

Государственное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования
Ярославской области
«Институт развития образования»

Эффективная школа

**105 ступеней «вверх»
руководителя образовательной организации**

Практикум

Ярославль
2026

УДК 371.1
ББК 74.204
С 81

Печатается по решению
редакционно-издательского
совета ГАУ ДПО ЯО ИРО

Рецензенты:

Палатников Денис Евгеньевич, кандидат философских наук, проректор по учебной работе ФГБОУ ВО «Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского»;

Семко Елена Романовна, кандидат физико-математических наук, доцент, директор ГОУ ЯО Средняя школа «Провинциальный колледж».

С 81 **105 ступеней «вверх» руководителя образовательной организации:**
практикум / под ред. И. В. Серафимович, Н. В. Шляхтиной. – Ярославль:
ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2026. 130 с.— (Эффективная школа).

ISBN 978-5-6051233-7-8

В практикуме описаны направления деятельности руководителя образовательной организации, позволяющие в условиях изменения вектора образовательной политики в отношении диады «цель-результат» сохранить традиции и дополнить их инновациями; преобразовать инфраструктуру для обогащения содержания; сконструировать условия для благоприятного психологического климата в условиях создания и функционирования образовательных комплексов. Практикум базируется на ресурсном и системогенетическом подходах к сопровождению непрерывного профессионального развития управленческих кадров.

Практикум – это инструктивно-методический шагомер, содержит описание последовательно выполняемых действий (в мыслях, чувствах, взаимодействии с другими), управленческих шагов руководителя образовательной организации, направленных на достижение поставленной цели в рамках планируемых результатов.

Издание предназначено для руководителей образовательных организаций, заместителей руководителя, управленческой команды, студентов, обучающихся по специальности «менеджмент».

УДК 371.1
ББК 74.204

ISBN 978-5-6051233-7-8

©ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2026

Оглавление

Введение	6
Глава 1. От нормативно одобренного способа деятельности к управлению на основе индивидуальных особенностей	9
1.1. Профессиональный стандарт и квалификационные требования к руководителю.....	9
1.2. Непрерывное образование руководителя: права и обязанности	11
1.3. Эффективное делегирование: что не должен делать директор школы	13
Задание 1. Погружаемся в вопрос изучения профессионального стандарта руководителя.....	16
Задание 2. Рассматриваем образ успешного управленца.....	17
Задание 3. Выделяем поведенческие маркеры эффективного руководителя	18
Задание 4. Осваиваем идеи и технологии эффективного управления	18
1.4. Создание управленческой команды	19
Маршрут 1. Действия руководителя образовательной организации	20
Задание 5. Определяем последовательность действий руководителя образовательной организации.....	20
Задание 6. Анализируем собственный опыт	21
Задание 7. Решаем проблемные ситуации	22
Маршрут 2. Действия управленческой команды	23
Задание 8. Анализируем собственный опыт	24
Задание 9. Решаем проблемные ситуации	27
Задание 10. Анализируем опыт других.....	27
Маршрут 3. Действия кадрового-резерва.....	28
Задание 11. Анализируем собственный опыт.....	29
Задание 12. Решаем проблемные ситуации	30
Задание 13. Анализируем опыт других.....	31
Задание 14. Прорабатываем проблемы подготовки кадрового резерва: юмор как усиление эффективного решения	32
Глава 2. Границы и приоритеты в деятельности руководителя.	
Государственная политика и нормативная база в сфере общего образования.....	35
2.1. Реализация ФГОС и ФОП на всех уровнях образования.....	35
Задание 1. Погружаемся в вопросы ФГОС и ФОП.....	35
Задание 2. Обеспечиваем единое содержание образования: цели и рамки. Почему ФООП – не ФОП?	38
Задание 3. Изучаем нормативное регулирование содержание образования: что внутри?.....	39

Задание 4. Осваиваем нормативное регулирование содержания образования. Региональная специфика	41
Задание 5. Разбираемся с федеральными адаптированными образовательными программами	42
Задание 6. Обращаем внимание на неочевидные вещи	44
Задание 7. Организуем переход к рабочим программам по учебным предметам.	46
Задание 8. Наш помощник – конструктор рабочих программ	47
Задание 9. Обращаем внимание на изменения в федеральных рабочих программах. Изменения с 01.09.2024	48
Задание 10. Обращаем внимание на изменения в федеральных рабочих программах. Изменения с 01.09.2025	50
Задание 11. Организуем формирование планов внеурочной деятельности	52
Задание 12. Организуем формирование учебных планов	52
Задание 13. Оцениваем, как реализован принцип единства образовательного пространства и преемственности начального общего, основного общего и среднего общего образования в содержательных разделах ФОП НОО, ФОП ООО и ФОП СОО	56
Задание 14. Изучаем и применяем критерии готовности образовательной организации к введению ФООП	57
2.2. Обеспечение прав участников образовательного процесса.....	59
Задание 15. Проводим практическую консультацию «Зачисление в 1-й класс»	59
Задание 16. Проводим практическую консультацию «Зачисление в 10-й класс»	60
Задание 17. Проводим практическую консультацию «Безопасность против комфорта».....	61
Задание 18. Проводим практическую консультацию «Сила в правде?».....	63
Задание 19. Проводим практическую консультацию «Бабушка и внук».....	67
Задание 20. Проводим практическую консультацию «Этикет общения педагога и родителей»	68
Задание 21. Проводим практическую консультацию «Профессиональные ценности педагога»	69
Задание 22. Проводим самооценку правовой компетентности	70
Глава 3. Руководитель будущего: ключевые навыки и горизонты профессионального развития	73
3.1. Инновационные механизмы развития управленческих компетенций в рамках профессионального конкурса «Флагманы образования»	73
3.2. Какой он –руководитель будущего?	80

3.3. Образование без границ: информационные ресурсы руководителя образовательной организации	81
Задание 1. Выбираем информационные ресурсы	84
Задание 2. Собираем команду для участия в конкурсе «Флагманы образования»	84
Задание 3. Знакомимся с Директорским клубом	85
Заключение	87
Список литературы	89
Приложение 1.Тезаурус	91
Приложение 2. Кейсы-проблемные ситуации в сфере «Образование».....	117
Приложение 3. Вопросы для самопроверки по основам менеджмента и психологии менеджмента.....	125
Сведения об авторах	129

Введение

*«Каждый хочет изменить человечество,
но никто не задумывается о том, как изменить себя»*

Л. Н. Толстой

Перед Вами не совсем обычный практикум-шагомер, предлагающий алгоритм шагов-действий, которые следует предпринимать современному руководителю для того, чтобы не только его собственные знания и умения, а также потенциал управленческой команды и всего педагогического коллектива превратились в новые возможности и поливариативные результаты. Изменения в деятельности современного руководителя образовательной организации на уровне общего образования касаются разных аспектов, обозначим некоторые из них.

