической поддержки педагогов внедрены и успешно действуют два управленческих механизма: организация деятельности информационно-методического центра ГДДЮТ и муниципального опорного центра, функционирующего при нем, а также муниципального ресурсного центра «Творчество. Дополнительное образование» (далее — МРЦ). Цель деятельности отдела информационных технологий и компьютерного обеспечения — совершенствование содержания и организации информационно-методического сопровождения образовательного процесса и профессионального развития педагогов на основе передовых информационных технологий. Функционал отдела составляют:

- организация и проведение таких значимых мероприятий, как региональные и муниципальные конференции, окружные педагогические чтения, постоянно действующие семинары, школы педагогического мастерства, выставки методического и тематического характера;
- подготовка аналитических, методических, справочно-информационных материалов;
- сопровождение процессов аттестации;
- обработка содержания справочно-информационных тематических баз и их наполнение;
- обеспечение функционирования официально-го сайта учреждения и типографии.

Второе условие подразумевает **совершенствование системы внутриорганизационного управления с целью максимального использования имеющихся ресурсов образовательной организации**. Это условие обеспечивает деятельность четырех инновационных площадок и центра цифрового образования «IT-куб».

Первая базовая площадка ориентирована на разработку проекта «Детское документальное

кино» в целях создания нового детско-взрослого творческого коллектива документалистов, реализации творческих способностей обучающихся в процессе создания социально значимого учебно-познавательного документального фильма, участия в конкурсах и фестивалях, профессиональных пробах, профессионального самоопределения обучающихся в новом виде творчества.

Лаборатория робототехники — еще одна инновационная площадка. На ней осуществляется проектирование и реализация дополнительных общеразвивающих программ, формирующих у учащихся основной и старшей школы навыки технического конструирования с использованием образовательных конструкторов LEGO и TETRIX, программирования в средах LEGO Mindstorms EV3, NXT и WEDO, Scratch, моделирования в программе Corel Draw и ScetchUp, создания цифровых моделей на станках с ЧПУ и 3D-принтере.

В рамках работы областной стажировочной площадки осуществляется методическая супервизия и издательская поддержка инновационно ориентированных педагогов и их проектов. Годовой цикл работы строится через авторские автономные проекты талантливых методистов как части системной работы МРЦ. Например, сетевой методический проект руководителя астроцентра, партнером которого является городское методическое объединение учителей физики при использовании материально-технических ресурсов нашего Дворца.

В этом учебном году началась работа региональной инновационной площадки «Организация сетевых образовательных событий как ресурс для интеграции общего и дополнительного образования», предполагающей разработку единых образовательных локаций на территории нашего муниципального образования.

Центр «IT-куб» в Нижнем Тагиле начал свое функционирование на базе ГДДЮТ с сентября 2024 года. Его уникальные тренды были презентованы на интерактивных образовательных площадках: IT-эксперимент «Селфи^{КВБ}» на площадке «Разработка VR/AR-приложений» предлагал всем участникам создать в программе Varwin памятную селфи-панораму, IT-практикум «Паблик^{КВБ}» научил участников экспресс-разработке управляемого интерактивного чат-бота, IT-мастерская

«Творчество^{КВБ}» в учебной аудитории «Кибергигиена и работа с большими данными» предлагала участникам спроектировать в творческих группах брендовые продукты и гимн «IT-куба» с применением GPT-технологий, IT-лаборатория «Робот^{КВБ}» увлекла участников в самостоятельные пробы дистанционного управления роботами, IT-чемпионат «Навыки^{КВБ}» запустил начало тренировки обучающихся по скоростной сборке узлов компьютерной сети по заданным кейсам для отработки технологических навыков, IT-воркшоп «Профи^{КВБ}» ознакомил участников с алгоритмом создания приложения для мобильного устройства с выбором ИТ-деятельности будущего по «Атласу современных профессий». В рамках проекта «Билет в будущее» прошла серия встреч «Дни IT-проб», на которых обучающиеся прошли профориентационное тестирование и соотнесли свои результаты с «Атласом современных профессий», стали участниками профессиональных проб и мастер-классов.

Мероприятия ЦО «IT-куб» привлекают участников и в рамках регионального и межрегионального взаимодействия. Востребованным стал цикл мероприятий «Марафон онлайн-консалтинга» перед муниципальным этапом Всероссийской олимпиады школьников, где педагоги совместно с участниками проанализировали регламент олимпиады и рассмотрели содержание и решение типовых олимпиадных задач.

Инновационный прорыв ГДДЮТ стал возможен также благодаря *третьему* управленческому условию: **осуществление продуктивных связей с социумом для наиболее полного удовлетворения его образовательных потребностей и привлечения дополнительных ресурсов.** В части образовательной и досуговой деятельности заключено 214 договоров о социальном партнерстве с образовательными и иными учреждениями и организациями города и региона. Особенностью работы с социальными партнерами стала активизация взаимодействия с учреждениями культуры, бизнес-партнерами, средствами массовых коммуникаций для осуществления работы над совместными проектами, проведения конкурсов и иных мероприятий, которые стали значимыми событиями в жизни детей и подростков города.

Наконец, **четвертое** условие — **качественное информационное сопровождение инновационной деятельности**. На официальном сайте ГДДЮТ есть вкладка «Инновационная деятельность», создан медиацентр, целью деятельности которого является информационно-техническая поддержка и освещение социально значимых событий, организаторами и участниками которых являются обучающиеся и педагогические работники Дворца, а также формирование положительного имиджа учреждения.

Мы охарактеризовали основные управленческие условия инновационного развития учреждения дополнительного образования, каждое из которых представляет собой целый комплекс управленческих мер, мероприятий и механизмов, позволяющих говорить уже об инновационном управлении для успешного функционирования ГДДЮТ в конкурентной образовательной среде.

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ

Управленческими задачами на ближайшую перспективу команда Дворца определяет следующие [2]:

1. Продолжить реализацию стратегических направлений Концепции развития дополнительного образования детей до 2030 года и региональной составляющей федерального проекта «Успех каждого ребенка» по обеспечению доступного и качественного дополнительного образования на уровне образовательного учреждения.
2. Обеспечить устойчивое развитие центра цифрового образования детей «IT-куб», медиацентра, всех остальных подразделений и отделов Дворца.
3. Содействовать интеграции общего и дополнительного образования в контексте проекта «Школа Минпросвещения России».
4. Продолжить совершенствование системы выявления, поддержки и развития одаренных учащихся в условиях реализации социального

партнерства и взаимодействия с образовательными организациями города.

5. Способствовать развитию личностных качеств обучающихся в соответствии с приоритетами государственной политики в сфере воспитания, формированию у обучающихся патриотизма, гражданственности, уважения к памяти защитников Отечества и подвигам героев Отечества, закону и правопорядку, чловеку труда и старшему поколению, взаимного уважения, бережного отношения к культурному наследию и традициям многонационального народа Российской Федерации, природе и окружающей среде.

6. Оказывать поддержку и обеспечивать непрерывное развитие личностных и профессиональных компетенций педагогических работников, внедрение современных образовательных трендов в их деятельность, трансляцию инновационного опыта и успешных педагогических практик в системе дополнительного образования.

7. Укреплять здоровьесозидающую образовательную среду Дворца, направленную на гармоничное развитие, социальное благополучие, сохранение и укрепление здоровья и обеспечение личной безопасности каждого обучающегося.

Реализация данных задач поможет сохранить конкурентное преимущество Дворца как инновационного учреждения и в будущем.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Базарова Е.Г., Базаров А.Ц. Управление инновационным развитием образовательной организации // Балтийский гуманитарный журнал. — 2016. — № 1 (14). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-innovatsionnym-razvitiem-obrazovatelnoy-organizatsii?ysclid=m91iwij3bh397010169> (дата обращения: 12.04.2025).
2. Отчет о результатах самообследования МАУ ДО ГДДЮТ за 2024 год. — URL: http://гддют.рф/wp-content/uploads/2025/03/CO_2024-c-приказом.pdf (дата обращения: 12.04.2025).



Сопровождение

профессионального роста педагогов
и работа с резервом руководящих кадров

Т.В. Мещерских, начальник управления образования муниципального округа Ревда

С.Л. Макушева, кандидат педагогических наук, методист МКУ «Центр развития образования» муниципального округа Ревда Свердловской области

Программы перспективного развития систем образования муниципалитетов, подготовленные в муниципальных образованиях Свердловской области, одной из ведущих своих задач имеют задачу осуществления сопровождения профессионального роста педагогов. Она решается благодаря созданию в муниципалитете единого методического пространства, в рамках которого проводятся муниципальные единые методические дни, круглые столы, профессиональные стажировки, марафоны практик методической работы. Об этих и других формах методической работы рассказывается в предлагаемом вашему вниманию материале. Кроме того, в нем представлено положение о порядке формирования и подготовки кадрового резерва руководителей муниципальных образовательных учреждений.

**МЕТОДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ И
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД**

**КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ЕДИНОЕ МЕТОДИЧЕСКОЕ
ПРОСТРАНСТВО В МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМЕ**

ОБРАЗОВАНИЯ

Целями принятой в прошлом году программы перспективного развития системы образования муниципалитета являются обеспечение единства муниципального образовательного пространства, развитие доступности качественного образования, соответствующего требованиям экономики муниципалитета, реализация потенциала каждого

человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности.

Достижение целей возможно только при системности всех направлений деятельности. Для выстраивания единой системы сопровождения профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров в городском округе Ревда в 2024/2025 учебном году была разработана муниципальная модель научно-методического сопровождения. Мы рассматриваем ее как ключевое направление современной стратегии развития образования, поэтому она ежегодно корректируется и развивается. Формы методической работы, направленные на повышение квалификации и профессионального мастерства педагогов, реализуются на уровне образовательной организации и на уровне муниципалитета.

Основная задача методической работы в образовательной организации — повышение качества образования, новое понимание роли образования как стратегического ресурса развития общества. Поэтому на уровне образовательной организации формами методической работы стали:

- выявление профессиональных дефицитов, формирование заявки на повышение квалификации, разработка индивидуального образовательного маршрута педагога;
- организация проведения тематических занятий в методических объединениях, работа проблемных и творческих групп над методической темой образовательной организации;
- самостоятельная работа педагога над личной методической темой;
- реализация модели наставничества;
- проведение единых методических дней по учебным дисциплинам;
- творческие отчеты педагогов, представление индивидуальных педагогических находок.

В нашей муниципальной модели методического сопровождения формой работы на уровне муниципалитета является деятельность педагогических и управленческих ассоциаций.

ЕДИНЫЙ МЕТОДИЧЕСКИЙ ДЕНЬ

В рамках единого методического дня с целью организации профессионального общения, повышения профессионального уровня, обмена опытом в марте 2025 г. прошла традиционная весенняя

сессия муниципальных методических ассоциаций руководителей и педагогов образовательных организаций. В ее рамках были проведены различные мероприятия:

- заседание ассоциации учителей труда (технологии) прошло в формате методической выставки «Профессиональные достижения педагогов по вопросам совершенствования обучения и воспитания школьников»;
- учителя биологии и физики провели семинар-практикум «Создание образовательного пространства, обеспечивающего личностную, социальную и профессиональную успешность учащихся путем применения современных педагогических и информационных технологий на базе кванториума»;
- учителя ОБЗР встретились за круглым столом по итогам учебных сборов учащихся 8-х классов «Риски и перспективы развития программы внеурочной деятельности “Учебные сборы”»;
- в формате семинара-практикума прошло заседание ассоциации учителей начальных классов по теме «Комплексный подход к оценке результатов освоения предметных и метапредметных результатов».

На всех заседаниях учителя рассмотрели изменения в ФОП, вступающие в действие с 1 сентября 2025 г. в соответствии с приказом Министерства просвещения РФ от 09.10.2024 № 704, изучили методические рекомендации. Также на заседаниях всех предметных ассоциаций были рассмотрены темы: «Применение эффективных способов формирования функциональной грамотности обучающихся в образовательной практике» и «Реализация компетентного подхода в урочной и внеурочной деятельности».

КРУГЛЫЕ СТОЛЫ

Примером неформальной методической работы с управленческими командами является проведение круглых столов. Так, 27 февраля 2025 г. прошло заседание круглого стола на тему «Профессиональная компетентность педагога — основа современного образовательного пространства учреждения».

Целью заседания было представление эффективных управленческих практик по развитию профессиональной компетентности педагогов, обеспечивающей решение задач развития образования. Управленческая команда каждой обра-

зовательной организации представила основные пути профессионального развития педагогов по следующему алгоритму:

- 1) используемые формы педагогической поддержки развития педагогов;
- 2) работа методических объединений;
- 3) работа творческих и проблемных групп;
- 4) инновационная и исследовательская деятельность педагогов;
- 5) сопровождение участия педагогов в конкурсах профессионального мастерства;
- 6) обобщение собственного педагогического опыта;
- 7) перспективы профессионального развития педагогов.

На заседании было отмечено, что в учреждениях сформирована институциональная система управления становлением специальной и инновационной компетентности педагогов. Презентации управленческих команд вошли в обобщенный кейс управленческих практик, размещенный на официальном сайте Центра развития образования.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАЖИРОВКИ

Муниципальная система обеспечения профессионального развития педагогических и руководящих работников включает и организацию профессиональных стажировок. Так, в ноябре 2024 г. в муниципалитете состоялась стажировка управленцев и педагогов из 7 муниципальных образований Западного управленческого округа Свердловской области в рамках межрегионального методического форума по теме «Муниципальная система организации и проведения профориентационной работы в образовательных организациях всех видов (от ранней профориентации дошкольников к эффективному профориентационному минимуму в рамках единой модели)».

Гостям была представлена муниципальная модель профессиональной ориентации обучающихся и воспитанников в образовательных организациях, показано, как реализуются направления урочной и внеурочной деятельности профминимума — единой модели профориентации с 6-го по 11-й классы. На площадке ранней профориентации дошкольников гости приняли участие в мастер-классах, проведенных воспитателями и родителями воспитанников: «Я играю в парикмахера», «Я играю в стоматолога», «Я играю в пекаря» и др.

Руководители детских садов раскрыли некоторые особенности профориентационной работы в своих образовательных организациях: реализация совместного со школами сетевого проекта «Первые шаги в мире профессий», использование технологии эффективной социализации «Ситуация месяца в профориентационной деятельности», освоение дополнительной программы «Познаем мир профессий».

На площадке профориентационной работы в школах гостям были представлены практики реализации проектов «Медицинский класс», «Юридический класс», «Предпринимательский класс», проектов «Уральская инженерная школа», «Психолого-педагогический класс», «Кадетская школа и центр БПЛА», опыт интеграции общего и дополнительного образования на станции юных техников.

МАРАФОН ПРАКТИК МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Еще одной формой эффективного научно-методического сопровождения профессионального роста педагогических работников и управленческих команд, ставшей в муниципалитете традиционной, является Марафон практик методической работы, который прошел в 2025 году в четвертый раз. Целью марафона было выявление педагогических и управленческих идей и инновационных находок в методической работе. Марафон традиционно проводился в форме открытого конкурса.

На площадке «Эффективные практики методической работы педагогов» победила практика учителя по теме «Нейросети и искусственный интеллект. Новые возможности в обучении математике». Второе место заняла работа «Применение искусственного интеллекта в образовательном процессе»; а третье место присвоено двум работам по темам: «Цифровая среда как инновационное пространство обновления содержания образования. Детская журналистика» и «Цифровая интерактивная образовательная среда как инновационное пространство обновления содержания образования в ДОУ».