Во-первых, в настоящее время одной из образующих тенденций в сфере образования является гуманизация, превратившаяся в базовый элемент модернизации в современной школе [Н. Э. Амерханова, О. В. Матвеева, 2015, С. 11–14.], где ключевую роль играет директор, для которого ученик и учитель всегда будут основной целью реализации. Как считают многие современные исследователи, деятельность директора школы по гуманизации образовательного процесса в школе имеет три ведущих направления:

- работа с обучающимися всех ступеней образовательного процесса,
- работа с родителями/законными представителями обучающихся,
- работа с персоналом образовательного учреждения [М. И. Плугина, Ж. М. Дзампаева, 2015].

Во-вторых, глобальные общественно-экономические и политические изменения, переживаемые Российской Федерацией на протяжении последних двадцати лет, влекут за собой перемены в области школьного управления. Министерство просвещения РФ поднимает вопрос качества управления образованием и, соответственно, качества управленческого корпуса, что рассматривается как одно из главных условий построения суверенной системы образования, укрепления единства образовательного пространства [Минпросвещения России..., 2025]. На передний план выдвигаются идеи укрепления единства образовательного пространства, «восстановления вертикали управления образованием» и «возвращения школ государству» [Минобрнауки анонсировало реформу..., 2017]. Некоторые авторы убедительно показывают, «что сформировавшиеся в период российских реформ 90-х годов тенденции децентрализации, повышения автономности и экономической самостоятельности школ, развития общественно-государственного управления, диверсификации организационных форм образования и типов образовательных организаций и т.п. к настоящему времени сменились тенденциями централизации, восстановления вертикали управления и единства образовательного пространства без формальной отмены принципов вариативности, самостоятельности, общественно государственного управления и пр.». [А. Г. Кузнецова, 2023].

В-третьих, постоянно видоизменяются и расширяются и управленческие инструменты директора школы, например, под влиянием цифровой трансфор-

мации образования [О. А. Кочергина, В. И. Лиханов, 2021]. Внедрение цифровых технологий способствует формированию новой культуры управления, изменению подходов к процессам менеджмента, принятию и реализации управленческих решений, что приводит современного руководителя к новым качествам и компетенциям, которые позволят в меняющихся условиях осуществлять эффективное управление школой. При этом, руководителей волнуют «бытовые» вопросы обеспечения образовательной деятельности, вопросы нехватки кадров (низкая оплата труда, «стареющий человеческий капитал» школы, нехватка узких специалистов) и практически отсутствуют проблемы из области методологии обучения [В. И. Атагунов, Р. М. Ахметшина, О. Ю. Мусинова, 2021].

В-четвертых, поскольку в системе общего образования выделяются общие проблемы, актуальным для руководителей становится и диссеминация опыта управленческих кадров, основных мотивов и стимулов его приобретения с целью усиления результативности функционирования образовательных организаций на основе совершенствования качества управленческих решений. Современной тенденцией развития профессиональных компетенций руководителей и планирования их самостоятельной деятельности можно считать применение кейс-технологий для актуализации имеющихся знаний и поиска решений управленческих вопросов [А. А. Пулина, 2021]. Кроме того, отдельные современные исследователи говорят о необходимости целенаправленной работы с директорским корпусом в региональной образовательной системе, создании условий для повышения квалификации и саморазвития, более тесного партнерства, улучшения качества методического сопровождения инновационной деятельности. [И. В. Гришина, Г. О. Митина, 2019].

Иными словами, вышеуказанные изменения в реализации вопросов государственной политики в области образования детерминирует изменение в акцентах управления, а значит требуют иной подготовки, переподготовки и организации само и взаимообучения на местах. Управленческой команде следует определить собственные проблемные зоны (профессиональные дефициты) и одновременно учесть ресурсные возможности, составить гибкий план непрерывного профессионального образования, в том числе самообразования для достижения целей в чем опорой могут стать поэтапные инструкции для руководителей. Авторы считают, что основой для эффективной деятельности современного успешного руководителя образовательной организации могут стать андрагогические, педагогические, психологические и акмеологические знания. При этом нормативно-правовой основой является профессиональный стандарт «Руководитель общеобразовательной организации», регламентирующий работу не только с уже работающими руководителями, но и предусматривающий алгоритм методов отбора руководящего состава общеобразовательных учреждений, а также проведение всесторонне обоснованной и адекватной процедуры аттестации управленцев системы образования, создание качественного кадрового резерва и выдвижению в его состав наиболее достойных и перспективных сотрудников [А. В. Морозов, 2019].

Введение в данное пособие фактически завершается антитезисом: НЕТ идеального руководителя, потому что к каждой конкретной задаче должны прилагаться разные управленческие решения и, соответственно, различные управленческие компетенции, меняется задача – меняются требования к руководителю; НЕТ однозначного ответа на вопрос что важнее для руководителя – теория или практика, так как нигде не учат «на руководителя», и невозможно стать руководителем, опираясь только на практический опыт; и, наконец, практикума-шагомера еще НЕТ ни у одного руководителя, и вот вам предстоит познакомиться с подобным изданием.

Практикум подготовлен в целях оказания информационной и методической помощи при реализации Федерального государственного образовательного стандарта начального общего, основного общего, среднего общего образования и федеральных основных общеобразовательных программ с учетом внесённых изменений в некоторые приказы Министерства образования и науки Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации. Задачей авторского коллектива практикума-шагомера стала разработка вида учебного издания для взрослых – управленцев, соединившего теоретические положения и практические решения, мотивирующие управленческие кадры в системе общего образования в моменты преобразований на поиск новых ресурсов и возможностей, актуализацию перспективного (надситуативного) управленческого мышления, интеграцию традиций и инноваций, учета нормативных требований и творческого подхода, поиск новых индивидуальных и коллективных профессиональных «акме» вершин [М. М. Кашапов, 2025].