На площадке «Эффективные практики воспитания» победу одержала практика «Историко-краеведческий аспект воспитания патриотизма», эта же работа завоевала и приз зрительских симпатий.

Мощным стимулом к совершенствованию профессионального мастерства является включение

педагогов в кадровый резерв руководителей муниципальных образовательных учреждений. Для придания системности в работе с таким резервом мы приняли положение о порядке формирования и подготовки кадрового резерва руководителей.

ПОЛОЖЕНИЕ О ПОРЯДКЕ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ГОРОДСКОГО ОКРУГА РЕВДА СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

1. Общие положения

1.1. Положение о порядке формирования и подготовки кадрового резерва руководителей образовательных учреждений городского округа Ревда (далее — положение) устанавливает единые принципы работы с кадровым резервом для замещения вакантных должностей руководителей образовательных организаций на основе задач национального проекта «Образование», регионального проекта «Современная школа», является инструментом формирования эффективной кадровой политики в образовательных учреждениях. Настоящее положение определяет порядок формирования кадрового резерва для замещения вакантных должностей руководителей образовательных учреждений городского округа Ревда (далее — кадровый резерв), функции управления в отношении которых выполняет управление образования городского округа Ревда.

1.2. Основные определения, используемые в настоящем положении.

1.2.1. Кадровый резерв — это целенаправленно сформированная на основе управленческих критериев группа высококвалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми профессионально-деловыми и нравственными качествами, достаточным уровнем физического и психического здоровья для занятия должностей руководителей образовательных учреждений, положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях и прошедших необходимую профессиональную подготовку и отбор.

1.2.2. Резервисты — лица, включенные в кадровый резерв.

1.2.3. Индивидуальный план подготовки резервиста — формализованный документ, описывающий рекомендации по развитию личностно-профессиональных ресурсов лица, включенного в кадровый резерв, определяющий направления и способы такого развития.

1.3. Настоящее положение разработано в соответствии с общей концепцией формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации, одобренной Комиссией при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров (протокол от 29.11.2017 № 5), приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта “Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)”», приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010 № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел “Квалификационные характеристики должностей работников образования”» (управление учреждением дополнительного образования).

1.4. Формирование кадрового резерва проводится в целях обеспечения образовательных организаций квалифицированными, успешными лидерами, обладающими высоким профессиональным и личностным потенциалом.

1.5. Основными задачами работы с кадровым резервом являются:

1.5.1. повышение уровня мотивации работников системы образования к профессиональному росту;

1.5.2. выявление наиболее способных к руководящей работе педагогов;

1.5.3. своевременное удовлетворение потребностей муниципальных образовательных организаций в руководящих кадрах;

1.5.4. сокращение периода адаптации вновь назначенного руководителя образовательного учреждения при вступлении в должность;

1.5.5. совершенствование деятельности по подбору и расстановке руководящих кадров систе-

мы образования;

1.5.6. организация профессиональной подготовки и совершенствование управленческих компетенций кандидатов в руководители.

1.6. Принципы формирования кадрового резерва:

1.6.1. равный доступ кандидатов к зачислению в кадровый резерв в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой;

1.6.2. объективность (оценка профессиональных и личностных качеств и результатов профессиональной деятельности кандидатов для зачисления в кадровый резерв осуществляется коллегиально на основе единых критериев);

1.6.3. добровольность включения и нахождения в кадровом резерве;

1.6.4. гласность в формировании кадрового резерва и в работе с ним;

1.6.5. единство основных требований, предъявляемых к кандидатам на выдвижение;

1.6.6. конкурентность (наличие более одного кандидата на руководящую позицию);

1.6.7. актуальность данных (сведения о резервистах актуализируются ежегодно);

1.6.8. перспективность (список резервистов создается как для текущих нужд, так и для будущих).

1.7. При формировании кадрового резерва недопустима дискриминация кандидатов по полу, происхождению, национальности, религиозным и политическим взглядам.

1.8. Основными направлениями использования кадрового резерва являются:

1.8.1. назначения на вакантные вышестоящие должности, в том числе перемещения между должностями для оптимального распределения кадровых ресурсов системы образования на уровне городского округа Ревда;

1.8.2. реализация с привлечением лиц, включенных в кадровый резерв, наиболее значимых проектов и мероприятий, направленных на совершенствование муниципальной и региональной систем образования.

1.9. В случае появления вакантных должностей из числа должностей, являющихся целевыми при формировании кадрового резерва, назначение на эти должности осуществляется преимущественно из кадрового резерва.

2. Комиссия по формированию кадрового резерва

2.1. Оценка и отбор претендентов на включение в кадровый резерв осуществляется комиссией по формированию кадрового резерва (далее — комиссия).

2.2. Комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов. Персональный состав комиссии утверждается распоряжением начальника управления образования.

2.3. Заседание комиссии проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в год. Заседание комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее половины от общего числа ее членов.

2.4. Заседание комиссии проводит председатель комиссии, при его отсутствии — заместитель председателя комиссии.

2.5. Решение комиссии принимается открытым голосованием простым большинством голосов ее членов, присутствующих на заседании. В случае равенства голосов принятым считается решение, за которое проголосовал председательствующий на заседании комиссии.

2.6. Результаты голосования заносятся в протокол, который подписывается присутствующими на заседании членами комиссии.

3. Источники кадрового резерва

Источниками кадрового резерва образовательных организаций являются:

- заместители руководителей, руководители подразделений образовательных организаций;
- педагогические работники и специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в профессиональной деятельности;
- молодые перспективные педагоги и специалисты;
- иные квалифицированные специалисты системы образования.

4. Порядок формирования кадрового резерва

4.1. Процесс формирования кадрового резерва включает следующие этапы:

4.1.1. анализ потребности в резерве;

4.1.2. формирование списка должностей, на которые формируется кадровый резерв;

4.1.3. формирование списка кандидатов в резерв;

4.1.4. оценка кандидатур и отбор в кадровый резерв.

4.2. Наиболее значимыми критериями при отборе кандидатов являются:

4.2.1. мотивация к управленческой деятельности, результативность, успешность, интерес к профессиональным проблемам, инновациям, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, систематическое повышение квалификации;

4.2.2. профессионализм и компетентность: образовательный ценз, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовывать, умение аргументировать свою позицию, отстаивать ее;

4.2.3. личностные качества и потенциальные возможности: внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, организаторские способности, эмоциональная устойчивость;

4.2.4. участие кандидата в специальных программах, проектах и мероприятиях, реализуемых на федеральном, региональном или местном уровнях, имеющих целью выявление профессионального развития перспективных руководителей;

4.2.5. оценка выполнения тестовых заданий и управленческих кейсов, знание законодательства (федерального, областного) в сфере образования и смежных с ним сферах, знание решений органов местного самоуправления, касающихся сферы образования, и локальных нормативных актов, принятых управлением образования;

4.2.6. оценка уровня сформированности профессиональных компетенций руководителя.

4.3. Списки кандидатов в кадровый резерв руководителей образовательных организаций утверждаются на заседании комиссии.

4.4. Сведения о сотрудниках, включенных в список кадрового резерва, ежегодно актуализируются и обновляются.

5. Структура кадрового резерва

При формировании кадрового резерва резервисты распределяются в одну из двух групп:

5.1. группа А (оперативный резерв) — кандидаты на замещение определенных должностей, готовые

к работе на этих должностях в настоящий момент или в ближайшем будущем;

5.2. группа Б (перспективный или стратегический резерв) — молодые педагоги или сотрудники с лидерскими качествами, которые в перспективе могут занять руководящие должности.