Глава 1. От нормативно одобренного способа деятельности к управлению на основе индивидуальных особенностей

*«Чтобы воспитывать другого,
мы должны воспитать прежде всего себя»*

Н. В. Гоголь

1.1. Профессиональный стандарт и квалификационные требования к руководителю

Нормативная база. В настоящее время Трудовой кодекс Российской Федерации позволяет использовать *профессиональные стандарты* наряду с *квалификационными справочниками* для определения названий должностей, профессий или специальностей, а также квалификационных требований к ним. Это применяется в тех случаях, когда законодательство связывает выполнение работ по указанным должностям, профессиям или специальностям с предоставлением компенсаций и льгот, а также с наложением ограничений. Это касается вопросов тарификации работ, присвоения тарифных разрядов работникам, а также формирования тарифных систем оплаты труда и систем заработной платы для сотрудников государственных и муниципальных учреждений¹.

Профессиональные стандарты могут применяться работодателями при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, а также при разработке должностных инструкций (подп. "а" п. 25 Правил разработки, утверждения федеральных государственных образовательных стандартов и внесения в них изменений утверждены Постановлением Правительства РФ от 05.08.2013 N 661).

Профессиональные стандарты охватывают широкий спектр аспектов и иллюстрируют знания и навыки, необходимые работнику для выполнения своих трудовых обязанностей. Обновление информации о востребованных и будущих профессиях, современных ожиданиях к работникам и их учете в системе подготовки кадров должно обеспечиваться на государственном уровне. Увеличение профессионального уровня сотрудников значительно влияет на эффективность труда, позволяет сократить затраты работодателей на адаптацию новых работников и повышает конкурентоспособность сотрудников на рынке труда.

Что касается практических вопросов внедрения профессиональных стандартов, следует подчеркнуть, что ответственность за принятие кадровых решений возложена на работодателей, в то время как профессиональный стандарт служит ориентиром для современных требований и основой формирования кадровой политики.

Минтруд России ведет *Реестр профессиональных стандартов* (перечень видов профессиональной деятельности), который размещен на сайтах Минтруда России и Научно-методического центра системы профессиональных квали-

¹См. статьи 143, 144 ТК РФ и комментарии к ним

фикаций ФГБУ "Научно-исследовательский институт труда и социального страхования" Минтруда России, где опубликована актуальная информация о профессиональных стандартах, в том числе о разрабатываемых и планируемых к разработке.

Кроме того, *профессиональные стандарты*, утвержденные приказами Минтруда России, могут быть изучены в справочных системах правовой информации.

Согласно статье 195.3 Трудового кодекса РФ, работодатели обязаны следовать *профессиональным стандартам*, включая в себя элементы квалификационных требований, необходимых для выполнения определенных трудовых функций, установленных ТК РФ, а также другими федеральными законами и нормативными актами Российской Федерации. Таким образом, обязательности подлежат лишь те требования, которые содержатся в Трудовом кодексе, других федеральных законах и иных нормативных правовых актах.

Когда речь идет о данном пункте статьи 195.3, под «иными нормативными правовыми актами» подразумеваются постановления и распоряжения Правительства РФ, а также приказы федеральных органов исполнительной власти, которые формируют специфические требования для работников, осуществляющих разные трудовые обязанности, имеющие нормативный характер (например, приказы Министерства транспорта России и прочие). В таких ситуациях данные нормативные акты применяются в части установленных требований.

Работодатель формирует содержание трудового договора, учитывая положения статьи 57 Трудового кодекса Российской Федерации, а также обязанностей сотрудников, при этом профессиональный стандарт может использоваться в качестве консультативного методического документа, наряду с требованиями, закрепленными в ТК РФ, других федеральных законах и нормативных актах страны.

Профессиональные стандарты служат работодателю для выявления потребности в кадрах с необходимым уровнем квалификации, а также для корректного подбора и распределения работников, эффективной организации труда, разделения ролей, полномочий и ответственности среди разных категорий сотрудников. Они также помогают в определении трудовых обязанностей с учетом специфики применяемых технологий, управлении процессом подготовки (профессиональное образование и обучение) и дополнительного профессионального развития сотрудников, организации труда и установлении систем оплаты.

Важно отметить, что вопросы, возникающие в ходе внедрения профессиональных стандартов, касаются ответственности и полномочий, которые принадлежат работодателям при принятии кадровых решений.

Лица, занимающие «*должности... заместителя руководителя (директора, заведующего и начальника), руководителя... структурного подразделения*» могут выполнять данные трудовые функции. «При этом на них не распространяются... требования к опыту руководящей деятельности».

Определения понятий «профессиональный стандарт» и «квалификация» приведены в **Тезаурусе** (в приложении 1).

1.2. Непрерывное образование руководителя: права и обязанности

Нормативная база. В Российской Федерации образование осуществляется непрерывно в соответствии с ФЗ-273 "Об образовании в Российской Федерации". В связи с задачей обеспечения непрерывности система образования нацелена на создание условий непрерывности через реализацию основные и дополнительные образовательные программы, возможности одновременного освоения нескольких программ, учета имеющегося образования, квалификации и опыта практической деятельности при получении образования. Право на непрерывное образование реализуется на протяжении всей жизни, учитывая потребности личности, уровень подготовки, особенности развития, способности и интересы человека.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- непрерывность образования является неотъемлемым правом каждого человека;
- непрерывность образования является обязательным требованием реализации образования;
- непрерывность образования утверждена Законом об образовании в РФ;
- инструментами, обеспечивающими непрерывность профессионального развития руководителей и педагогов, являются ассортимент, вариативность и доступность программ дополнительного профессионального образования.

Понятийная база. Для выстраивания последовательности действий важно принять единое понимание терминов «руководитель образовательной организации», «управленческие кадры», «непрерывное развитие» и «кадровый резерв».

Руководитель образовательной организации – физическое лицо (ректор, директор, заведующий, начальник или иной руководитель), на которое официально возложены функции контроля и управления образовательной организацией; избирается коллективом или назначается учредителем либо соответствующим государственным органом власти; является единоличным исполнительным органом, действующим от имени образовательной организации без доверенности; осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации, определение целей и стратегии развития организации, а также управление научной, учебной, финансово-экономической и организационно-хозяйственной деятельностью; несет ответственность за результаты деятельности².

Управленческие кадры – физические лица, которые в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, учредительными документами юридического лица (организации) и локальными нормативными актами осуществляют руководство этой ор-

²Моделирование региональной системы повышения квалификации педагогических работников в условиях развития пространства непрерывного образования Российской Федерации: / М. С. Якушкина, Е. И. Казакова, Л. Ю. Монахова [и др.]. М.: Институт управления образованием Российской академии образования, 2020. 320 с.

ганизацией, в том числе выполняют функции ее единоличного исполнительного органа. К управленческим кадрам в Концепции относятся: руководитель организации, осуществляющей образовательную деятельность, заместитель руководителя организации, осуществляющей образовательную деятельность, руководитель структурного подразделения организации, осуществляющей образовательную деятельность³.

Непрерывное профессиональное развитие педагогических работников и управленческих кадров – комплекс образовательных мероприятий, результатом которых является совершенствование профессиональных компетенций и овладение новыми компетенциями, необходимыми на определенном этапе профессионального развития. Может осуществляться как в процессе повышения квалификации и профессиональной переподготовки, так и в рамках неформального образования педагогических работников и управленческих кадров⁴.

Кадровый резерв – согласно положению о проекте «Кадровый резерв Ярославской области», который реализуется Правительством Ярославской области с целью выявления инициативных, активных, профессиональных, творческих людей, готовых использовать свой потенциал для обеспечения устойчивого социально-экономического развития Ярославской области, в *кадровый резерв* могут быть включены работники сферы образования региона⁵.

Таким образом, в типовой ситуации любой руководитель является управленцем, основной обязанностью является управление процессами, управление кадрами, управление командой. В настоящих образовательных реалиях управленческая команда может состоять только из одного руководителя. Задача непрерывного профессионального развития стоит перед абсолютно каждым работающим сотрудником системы образования, перед каждым педагогом и каждым руководителем. Однако для руководителя сложность задачи удваивается, так как педагогическая деятельность и административная деятельность суть разные задачи, поэтому требуют различных подходов, имеют различное содержание и должны оцениваться по-разному.

Принципиально новым понятием стало введение нового термина – *управленческая команда образовательной организации*. Под управленческой командой мы понимаем не только некий формальный список сотрудников из штатно-

³Распоряжение Минпросвещения России от 15 декабря 2022 г. № Р-303 «О внесении изменений в Концепцию создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, утвержденную распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 16 декабря 2020 г. № Р-174» [Электронный ресурс] // Банк документов Министерства просвещения Российской Федерации. — URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/3fc484bc2dcf592bee7e324ca2bfda90/download/5420/> (дата обращения: 23.04.2024).

⁴Распоряжение Минпросвещения России от 15 декабря 2022 г. № Р-303 «О внесении изменений в Концепцию создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, утвержденную распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 16 декабря 2020 г. № Р-174» [Электронный ресурс] // Банк документов Министерства просвещения Российской Федерации. — URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/3fc484bc2dcf592bee7e324ca2bfda90/download/5420/> (дата обращения: 23.04.2024).

⁵УКАЗ губернатора Ярославской области от 9 марта 2022 года N 48 «О кадровом проекте "Ярославский резерв"» (с изменениями на 16 марта 2022 года) URL: https://docs.cntd.ru/document/578148566_ (дата обращения 06.05.2026).

го расписания (руководитель, заместители руководителя), но и социально-психологические отношения между этими людьми. И, как «короля делает свита», достижения руководителя образовательной организации невозможны без достижений отдельно взятых администраторов – членов *управленческой команды* образовательной организации.

Таким образом, задача непрерывного профессионального развития касается каждого руководителя и его управленческой команды. Умелая подготовка кадрового резерва является обязательным элементом профессионального развития руководителя и его команды.

Можно говорить о следующих типичных проблемах подготовки кадрового резерва: мотивации руководителя, выборе инструментов, планировании и оценке результата. Кроме того, действия руководителя сопровождаются поддержкой (сопротивлением?) его управленческой команды и непосредственно кандидата в кадровый резерв. Поэтому разделим деятельность по подготовке кадрового резерва по типу субъектов (руководитель, команда, резервист), а деятельность каждого из субъектов – на «шаги».

Лидирующую роль в подготовке резерва играет, безусловно, руководитель образовательной организации. Руководитель ставит цель, распределяет функции, назначает ответственных, утверждает должностные обязанности сотрудников, ведет прием на работу новых сотрудников, осуществляет представительские функции организации во внешней среде, а также несет персональную ответственность за деятельность образовательной организации. В зону персональной ответственности руководителя попадает и работа с кадровым резервом.

1.3. Эффективное делегирование: что не должен делать директор школы

После анализа результатов исследований, можно прийти к выводу, что эффективность руководителя школы будет определяться через призму его профессиональных навыков, влияющих на достижение конкретных результатов, обеспечение высокого уровня подготовки учащихся, управление процессом профессионального роста педагогов и резервом управленческих кадров, а также координацию деятельности по реализации ключевых образовательных программ.

Для получения значительных результатов необходимо организовать образовательный процесс и создать условия, способствующие достижению качественно новых итогов. Согласно статье 26 Федерального закона 273 «Об образовании в РФ», за качество образовательного процесса и условий, а также за общие результаты, несет персональную ответственность руководитель образовательной организации.

В рамках теории управления *руководитель* – это назначенное лицо среди специалистов, которое отвечает за планирование, координацию и контроль производственно-хозяйственной деятельности организации или её подразделе-

ний. Кроме того, согласно профессиональному стандарту «Руководитель образовательной организации», основные функции руководителя включают:

- управление *образовательной деятельностью* общеобразовательной организации;
- управление *развитием* общеобразовательной организации;
- *администрирование деятельности* общеобразовательной организации;
- управление *взаимодействием* общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами.

Таким образом, *эффективность руководителя* можно рассматривать как успешное выполнение всех перечисленных функций, что проявляется в высоком качестве образования обучающихся и устойчивом развитии образовательной организации.