6. Общие требования к кандидатам в кадровый резерв

Кандидат в кадровый резерв должен отвечать следующим требованиям:

6.1. соответствовать требованиям профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»;

6.2. соответствовать квалификационным требованиям к должности «руководитель образовательного учреждения», установленным приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010 № 761н (управление учреждением дополнительного образования);

6.3. иметь высшее образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» или дополнительное профессиональное образование (профессиональную переподготовку) в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики;

6.4. иметь опыт руководства объединениями педагогов (структурными подразделениями образовательной организации, методическими объединениями, рабочими группами, педагогическими командами и пр.);

6.5. обладать мотивацией к развитию карьеры.

7. Подготовка кадрового резерва

7.1. Подготовка кадрового резерва руководителей образовательных учреждений городского округа Ревда представляет собой процесс, направленный на развитие управленческих качеств и способностей резервистов. Ее результатом является готовность резервиста к самостоятельной управленческой деятельности в качестве руководителя муниципального образовательного учреждения.

7.2. Для подготовки резервистов используются следующие формы работы:

- профессиональная переподготовка;
- участие в работе «Школы молодого руководителя»;
- участие в семинарах, форумах, конференциях, круглых столах и тренингах;
- участие в деятельности коллегиальных органов управления и совещательных органов;
- участие в разработке и реализации социально значимых для городского округа Ревда проектов и программ;
- самоподготовка;
- повышение квалификации;
- стажировка;
- участие в стратегических сессиях;
- подготовка докладов и статей;
- иные формы подготовки.

7.3. Организацию подготовки кадрового резерва осуществляет муниципальное казенное учреждение «Центр развития образования» (далее — ЦРО).

7.4. Управление направляет в ЦРО список резервистов для осуществления наставничества/менторства в части их подготовки. ЦРО определяет резервисту наставника/ментора для подготовки (далее — наставник) из числа специалистов ЦРО или руководителей (заместителей руководителей) образовательных организаций городского округа Ревда.

7.5. Резервист под руководством наставника ежегодно разрабатывает и представляет на утверждение директору ЦРО годовой индивидуальный план подготовки резервиста (далее — индивидуальный план). Для лица, впервые включенного в резерв, индивидуальный план разрабатывается в течение одного месяца со дня определения резервисту наставника. В индивидуальный план включаются мероприятия, формы которых как определены настоящим положением, так и предложены резервистом и его наставником. Наставник осуществляет постоянный контроль выполнения резервистом индивидуального плана.

7.6. В целях приобретения резервистом опыта работы на управленческой должности, совершенствования его профессиональных управленческих умений и навыков, применения им теоретических знаний в практической работе в индивидуальном плане может быть предусмотрена стажировка. Резервисту, в индивидуальном плане которого предусмотрена стажировка, назначается ее руководитель из числа лиц, обладающих высоким

уровнем профессиональных знаний и навыков управленческой деятельности.

7.7. Стажер-резервист имеет право на:

- ознакомление с должностными обязанностями, правами и ответственностью по той должности, по которой проходит его стажировка;
- получение информации и материалов, необходимых для прохождения стажировки;
- ознакомление с информацией об итогах прохождения стажировки.

7.8. По результатам выполнения мероприятий индивидуального плана резервист ежегодно в течение одной недели со дня окончания периода индивидуального плана представляет в ЦРО отчет о его выполнении.

7.9. ЦРО анализирует выполнение индивидуальных планов и направляет полученные отчеты резервистов, а также аналитические справки о выполнении их индивидуальных планов в комиссию. Качество выполнения индивидуальных планов является одним из критериев при назначении резервиста на управленческую должность.

8. Исключение из состава кадрового резерва

8.1. Лица, включенные в состав кадрового резерва, могут быть исключены из его состава на следующих основаниях:

- 8.1.1. назначение резервиста на управленческую должность, для которой сформирован резерв;
- 8.1.2. личное заявление резервиста об исключении из кадрового резерва;
- 8.1.3. неудовлетворительная оценка выполнения индивидуального плана;
- 8.1.4. отказ резервиста от прохождения оценочных процедур;
- 8.1.5. непредставление или двукратное несвоевременное представление резервистом отчета о выполнении индивидуального плана;
- 8.1.6. непредставление в управление письменной информации об изменении персональных данных, данных о смене места работы и должности в течение трех месяцев со дня их изменения;
- 8.1.7. смерть резервиста;
- 8.1.8. предоставление кандидатом недостоверных сведений при включении его в кадровый резерв;
- 8.1.9. двукратный отказ резервиста от заня-

тия предлагаемой вакантной управленческой должности;

8.1.10. двукратный отказ резервиста от прохождения программ повышения квалификации, стажировок, участия в мероприятиях, проводимых в рамках работы с кадровым резервом;

8.1.11. расторжение служебного контракта (трудового договора) с резервистом по инициативе представителя нанимателя (работодателя) в соответствии с пунктами 3, 5–11, 14 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации;

8.1.12. обстоятельства, делающие нахождение в кадровом резерве, назначение из кадрового

резерва невозможными и (или) нецелесообразными (в том числе выход из гражданства Российской Федерации, признание недееспособным, дисквалификация или иное наказание в соответствии с приговором суда, вступившим в законную силу, в иных случаях, предусмотренных трудовым законодательством).

8.2. Решение об исключении резервиста из кадрового резерва принимается комиссией.

8.3. Управление образования в течение пяти рабочих дней с даты принятия решения об исключении резервиста из кадрового резерва информирует его о принятом решении.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Годовой индивидуальный план подготовки резервиста

_____ (Ф.И.О. резервиста, место работы)

Срок выполнения: с _____ г. по _____ г.

№ п/п	Мероприятия	Сроки проведения	Тема	Место проведения
1	Участие в работе «Школы молодого руководителя»			
2	Самоподготовка (указываются темы)			
3	Участие в семинарах, форумах, конференциях, круглых столах, тренингах			
4	Участие в деятельности коллегиальных органов управления и совещательных органов			
5	Участие в разработке и реализации социально значимых для городского округа проектов и программ			
6	Подготовка докладов и статей			
7	Профессиональная переподготовка, повышение квалификации			
8	Стажировка			
9	Участие в стратегических сессиях			
10	Иные формы подготовки			

Формирование

гибких навыков в рамках муниципального проекта «Школа руководителя»

Т.И. Трекина, начальник

Т.Е. Понятовская, ведущий специалист
Управления образования Верх-Исетского
района Департамента образования
администрации города Екатеринбурга

В последние годы все чаще речь ведется о необходимости формирования гибких навыков у руководителей образовательных организаций. С этой целью в Верх-Исетском районе Екатеринбурга разработан муниципальный проект «Школа руководителя», с основными этапами которого, а также используемыми в его ходе технологиями и методиками знакомит наш следующий материал.

АКТУАЛЬНОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ ГИБКИХ НАВЫКОВ У РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Управление образования Верх-Исетского района Департамента образования администрации города Екатеринбурга (далее — РУО) с целью развития профессиональных компетенций действующих руководителей образовательных организаций (далее — ОО) с 2023 года реализует проект «Школа руководителя». Девизом проекта стали слова А.В. Луначарского: «И всякий из нас, кто предполагает, что может руководить другими, должен постоянно и напряженно учиться».

В 2024/2025 учебном году проект «Школа руководителя» (далее — проект) был направлен на формирование и совершенствование гибких навыков у руководителей муниципальных ОО. Одним из важнейших результатов такой работы должно было стать превращение руководителя ОО в «транслятора гибких навыков» для педагогов, обучающихся и их родителей (законных представителей), что стало бы фактором их развития у всех участников образовательных отношений.

В педагогическом словаре термин «навык» определяется как действие, доведенное до автоматизма. Гибкие навыки (soft skills) представляют собой универсальные навыки, не связанные с определенной профессией или родом деятельности. Они характеризуют личные качества человека: его умение общаться с различными категориями людей, эффективно организовывать деятельность, творчески мыслить, брать ответственность на себя и принимать те или иные решения. Гибкие навыки дают возможность быстро реагировать на изменения, находить инновационные решения. Многие исследователи сходятся во мнении, что именно гибкие навыки являются ключевыми компетенциями XXI века.