Помимо требований профессионального стандарта есть качества, которыми обладают эффективные руководители, что позволяет им успешно выполнять свою работу.

В последние годы в профессиональных кругах активно обсуждается необходимость регламентации деятельности руководителей образовательных организаций, в частности, директоров школ. Принятый новый профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», вступивший в силу 1 марта 2022 года, стал важным шагом на пути к модернизации системы образования. Этот стандарт не только жестко нормирует требования к руководителям, но и учитывает специфику управленческой деятельности на различных уровнях образования. Документ четко описывает трудовые функции директоров школ, делая акцент на их ключевых обязанностях: управление образовательной деятельностью, администрирование школы, развитие взаимодействия с участниками образовательных отношений и социальными партнерами. С одной стороны, это создает определенные вызовы для директоров, а с другой — открывает новые возможности для профессионального роста и развития управленческих навыков.

Образование – основа успеха. Одним из значительных изменений, внесенных стандартом, стало требование о наличии у кандидатов на должность директора школы двойного образования: педагогического и управленческого. Это означает, что для успешного управления школой необходимо иметь профильные знания как в области педагогики, так и в области менеджмента, экономики или управления персоналом. Такой подход усиливает профессионализм руководителей, однако может создать сложности для тех, кто не имел ранее подобного образования.

Как приобрести управленческий опыт? Еще одним важным требованием является наличие управленческого стажа не менее пяти лет. Это обстоятельство может стать препятствием для образовательных систем, особенно в регионах. Если заместитель директора или другой работник без педагогического образования уже имеет опыт работы в школе, он может продолжать свою деятельность, но оформить на новую вакансию будет сложнее. Такое требование под-

черкивает растущий разрыв между педагогической и административной деятельностью в образовательных учреждениях. Современные работодатели (особенно в сфере, не связанной с образованием) могут принять информацию из резюме потенциального руководителя об имеющемся опыте, но факт совмещения административных должностей или выполнения трудовых функций требует официального закрепления.

Делегирование – ключ к успеху. На фоне возросших требований к трудовым функциям директоров школ важно говорить о делегировании (см. табл.1). Стандарт подразумевает возможность передачи части функционала заместителям, что снимает часть нагрузки с руководителя. Однако в условиях создания и функционирования образовательных комплексов не все имеют заместителей в достаточном количестве, что вынуждает директоров самим выполнять множество задач, что не всегда эффективно. Как распределить функциональные обязанности? Возможно ли возложение трудовых функций на учителя? Профессиональный стандарт выдвигает особые положения в данном вопросе: функции руководителя могут быть делегированы исключительно на административного работника. Как следствие, делегирование становится необходимым навыком для успешного управления.

В идеальной школе, например, директор может сосредоточиться на стратегическом планировании, а заместители — на исполнении учебных планов и ведении административной деятельности.

Основная задача директора — это не только управление, но и создание команды единомышленников, которые помогут реализовать видение и цели образовательной организации.

Важным аспектом работы директоров является организация коррекционной работы и инклюзивного образования, что требует наличия квалифицированных специалистов. В условиях нехватки кадров и высоких требований, как внедрить лучшие практики? Ответ может заключаться в создании мобильных психолого-педагогических служб, а также в использовании современных технологий, таких как телемедицина для осуществления коррекционных занятий.

Цифровизация образовательной среды стала неотъемлемой частью управления школой. Современное руководство не может обойтись без навыков работы в электронной среде, облачных хранилищах данных и системах документооборота. Это позволяет не только повышать качество управленческих решений, но и оптимизировать затраты времени на рутинные процессы.

Итак, новый профессиональный стандарт для директоров школ представляет собой как испытание, так и возможность для развития. Он подчеркивает важность соответствующего образования, управленческого опыта и навыков делегирования (табл. 1). Для успешного выполнения трудовых функций директор школы должен не только сосредоточиться на стратегическом управлении, но и создать эффективную команду доверенных помощников. В конечном счете, именно доверительная атмосфера и коллективная работа станут залогом успешного функционирования образовательного учреждения и достижения высоких результатов в обучении учащихся.

Содержание делегирования

Процесс делегирования включает понимание:	Какие задачи стоит делегировать?
<ul style="list-style-type: none"> • ЧТО делигируем (задача, функция, дело, поручение). • КОМУ делигируем • СРОКИ выполнения поручения • ПРИНЦИПЫ обратной связи (кто кого когда информирует о промежуточных результатах, внештатные ситуации) • КОНТРОЛЬ по результатам (как, с кем, в какой форме). 	<ul style="list-style-type: none"> • Простые и мелкие поручения и рутина, на которую нет времени. • Монотонные типовые регулярные задачи, которые позволяют ему профессионально расти. • Узкоспециализированные задачи, для которых у руководителя недостаточно экспертных знаний.

Задание 1. Погружаемся в вопрос изучения профессионального стандарта руководителя

«Шаги»/такты	
 Шаг 1. Ставим цель	Изучить профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации» ⁶
 Шаг 2. Выбираем средства	Отметьте те трудовые функции, которые вы делегировали заместителю по учебно-воспитательной работе, заместителю по безопасности, заместителю по административно-хозяйственной части, советнику директора по воспитанию и другим членам вашей управленческой команды? Кому из членов вашего коллектива вы можете в соответствии с положениями профессионального стандарта делегировать полномочия?
 Шаг 3. Оцениваем результат	Какие трудовые умения по результатам самодиагностики требуют развития? Кто из членов вашей команды умеет выполнять данные трудовые действия лучше всех?

⁶Приказ Минтруда России от 19.04.2021 № 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации" (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)" (Зарегистрирован в Минюсте России 02.09.2021 № 64848). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394567.

Задание 2. Рассматриваем образ успешного управленца (Рис. 1,2,3,4,5,6)

«Шаги»/такты	
 Шаг 4. Ставим цель	Создать образ эффективного руководителя
 Шаг 5. Выбираем средства	Вспомните образы руководителей из фильмов, указанных ниже: 1. «Служебный роман» 2. «Карнавальная ночь» 3. «Москва слезам не верит» «По семейным обстоятельствам» Назовите фразы, иллюстрирующие управленческий стиль этих руководителей. Например, «...приходит на службу раньше всех, а уходит позже всех».
 Шаг 6. Оцениваем результат	1. Какие изменения в стиле управления с ними произошли в процессе реализации управленческой деятельности? 2. Чем обусловлены подобные изменения? 3. Какие могут быть правила и приемы профилактики деструктивных изменений?



Рис. 1.



Рис. 2



Рис. 3



Рис. 4



Задание 3. Выделяем поведенческие маркеры эффективного руководителя

«Шаги»/такты	
 Шаг 7. Ставим цель	Выявить «маркеры» эффективного руководителя
 Шаг 8. Выбираем средства	Что вы можете назвать маркерами эффективного руководителя? Дайте ответ, опираясь на образы из фильмов.
 Шаг 9. Оцениваем результат	Продолжите список. <i>Эффективный руководитель:</i> ...умеет делегировать задачи; ...умеет мотивировать; ...берет на себя ответственность за ошибки команды; ...четко ставит задачи перед подчиненными; ...предоставляет развивающую обратную связь

Задание 4. Осваиваем идеи и технологии эффективного управления

«Шаги»/такты	Правила управления школой: лайфхаки от известных директоров ⁷
 Шаг 10. Ставим цель	Знакомимся с удачным опытом руководителей
 Шаг 11. Выбираем средства	Найдите высказывания известных директоров школ о работе с кадрами и подборе кадров.
 Шаг 12. Оцениваем результат	С чем вы согласны? Что противоречит вашей управленческой позиции?

⁷Правила управления школой: лайфхаки от известных директоров
<https://eddesignmag.com/pravila-upravleniya-shkoloj-ot-izvestnyh-direktorov/>

1.4. Создание управленческой команды

Современные исследования показывают, что в управлении образовательными учреждениями часто возникает типичная проблема перенаправления полномочий к централизованной модели, когда авторитарный директор игнорирует коллегиальный подход. В российской практике управления школами доминирует модель «директора-администратора», которая сочетает в себе две важнейшие функции: организацию учебного процесса и управление школой как социально-экономической единицей. Это ведет к раздельному выполнению ролей, где директор сосредоточен на административных и хозяйственных задачах, в то время как его заместители отвечают преимущественно за образовательные процессы.

С постоянными реформами системы среднего общего образования возникает необходимость решать широкий спектр новых задач: от повышения качества образования с использованием «компетентностного» подхода до реформирования сетевых отношений с различными заинтересованными группами, такими как учредители и управляющие советы. Успешному решению этих задач мешают действующие бюрократические барьеры и недостаточная вовлеченность общественности. Следовательно, модель централизованного управления становится все более неэффективной, и учебные учреждения начинают рассматривать варианты децентрализации.

Одним из наиболее очевидных способов децентрализации полномочий является делегирование ответственности. Директор может передать полномочия, связанные с образовательными процессами, своим заместителям, оставив за собой выполнение только административных функций. Однако в российских реалиях, где традиции подчеркивают исключительную ответственность директора за результаты обучения, такое делегирование не всегда возможно.

Вместо этого более предпочтительным является создание управленческих команд, наделенных полномочиями принимать решения по организации и усовершенствованию учебного процесса. Формирование такой команды позволяет избежать дополнительных затрат на содержание административного аппарата, а также минимизировать риски возникновения конфликтов, связанных с оппортунистическим поведением отдельных менеджеров.

Преимущества командного подхода заключаются в следующем:

- Устранение барьеров коммуникации между функциональными подразделениями.
- Повышение качества решений благодаря всестороннему обсуждению.
- Увеличение мотивации сотрудников через активное вовлечение в процесс.
- Подъем ответственности работников за результат.
- Снижение рисков появления деструктивных конфликтов.

Тем не менее, команда может столкнуться с различными проблемами, в том числе с боязнью руководителя утратить влияние и авторитет, а также с различиями в интересах и мотивации сотрудников.

Как показывают результаты опроса, требования к директорам образовательных комплексов значительно возросли в условиях реорганизации школ и детских садов. Это связано с изменением нормативно-правовой базы и увели-

чением количества задач по приведению локальных актов нескольких организаций в единую систему. В ответ на эти вызовы, директора школ выражают надежду на стабилизацию и поддержку, что позволит более эффективно управлять трудностями, с которыми они сталкиваются.

Результаты изменений дают возможность четче разделить задачи, связанные с управлением, в том числе, финансовую отчетность и развитие образовательного процесса. Это может быть достигнуто путем формирования управленческих команд, которые объединяют различные компетенции и опыт, включая специалистов по образованию, финансам и правовым вопросам.

При создании управленческой команды, многие директора образовательных комплексов отдают предпочтение кандидатам, которые уже имеют опыт работы в данной школе, что повышает эффективность взаимодействия. Важно учитывать личностные и профессиональные качества членов команды, такие как способность к конструктивному восприятию критики, соблюдение традиций учреждения и готовность делиться полномочиями.

Таким образом, современная модель успешного управления в школах предполагает не только административное руководство, но и активное лидерство в преподавании. Директора должны преодолевать традиционные рамки административной роли, фокусируясь на развитии качества образования и поддерживая своих заместителей в реализации эффективных учебных стратегий. Необходимо стремиться к гибким формам управления, которые обеспечат обратную связь между всеми заинтересованными группами, а также увеличат организационно-финансовую самостоятельность школ. Этот подход позволит максимально использовать потенциал управленческих команд и оптимизировать процессы управления, сохраняя при этом высочайшие цели образовательной деятельности.

Маршрут 1. Действия руководителя образовательной организации

Задание 5. Определяем последовательность действий руководителя образовательной организации

Цель – образ идеального результата, и достигается через отдельные задачи (шаги). Руководитель ставит цель создать кадровый резерв, утверждает план создания кадрового резерва и контролирует результат.

- Цель должна быть достижимой, реалистичной, законной. Действия руководителя должны быть основаны на действующих нормативных актах и подтверждены локальными актами.

- Цель должна работать на результат.

- Цели, значимые для руководителя и для организации, могут не совпадать. Наилучший результат достигается тогда, когда цели руководителя и организации совпадают.

- Цели могут быть кратко-, средне- и долгосрочные; тактические и стратегические; внешние и внутренние.

- Цель формирования кадрового резерва в стандартной ситуации является долгосрочной стратегической целью.