Наиболее популярной моделью гибких навыков является модель 4К, заимствованная из маркетинга. Она включает в себя четыре навыка, которые позволяют успешно действовать в любой сфере: креативность, критическое мышление, коммуникация и командная работа.

Исследователи отмечают, что профессиональный успех человека во многом определяется развитостью у него гибких навыков. Поэтому они

рассматриваются в настоящее время как важная часть профессионального развития и обучения управленцев в сфере образования.

Гибкие навыки в отличие от профессиональных тесно связаны с личностными качествами и установками руководителя ОО (ответственность, дисциплина, самоменеджмент), а также с социальными навыками (скорость адаптации, коммуникация, в частности слушание, эмоциональный интеллект) и менеджерскими способностями (лидерство, решение проблем, критическое мышление). По итогам опроса в июне 2024 года 45 руководителей ОО (около 50% от общего количества руководителей Верх-Исетского района) указали на нехватку уровня сформированности soft skills и желание их совершенствовать. Поэтому РУО было принято решение разработать проект по развитию гибких навыков у руководителей, в том числе с целью профилактики профессионального выгорания, снижения уровня конфликтов с субъектами образовательных отношений.

ЭТАПЫ ПРОЕКТА

Проект включал в себя три этапа: констатирующий, преобразующий и заключительный.

Констатирующий этап (август — сентябрь 2024 г.) предполагал разработку программы, определение фокусной группы руководителей ОО, подбор диагностических методик и проведение диагностики. Были использованы следующие методики: методика оценки коммуникативных и организаторских способностей (В.В. Синявский, В.А. Федорошин), опросник для оценки умений проведения презентаций, тесты для определения уровня критического мышления (ССТ-1) и креативного мышления (Divergent thinking test), методика выявления предпочтительного стиля поведения в конфликте (тест К. Томаса), методика диагностики уровня эмпатических способностей (В.В. Бойко).

Преобразующий этап (сентябрь 2024 г. — апрель 2025 г.) предусматривал проведение занятий в «Школе руководителя», значительная часть которых носила активный и интерактивный характер. Использовались такие формы занятий, как мозговой штурм, дискуссии, дебаты, анализ реальных ситуаций, деловые и ролевые игры, групповые проекты, метод «Пазл», составление

интеллект-карт, направленных на формирование гибких навыков. Занятия проводились в очном формате ежемесячно.

Заключительный этап (апрель — июнь 2025 г.) включал оценку уровня сформированности гибких навыков с использованием диагностических методик констатирующего этапа проекта.

КАКИЕ МЕТОДИКИ И ТЕХНОЛОГИИ ИСПОЛЬЗОВАЛИСЬ В ПРОЕКТЕ

Использованные на преобразующем этапе проекта методы и технологии позволили эффективно совершенствовать гибкие навыки руководителей ОО. Например, **мозговой штурм** был применен для активизации уже имеющихся у участников проекта знаний по изучаемым темам. Данный способ требовал от участников быстрой адаптации к новым идеям и изменениям в ходе дискуссии, что развивает гибкость мышления.

Работа в парах и мини-группах была использована для развития навыков общения и эмоционального интеллекта руководителей ОО в целом, снижения уровня их тревожности при высказывании своих мыслей перед большой аудиторией. Для развития навыка ведения дискуссии и дебатов, а также для управления ими в программу включались задания, имевшие целью отработку умений формулировать свою точку зрения в сжатой и развернутой формах, слушать и слышать собеседников, приводить аргументы в защиту своей позиции, приходить к компромиссу и формулировать совместно принятое решение по обсуждаемому вопросу. В процессе **дискуссий и дебатов** совершенствовались навыки критического и творческого мышления, поскольку при подготовке к ним участникам проекта необходимо было найти и отобрать соответствующую теме обсуждения информацию, выделяя важные и второстепенные сведения.

В ходе проекта использовались **деловые и имитационные игры**. В деловых играх отработывались различные сценарии из жизни ОО, такие как переговоры, презентации, подготовка документов, в том числе локальных нормативных актов, обсуждение стратегий. Руководители ОО играли роли различных субъектов образовательных отношений, партнеров ОО и др., взаимодействовали друг

с другом в соответствии с заданным сценарием.

Технология «кейс-анализ» помогла практически отработать реальные проблемные ситуации в ОО через анализ ситуаций, поиск и обоснование наиболее эффективных вариантов решений. Это способствовало развитию у участников проекта умения критически оценивать информацию и критически мыслить, делать выводы и принимать взвешенные решения. Данный метод требовал от руководителей ОО генерации новых идей и поиска нестандартных решений для сложных ситуаций. Таким образом, в процессе имитационных игр участники проекта учились быстро принимать решения, адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам, что способствовало развитию креативности, аналитического мышления.

Еще одной использованной технологией была **разработка группового проекта**. На каждую презентацию по актуальной теме образования отводилось 7 минут. После выступлений руководители ОО отвечали на вопросы и участвовали в дискуссии по теме проектов. Это способствовало развитию навыков публичных выступлений, переговоров, презентаций и коммуникации, что является важным компонентом квалификации успешного руководителя. Участие в проектах спо-

способствовало развитию критического и творческого мышления участников, помогало им выражать свои идеи, находить нестандартные решения задач.

В рамках рассмотрения проблем управления персоналом эффективным оказался метод обучения **«Пазл»**, когда участникам проекта предлагалось распределить между собой типы сложных личностей, которые могут создавать напряжение и конфликты в ОО. Руководители использовали различные источники и жизненный опыт для описания характеристик выбранных личностей, причин их поведения и выбора эффективных стратегий общения. Во время обсуждения участники проекта заполняли интеллект-карту, что позволяло быстро анализировать различные аспекты проблемы и идентифицировать возможные решения, что в реальной профессиональной деятельности позволит управленцам ускорить и оптимизировать процесс принятия решений, использовать их как настольные памятки руководителя.

Благодаря применению указанных выше методов и технологий у участников проекта существенным образом улучшились гибкие навыки, что способствовало профессиональному и личностному росту руководителей ОО.



Командное наставничество

как эффективное средство
профессионального развития кадров

Н.А. Козлова, заведующий

О.В. Сыроваткина, почетный работник общего образования Российской Федерации, заместитель заведующего МАДОУ «Центр развития ребенка — детский сад № 152 «Аистенок» г. Екатеринбург

Что такое командное наставничество? Как оно соотносится с принципами кадровой политики и другими видами наставничества? Об этом вы узнаете, ознакомившись с представленным материалом.

НАШИ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Эффективность системы управления дошкольной организацией во многом зависит от того, насколько грамотно осуществляется руководство ее персоналом. В условиях рыночных отношений человеческий фактор большинством специалистов рассматривается как основа успешной деятельности любой организации. В связи с этим в программе развития нашего учреждения определено следующее: «залогом развития дошкольного образовательного учреждения является научно обоснованная кадровая политика, высокий кадровый потенциал персонала».

Исходя из научных основ кадрового менеджмента, администрацией учреждения определены **общие принципы работы с персоналом**:

- дисциплинированность — соблюдение правил внутреннего трудового распорядка всеми участниками образовательных отношений;
- коллегиальность — участие всех сотрудников в разработке наиболее важных решений;
- справедливое вознаграждение — справедливое распределение материальных вознаграждений (стимулирующих выплат по результатам работы), а также активное моральное стимулирование;
- ротация — взаимозаменяемость сотрудников;
- корпоративность — наличие у работников об-

щих интересов, связанных с обеспечением высокого качества жизнедеятельности образовательной организации;

- социально-экономическая эффективность — формирование социального партнерства администрации, сотрудников и родителей (законных представителей) воспитанников.