- Для руководителя цель подготовки кадрового резерва состоит в подготовке преемника.



Шаг 13. Ставим цель

Возможные варианты цели подготовки кадрового резерва в организации:

- мотивация отдельного сотрудника к работе в целом;
- профессиональное развитие, кадровый рост сотрудника;
- подготовка сотрудника к замещению должности руководителя;
- замещение должности руководителя в статусе «исполняющего обязанности»;
- вступление резервиста в должность руководителя;
- потому что существует распоряжение иметь кадровый резерв в организации;
- кадровый резерв – это модно;
- в большинстве образовательных организаций уже есть кадровый резерв;
- затрудняюсь сформулировать;
- другое.

Задание 6. Анализируем собственный опыт

Познакомьтесь со списком возможных вариантов подготовки кадрового резерва в организации.

Выберите из списка вашу внешнюю/внутреннюю цель. Совпадают ли они? Если не совпадают, то почему?

Выработайте такую цель, которая максимально отвечает интересам организации. Дополните обновленную цель своими размышлениями.



Шаг 14. Выбираем средства

Методы подготовки кадрового резерва можно разделить на традиционные методы и современные технологии⁸

Традиционные методы: обучение на рабочем месте (инструктаж, освоение смежной специальности, стажировка в должности, усложняющиеся задания, делегирование полномочий, горизонтальная ротация, вертикальная ротация); обучение вне рабочего места (конференция, лекции, семинары, тренинги, деловые игры, совещания).

Современные технологии («управление талантами»): коучинг, менторинг, наставничество, консультирование, супервизия, обучение действием.

⁸Чуланова Л. А., Мокрянская Н. А. Традиционные и инновационные технологии формирования кадрового резерва: классификация, риски, возможности актуализации // Журнал исследований по управлению Т. 3. № 4, 2017. <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/16325/view>

Задание 7. Решаем проблемные ситуации

Изучите статистику применения традиционных и современных способов подготовки кадрового резерва, приведенную в статье Л. А. Чулановой, Н. А. Мокрянской (рис. 7). Традиционные и инновационные технологии формирования кадрового резерва: классификация, риски, возможности актуализации⁹.

Какие способы подготовки кадрового резерва наиболее распространены, а какие применяются редко?

Описание практик представлено в тезаурусе.

Предположите возможные причины наблюдаемых статистических явлений.

С точки зрения вас как руководителя, Какие возможности и какие ограничения вы видите у данных способов подготовки кадрового резерва?

Возможно ли применение данных технологий подготовки кадрового резерва в вашей образовательной организации?

№ п/п	Наименование технологии	Российские компании	Зарубежные компании
1.	Делегирование полномочий	37	54
2.	Горизонтальная и вертикальная ротация	41	65
3.	«Наставничество»	78	72
4.	«Shadowing»	1	71
5.	«Buddying»	5	85
6.	«Обучение действием»	56	71

Рис. 7.

Распространенность применения традиционных и современных способов формирования кадрового резерва в России и зарубежом, %



Шаг 15. Оцениваем результат

Результатом подготовки кадрового резерва являются новые профессиональные компетенции у сотрудников-резервистов.

Развиваемые компетенции должны соответствовать функционалу, определяемым профессиональным стандартом руководителя¹⁰:

1. Утверждение структуры и штатного расписания образовательного учреждения;
2. Решение кадровых, административных, финансовых, хозяйственных и иных вопросов в соответствии с уставом образовательного учреждения;
3. Осуществление подбора и расстановку кадров;

⁹Чуланова О. Л., Мокрянская Н. А. Традиционные и инновационные технологии формирования кадрового резерва: классификация, риски, возможности актуализации // Журнал исследований по управлению. 2017. Т. 3, № 4. С. 1-14.

¹⁰Приказ Минтруда России от 19.04.2021 № 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации" (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)" (Зарегистрирован в Минюсте России 02.09.2021 № 64848). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394567

4. Создание условий для непрерывного повышения квалификации работников.

Познакомьтесь с приведенной ниже статистикой (РАО, 2024): «По данным Российской академии образования, от 17 до 52% молодых учителей увольняются из школ в первые пять лет после начала работы. Одной из причин этого становится некомпетентность администрации школы»¹¹.

Расставьте приведенные выше компетенции по уменьшению степени значимости для сохранения администрацией учительского контингента. Какую из компетентностей вы разместили на первом месте, какую – на последнем, и почему?

Маршрут 2. Действия управленческой команды

Цель создания кадрового резерва формулируется и утверждается руководителем и выполняется управленческой командой. В управленческую команду включаются, как правило, заместители руководителя.

Действия команды должны быть основаны на действующих нормативных актах и подтверждены распоряжениями руководителя.

Для реализации подготовки кадрового резерва состоит в подготовке кандидатов в управленческую команду.



Шаг 16. Ставим цель

Технологическая цепочка формирования управленческой команды включает следующие стадии:

- определение целей команды;
- выбор командного лидера;
- подбор сотрудников, отвечающих за приоритетные задачи;
- подбор рядовых сотрудников;
- совместная проработка целей и первичных способов достижений;
- рассмотрение системы мотивации;
- тренинг на укрепление командного духа;
- выход на стадию определения критериев;
- тренинг взаимодействия, анализ ситуаций;
- выход на стадию функционирования;
- тренинг на укрепление позиции лидера.

Целеполагание является формирующим параметром.

Выделяют такие цели, как:

- материальные (деньги, продукт);
- нематериальные (создание рабочих мест, расширение организации);

¹¹Уровень компетентности директоров школ оставляет желать лучшего / Независимая газета от 20.09.2024
https://www.ng.ru/education/2023-09-20/8_8831_director.html.

– социальные (повышение авторитета организации путем своевременного и исправного выполнения поставленных задач и обязательств)¹².

Задание 8. Анализируем собственный опыт

Познакомьтесь с технологией оценки сформированности управленческой команды в вашей образовательной, представленной выше.

Проведите рефлекссию, используя прием «Окна Джогари» (рис. 8):

А Открытая зона (то, что известно мне о себе и видно другим)	В Слепая зона (то, что видно другим, но не известно мне о самом себе)
С Скрытая зона (то, что известно мне о себе, но скрыто от других и неизвестно им)	Д Зона неизвестного (то, что не известно мне о самом себе и не известно другим)

Рис. 8. Прием «Окна Джогари»

Анализ проводят члены управленческой команды.