Можно выделить главную особенность кадровой политики нашей образовательной организации (далее — ОО) — обеспечение удовлетворения потребности учреждения в высококвалифицированных кадрах (в первую очередь в воспитателях и младших воспитателях) путем организации наставнической деятельности. При этом важно, чтобы для каждого принятого в коллектив человека была создана благоприятная обстановка для включения его в профессиональную деятельность, в том числе и инновационную, а также для профессионального роста и развития посредством мотивации, планирования, организации и координации деятельности педагогов.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НАСТАВНИЧЕСТВА

Цель системы наставничества педагогических работников в ОО — реализация комплекса мер по созданию эффективной среды наставничества, способствующей непрерывному профессиональному росту и самоопределению, личностному и социальному развитию педагогических работников, самореализации и закреплению молодых/начинающих специалистов в педагогической профессии.

Задачи системы наставничества педагогических работников:

- содействовать созданию в ОО психологически комфортной образовательной среды наставничества, способствующей раскрытию личностного, профессионального, творческого потенциала педагогов путем проектирования их индивидуальной профессиональной траектории;
- содействовать участию в стратегических партнерских отношениях, развитию горизонтальных связей в сфере наставничества;
- способствовать развитию профессиональных компетенций педагогов в условиях цифровой образовательной среды, востребованности использования современных информационно-

коммуникативных и педагогических технологий путем внедрения разнообразных форм наставничества;

- содействовать увеличению числа закрепившихся в профессии педагогических кадров, в том числе молодых/начинающих педагогов;
- оказывать помощь в профессиональной и должностной адаптации педагога, в отношении которого осуществляется наставничество, к условиям осуществления педагогической деятельности в ОО, знакомить с традициями и укладом жизни организации;
- оказывать помощь в преодолении профессиональных трудностей, возникающих при выполнении должностных обязанностей;
- обеспечивать формирование и развитие профессиональных знаний, умений и навыков педагога, в отношении которого осуществляется наставничество;
- ускорять процесс профессионального становления педагога, в отношении которого осуществляется наставничество, развивать его способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные на него функциональные обязанности;
- содействовать выработке у наставляемого педагога навыков профессионального поведения, соответствующего профессионально-этическим принципам, а также требованиям, установленным законодательством;
- знакомить педагога, в отношении которого осуществляется наставничество, с эффективными формами и методами индивидуальной работы и работы в коллективе.

ОРГАНИЗАЦИЯ КОМАНДНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

При организации наставнической деятельности нами используется технология «Командное наставничество». Ее особенность заключается в том, что в него вовлечены несколько наставников, которые работают с группой наставляемых. Такой подход позволяет создать многообразие мнений и точек зрения. Команда наставников состоит из воспитателей и других специалистов, что позволяет наставляемым ознакомиться с различными подходами и методами работы. Более того, в рамках ко-

мандного наставничества формируется атмосфера сотрудничества и командного духа, что значительно повышает мотивацию и интерес наставников и наставляемых к совместной деятельности.

В рамках командного наставничества применяются разнообразные формы наставничества по отношению к наставнику или группе наставляемых. Применение форм наставничества выбирается в зависимости от цели персонализированной программы наставничества, имеющих профессиональных затруднений, запроса наставляемого и имеющихся кадровых ресурсов. Формы наставничества используются как в одном виде, так и в комплексе в зависимости от запланированных эффектов.

К числу таких форм относятся скоростное наставничество, традиционная форма наставничества, наставничество «педагог — педагог» и наставничество «руководитель образовательной организации — педагог».

Скоростное наставничество — это однократная встреча наставляемого (наставляемых) с наставником более высокого уровня (профессионалом/компетентным лицом) с целью построения взаимоотношений с другими работниками, объединенными общими проблемами и интересами или обменом опытом. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе информации, полученной из авторитетных источников, обменяться мнениями и личным опытом, а также наладить отношения «наставник — наставляемый».

Традиционная форма наставничества — взаимодействие между более опытным и начинающим работником в течение определенного продолжительного времени. Обычно проводится отбор наставника и наставляемого по определенным критериям: опыт, навыки, личностные характеристики и др.

Форма наставничества «педагог — педагог» — способ реализации модели наставничества через организацию взаимодействия наставнической пары примерно равных по уровню профессионализма педагогов, которые имеют сходные профессиональные потребности и затруднения.

Форма наставничества «руководитель образовательной организации — педа-

гог» — способ реализации модели наставничества через организацию взаимодействия, ориентированного на поддержку педагога, потенциально рассматриваемого в качестве кадрового резерва для занятия управленческой должности.

Первый шаг в успешном внедрении командного наставничества — это тщательная подготовка наставников и наставляемых. Для них проводятся предварительные тренинги и семинары, которые помогают формировать необходимые навыки: активное слушание, предоставление конструктивной обратной связи и создание доверительной атмосферы. Наставляемые вовлечены в процесс с первых шагов, их мнение и пожелания обязательно учитываются.

Процесс наставничества включает в себя регулярные встречи, которые могут быть как формальными, так и неформальными. Эти встречи служат платформой для обмена опытом, обсуждения возникающих вопросов и получения обратной связи. Один из эффективных методов организации встречи — коучинговые сессии, на которых наставники задают открытые вопросы, побуждая наставляемых делиться мыслями и постепенно самостоятельно находить решения, что способствует развитию критического мышления и уверенности в себе. Обсуждение педагогических кейсов и сценариев развития событий, которые могут возникнуть в рабочем процессе, также является неотъемлемой частью эффективного командного наставничества.

Важной составляющей является поддержание высокого уровня вовлеченности всех участников в процесс наставничества. Для повышения заинтересованности наша профсоюзная организация проводит совместные мероприятия, создает пространство для неформального общения и обмена опытом. Кроме того, организовано постоянное развитие наставляемых. Внутренние и внешние тренинги, семинары и вебинары помогают не только улучшить свои навыки, но и расширить горизонты, находя новые подходы в работе.

Только благодаря комплексному подходу, атмосфере сотрудничества и взаимопонимания создаются условия для эффективной деятельности каждого из членов коллектива, обеспечивается устойчивое развитие образовательной организации, что в свою очередь способствует повышению качества образования в целом.

Инновационные формы наставничества

П.А. Селин, директор

Е.В. Брашко, М.Л. Некрасова, Т.Ю. Кулбаков,
заместители директора МАОУ СОШ № 67
с углубленным изучением отдельных
предметов г. Екатеринбурга

Сегодня наставничество востребовано не только среди молодых педагогов и впервые взявших классное руководство, но и среди имеющих опыт педагогической работы. Роль наставника является наиболее эффективной формой управления развитием кадрового потенциала образовательной организации. Это определяет интерес к различным формам наставничества, которым посвящен предлагаемый вашему вниманию материал.

ИЗ ИСТОРИИ ВОПРОСА

Наставничество — одна из самых старых и эффективных технологий формирования педагогических кадров на основе субъект-субъектных отношений. Одним из первых о наставничестве говорил древний мыслитель Платон, отмечая важность роли наставника в процессе постижения мира идей подопечным. Однако понятие «наставничество» в педагогике используется относительно недавно. Оно пришло на смену понятию «шефство», расширив его границы. Одним из первых современных ученых, кто выделил наставничество как важный элемент входа в профессию, был профессор С.Г. Вершловский, определивший наставничество как **способ подготовки педагога к осуществлению образовательной деятельности, способствующий изучению профессии изнутри с помощью опытного коллеги** [2].

23 декабря 2013 г. на совместном заседании Государственного Совета и Комиссии при Президенте Российской Федерации по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития России было подчеркнuto, что стране нужна эффективная система мотивации для наставников. С этого момента наставничество

становится одним из приоритетных направлений государственной политики как в области образования, так и в других областях жизни общества.

В 2017 г. было поддержано создание общероссийской системы наставничества. По всей стране прошли мероприятия, направленные на ее развитие. В марте 2018 г. учреждается знак «За наставничество», которым награждаются лучшие наставники из числа квалифицированных работников промышленности и сельского хозяйства, транспорта, инженерно-технических работников, государственных и муниципальных служащих, учителей, преподавателей и других работников образовательных организаций, врачей, работников культуры и деятелей искусства. В июле 2020 г. зарегистрировано Всероссийское общественное движение наставников детей и молодежи «Наставники России», ориентированное на развитие наставничества, в том числе и в сфере образования.

Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 № 544н «Об утверждении профессионального стандарта “Педагог” (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования)» задает ориентиры в области требований к эффективности и результативности профессиональной деятель-

ности педагога [1]. На профессиональный стандарт ориентируются методические службы при составлении персонализированной программы наставничества, выявлении профессиональных дефицитов и совершенствовании профессиональных компетенций педагогов.

С началом реализации национального проекта «Образование» современное наставничество обрело четкие контуры аспекта государственной политики в области образования, включающего несколько федеральных проектов, конкретизирующих его основные цели и задачи. Федеральный проект «Социальные лифты для каждого» предполагает формирование системы, которая важна в реализации наставничества в формате тьюторства педагогических работников. Федеральный проект «Цифровая образовательная среда» направлен на трансформацию системы образования, на основе которой возможны дистанционное и цифровое наставничество. Федеральный проект «Успех каждого ребенка», кроме прочего, ориентирован на обновление содержания и методов, развитие кадрового потенциала и модернизацию инфраструктуры системы дополнительного образования детей и взрослых, в том числе на основе наставничества.

В Российской Федерации разработана национальная система учительского роста, в рамках которой создана типовая комплексная модель учительского роста, включающая правовые и организационно-методические компоненты. В модели отражены вопросы организации межшкольного и межмуниципального наставничества в организациях общего образования.

В 2021 г. Министерство просвещения Российской Федерации совместно с Общероссийским профсоюзом образования разработало систему (целевую модель) наставничества педагогических работников в образовательных организациях. Система наставничества педагогических работников учитывает внедрение новой квалификационной категории «педагог-наставник».

В 2022 г. и в Свердловской области была утверждена целевая модель наставничества. Под региональной моделью понимается система региональных структур, условий, ресурсов, способов взаимодействия и процессов реализации программ наставничества в образовательных организациях общего, среднего профессионального и дополни-

тельного образования, которая отличается от моделей других регионов и определяет его специфику в этой области профессиональной деятельности. В нашей области системы повышения квалификации работников образования (ИРО, ЦНППМ «Учитель будущего») включены в реализацию системы наставнического сопровождения во всем многообразии его типов, видов и форм.

Сегодня наставничество востребовано не только в среде молодых педагогов и впервые взявших классное руководство, но и среди имеющих опыт педагогической работы. Роль наставника является наиболее эффективной формой управления развитием кадрового потенциала образовательной организации.

Т.Ю. Осипова [4] определяет педагогическое наставничество как «сложно структурированную синергетическую систему», направленную на самоорганизацию и самореализацию образовательного пространства, где одну из ключевых ролей играют педагогические кадры. При этом, с точки зрения Е.А. Дудиной, немаловажная роль в этом процессе отводится индивидуализации и личностному ориентированию педагогических кадров.

Традиционное наставничество осуществляется в форме педагогического сопровождения будущих педагогов и молодых специалистов в интеграционных процессах общего образования. Именно этим, как отмечает доктор педагогических наук М.А. Червонный [7], отечественное понимание наставничества отличается от зарубежного, где наставник и наставляемый не рассматриваются как начальник и подчиненный или ученик и учитель. Они являются партнерами, соратниками, между которыми устанавливаются взаимовыгодные, продуктивные отношения по обмену знаниями и опытом. Оба участника этих отношений получают и приносят пользу друг другу, что позитивно отражается на их профессиональной деятельности. Для обозначения данной формы наставничества на Западе используют термин «менторинг» — в широком смысле слова поддержка, оказываемая одним коллегой другому и направленная на обучение, профессиональный рост новичка и его интеграцию в профессиональную среду, особенностью которой является создание определенных условий для прогресса наставляемого. Подобные цели в отечественной педагогической практике

прослеживаются в реверсивном наставничестве («молодой специалист — педагог-стажист») и в партнерском («равный — равному»).

Таким образом, анализ теоретических положений в области наставничества позволяет сделать вывод о том, что исследователи выделяют наставничество в качестве не только элемента для входа молодого специалиста в профессию, но и мотивационной составляющей управления образовательной организацией.

ФОРМЫ СОПРОВОЖДЕНИЯ И ПОДДЕРЖКИ

Исследования, проведенные специалистами Уральского государственного педагогического университета, позволяют говорить еще об одном немаловажном элементе наставничества — сопровождении. Е.В. Прямикова выделяет следующие формы сопровождения и поддержки.

1. *Индивидуальное наставничество.*

В той или иной форме оно присутствует в каждой школе.

2. *Пролонгированное курсовое сопровождение* молодых педагогов. Как правило, оно осуществляется силами районных методических центров.

3. *Конкурсное движение.* Профессиональные конкурсы позволяют сформировать сообщество молодых педагогов и педагогов-мастеров — участников конкурсов разных лет, выявить группу профессионально одаренных молодых педагогов, сформировать резерв педагогической элиты и продемонстрировать профессиональные достижения региональной системы образования.

4. *Консалтинговая модель.* Позволяет не только сопровождать молодых специалистов, но и диагностировать и компенсировать профессиональные дефициты как молодых, так и опытных педагогов.

5. *Служба поддержки* на базе учреждения педагогического образования. Создается силами преподавателей, выпускников, партнеров на базе вуза или образовательной организации среднего профессионального образования.

6. *Профессиональное сообщество.* Предполагает создание профессионального сообще-

ства молодых педагогов, в котором происходит взаимное обучение, а также организуется коммуникация и реализуются совместные проекты.

7. *Внутрифирменное школьное сопровождение.* Речь идет о группе молодых учителей, принимающих активное участие в удовлетворении собственных профессиональных потребностей по аналогии с сопровождением молодых специалистов на производстве и в бизнесе.

8. *Межвозрастное профессиональное развитие* в педагогическом коллективе школы. Совместное участие и реализация проектов происходит без разделения на опытных и молодых педагогов.

Наставничество является составной частью методической работы с педагогами в образовательной организации. Его новый аспект — работа педагогов, приобретающих по итогам аттестации новую квалификационную категорию «педагог-наставник». Деятельность педагога-наставника носит точечный, индивидуализированный и персонализированный характер. Она ориентирована на конкретного педагога и в первую очередь призвана решать его профессионально-личностные и социальные проблемы. Новое в современном наставничестве педагогических работников связано с технологиями удаленного доступа, то есть с возможностями дистанционного взаимодействия наставнических пар (групп) в условиях цифровой образовательной среды. Это позволяет получать квалифицированную методическую помощь вне зависимости от места жительства и работы педагога. Таким образом, по мнению исследователей, портрет современного наставника уже не зависит от стажа работы. Примечательно, что в современном наставничестве молодые учителя с опытом в области цифровизации образования нередко становятся наставниками коллег, более опытных в предметных методиках (реверсивное наставничество).

Эффективная практика наставничества, с точки зрения Н.Е. Поповой [6], складывается не только из создания творческих групп, имеющих план действия и единую отчетность, но и из целенаправленной мотивации сотрудников образовательной организации. И в этом смысле практика наставничества играет мотивационную роль в пе-

дагогическом коллективе. Основными факторами мотивации при этом являются:

- учет потребностей в сотрудничестве;
- деловые отношения в коллективе: совместные устремления, мотивация на успешную коллективную деятельность;
- ответственность;
- делегирование полномочий педагогам в управлении образовательной организацией;
- финансовая мотивация.

Наиболее отвечающими современным тенденциям образования нам представляются:

- внутрифирменное школьное сопровождение группы молодых педагогов;
- межвозрастное профессиональное развитие педагогического коллектива;
- создание для наставляемого определенных условий, направленных на достижение профессиональных целей в контексте возникающих обстоятельств;
- дистанционное наставничество;
- инновационное наставничество, учитывающее потребности в сотрудничестве, и делегирование руководством школы полномочий педагогам в управлении коллективом через вовлечение членов коллектива в управление.

ШКОЛЬНАЯ ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА

Организация наставничества в этом ключе требует инновационных форм работы. Поэтому нами была разработана инновационная модель наставничества (см. схему), одной из особенностей которой является то, что наряду с традиционными школьными методическими объединениями (ШМО), создаются еще два — ШМО наставников (Лига наставников) и ШМО наставляемых (Лига молодых). При этом в ШМО наставников включаются педагоги, востребованные педагогическим коллективом для выполнения функций в соответствии с вышеперечисленными формами работы, а в ШМО наставляемых — молодые специалисты и принятые в текущем году педагогические работники, проходящие период адаптации на новом месте работы, а также работающие в школе студенты последних курсов педагогических вузов. Параллельно в школе вводится модель ситуационного

наставничества, что позволяет вовлечь в движение наставников около 80% педагогов образовательной организации и становится весьма актуально в свете применения нового порядка аттестации педагогических работников.

В соответствии с моделью создается шесть традиционных методических объединений учителей, деятельность которых курирует заместитель директора по научно-методической работе (учителей начальных классов, русского языка и литературы, математики и информатики, иностранного языка, общественно-научных дисциплин и искусства, естественно-научных предметов, технологии, физкультуры и ОБЗР), а также два новых методических объединения (для ведения инновационной деятельности и развития инновационных форм наставничества) — ШМО наставников (Лига наставников) и ШМО наставляемых (Лига молодых). К работе подключается педагог-психолог, в задачу которого входит мониторинг социально-психологического климата в педагогическом коллективе.

Новые подходы не отменяют традиционное наставничество, но логично дополняют его. Так, в ходе анкетирования, проведенного психологом, выяснилось, что у педагогов существует потребность в наставничестве в рамках работы классного руководителя, поэтому в инновационную модель организации наставничества в школе было включено школьное методическое объединение классных руководителей.

Анкетирование также выявило, что есть ряд педагогов, которые хотели бы стать наставниками, но пока либо не востребованы, либо не имеют такого опыта. Они заносятся в банк потенциальных наставников. Возможность попробовать себя в роли наставника есть и внутри ШМО наставляемых, что позволяет расширить границы наставничества. Новые педагоги одновременно с ролью наставляемого получают опыт и в роли наставника, находят уже в первый год работы в школе своих единомышленников за пределами предметного школьного методического объединения. Расширяются возможности педагогов и через реверсивное наставничество. Так, наставническая пара «опытный педагог — молодой специалист» в 2024/2025 учебном году вышла с инициативой сохранить их наставническую пару, переведя ее на модель реверсивного наставничества, что вдох-

новило молодого специалиста. Вместе они дали серию мастер-классов по инженерной физике на уровне муниципалитета, региона и всероссийском.

Наиболее востребованными оказались следующие формы методической работы наставников с наставляемыми (как индивидуальные, так и групповые):

- корпоративное методическое сопровождение;
- профессиональное консультирование;
- ярмарка педагогических идей;
- единый методический день;
- коворкинг;
- мастермайнд;
- коуч-сессия;
- методический обучающий семинар;
- открытые уроки;
- мастер-классы;
- беседы;
- индивидуальное консультирование;
- совместные педагогические события.

Апробация этих форм в 2024/2025 году выявила потребность в еще одной форме, которую мы назвали **«Мастерская наставника»**. Она предполагает не закрепление за одним наставником группы учителей (в отличие от других форм), а проведение мероприятия по типу открытой лекции (семинара, практикума), когда опытный в данном вопросе педагог делится своим алгоритмом работы, отвечает на вопросы, помогает освоить новые технологии. Чем хорош такой формат работы? Это однократное выступление. Но в течение учебного года такая форма позволяет охватить несколько тем разных наставников. После проведения «Мастерской» заинтересованные в получении опыта, знаний учителя сами выходят на наставников без дополнительных усилий со стороны администрации учреждения, а наставник уходит от бумажной работы, связанной с планированием и отчетностью. Чтобы процесс был упорядоченным, а не стихийным, работа планируется и проводится в рамках Лиги наставничества.

Наша школа получила статус региональной инновационной площадки по теме «Инновационные формы наставничества в управлении образовательной организацией» сроком до 2027 г. Планируется, что к этому времени в школе в наставниче-

скую деятельность в различных формах и моделях будет вовлечено от 50 до 80% педагогических работников школы. Не менее 25% из них пройдут аттестацию на квалификационную категорию по должностям «педагог-наставник» и «педагог-методист», увеличится количество педагогических работников, имеющих собственные методические разработки и публикации. В два раза планируется увеличить число педагогов, принимающих участие в профессиональных конкурсах, в том числе конкурсах наставнических пар.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Профессиональный стандарт «Педагог» (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18.10.2013 № 544н. — URL: <https://base.garant.ru/70535556/?ysclid=latfjwu3d9817522103/> (дата обращения: 15.04.2025).
2. Вершловский С.Г. Особенности профессионального становления молодого учителя // Советская педагогика. — 2014. — № 4. — С. 76–84.
3. Ладилова Н.А., Мишина И.А. Наставничество в России: от истоков к современности. — М.: ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России», 2023. — 214 с.
4. Осипова Т.Ю. Функциональные векторы педагогического наставничества // Концепт. — 2015. № 3. — С. 1–9.
5. Полетаева Н.М., Лукина Л.Е. Роль наставника как одной из наиболее эффективных форм управления знаниями в развитии кадрового потенциала региональной системы образования // XIX Царскосельские чтения: материалы международной научной конференции. — СПб., 2015.
6. Попова Н.Е., Звонкова С.А. — Оптимизация работы образовательного учреждения // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. — 2015. — № 4.
7. Червонный М.А. Наставничество в построении концепции педагогического сопровождения будущих педагогов в интеграционных процессах систем высшего педагогического, общего и дополнительного образования // Ped.Rev. — 2017. — № 3. — С. 16–23.

Подписка на II полугодие 2025 года

	Каталог ФГУП «Почта России»
Журнал «Практика административной работы в школе»	П1544
Журнал «Директор школы»	П1543

Журнал предоставляет свои страницы для высказывания самых разных взглядов. Точка зрения автора может не совпадать с мнением редакции. Присланные рукописи не рецензируются и не возвращаются. Редакция оставляет за собой право стилистической правки и сокращения принятых материалов, использования материалов на электронных носителях и на сайте в интернете. Автор обязан указать все свои паспортные данные, полные фамилию, имя, отчество, год рождения, адрес для переписки, телефон, место работы и занимаемую должность. Это облегчит наше сотрудничество и сделает его более эффективным.

Учредитель — ООО «Издательская фирма «СЕНТЯБРЬ»
Издатель — ИП Бакурадзе А.Б.
Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)
рег. ПИ № ФС77-87320.
Сдано в набор 04.06.2025.
Подписано в печать 25.07.2025.
Формат 84x108/16.
Усл. печ. л. 10.
Уч.-изд. л. 9,7.
Печать офсетная.
Бумага офсетная.
Индекс: П1544
Заказ №

Компьютерный набор
и верстка — ИП Бакурадзе А.Б.

Отпечатано
в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары,
пр. И. Яковлева, 13

**При перепечатке материалов
письменное согласие редакции
и ссылка на «Практику
административной работы
в школе» обязательны.
За содержание рекламы
редакция ответственности не
несет.**

Тел. редакции журнала:
+7 (903) 285-39-45

Адрес для писем: 109462,
г. Москва, а/я 12