«Открытая зона»: что мне известно о членах нашей управленческой команды и очевидно всем?

«Слепая зона»: что очевидно всем, но неизвестно мне о членах нашей управленческой команды?

«Скрытая зона»: что известно мне о себе как члене управленческой команды, скрыто от других членов и неизвестно им.

«Зона неизвестного»: что неизвестно мне о себе как члене управленческой команды и неизвестно другим членам команды.

Предметами анализа могут быть: сформулированные и принятые цели; выбор и принятие лидера (роли лидера); распределение функционала; степень авторитета команды во внешнем социуме; достигнутые и желаемые результаты деятельности организации при наличии данной управленческой команды.



Шаг 17. Выбираем средства

Кадровый резерв — это сотрудники, потенциально обладающие способностью к руководящей деятельности, и отвечающие требованиям образовательной организации.

Зачем создавать кадровый резерв?

¹²Федосюк Я. В., Конев И. В. Технология формирования управленческой команды // Научный результат. Социология и управление. Т. 1, Выпуск № 3, 2015 <https://irsociology.ru/journal/article/212>.

- Быть готовыми к переменам. Мир не стоит на месте, и организация тоже не должна. Кадровый резерв позволяет быстро адаптироваться к условиям и не терять темп;
- Сэкономить. Обучение сотрудников и подготовка их к вызовам обходится дешевле, чем постоянный поиск кадров.
- Сделать команду сильнее. Когда люди знают, что их старания ценятся и есть возможность расти внутри организации, они работают с большим энтузиазмом;
- Сохранить дух организации. Развитие сотрудников помогает им лучше понять ценности и миссию организации, что делает команду более сплоченной¹³.

В формировании кадрового резерва участвует не только руководитель, но и непосредственно члены управленческой команды.

Исходя из этого подхода действия управленческой команды по формированию кадрового резерва могут быть следующими:

- обсуждение неизбежности перемен между членами управленческой команды, включение задачи формирования кадрового резерва в программу развития организации как средства адаптации к неизбежным переменам;
- обоснование выгоды для организации подготовки кадровых резервистов в сравнении с ситуацией открытых вакансий;
- включение задачи подготовки кадрового резерва в функционал членов управленческой команды;
- объединение членов управленческой команды и кадровых резервистов в рамках общей деятельности.



Шаг 18. Оцениваем результат

Оцените свою управленческую команду по критериям, представленным в таблице 2 «Оценка эффективности управленческой команды».

Примите к сведению следующие рекомендации:

- помните, вы оцениваете качества отдельных людей, но делаете вывод о сплоченности команды; это исследовательское допущение;
- это самооценка, а значит, результат субъективен по определению, однако позволит вам продуктивно поразмышлять о «проблемных точках» и «зонах ближайшего развития» вашей команды; нет «плохих» и «хороших» результатов;
- крайности в оценивании (итоговый результат «0», «100»), возможно, говорят о вашем максимализме и недостаточной гибкости как руководителя, склонность к средним оценкам (итоговый результат «50»), наоборот, могут свидетельствовать, возможно, о излишнем конформизме;
- эту технологию можно предложить членам своей управленческой команды и сравнить полученный результат. Результат оценки отдельных критери-

¹³Шпехт Л. Как создать кадровый резерв и развить надежную команду URL: <https://sprint.courses/tpost/zn0foxvim1-kak-sozdat-kadrovii-rezerv-i-razvit-nade> (дата обращения 06.05.2026).

ев, совпавший у большинства членов управленческой команды, говорит о том, что эти критерии оценены наиболее объективно и этому результату можно доверять;

- оценка ради оценки имеет мало смысла; важно подумать о результатах и вложить в программу развития образовательной организации – высокие результаты использовать как ресурс, низкие – рассмотреть как точки роста;
- команду от просто группы отличает не столько степень человеческого доверия, сколько степень профессиональной взаимозаменяемости;
- команда «живет» столько, сколько живет задача, когда-то ее объединившая.

Именно новые задачи в итоге способствуют дальнейшему развитию каждой команды и продлевают ее «жизнь». Без новых задач, без новых проблем это просто невозможно!

Таблица 2

Оценка эффективности управленческой команды

Критерий для команды как единого механизма	Показатели для команды как группы отдельных людей	От 0 до 10
1. Единство	Единое понимание целей и задач образовательной организации членами команды	
2. Профессионализм	Наличие важных для итогового результата организационных, правовых, педагогических и социальных навыков у каждого члена команды	
3. Сплоченность	Готовность к поддержке, высокая степень доверия	
4. Взаимозаменяемость	Высокая степень взаимопонимания и взаимозаменяемости в процессе деятельности	
5. Распределение ролей	Четкое распределение ролей и функционала	
6. Зона ближайшего развития	Команда способна решать принципиально новые задачи с высокой степенью эффективности	
7. Стил ь руководства	Конструктивность, открытость, доброжелательность руководителя как неотъемлемые его характеристики	
8. Служебный характер отношений	Наличие закрытой «личной территории» у каждого члена команды	
9. Динамичность	Состав команды не остается постоянным	
10. Результативность	Результат деятельности команды отчётливо выше, чем результат деятельности отдельных ее членов	

Поздравляем, вы – команда!

Задание 9. Решаем проблемные ситуации

Познакомьтесь со следующим примером: «Вспоминаю историю своего бывшего студента. Он, придя в школу работать, с самого начала подчеркивал уважительное отношение к школьникам, вел беседы о том, зачем изучать ту или иную темы и слышал запросы учеников. Он наладил прекрасный контакт с детьми и уже через несколько месяцев получил конфликт с традиционно настроенными коллегами, которые искренне считали, что он занимался подрывом учительского авторитета. Потому что допускает возражения школьников учителю и разговор с ним на равных». (Романов Ю., методист, организатор образовательных событий, учитель истории и обществознания, в прошлом – директор школы)¹⁴.

Вопросы для размышления:

- На чьей стороне, руководителя или членов управленческой команды, вы могли бы оказаться в похожей ситуации?
- Как управленец, подберите слова убеждения для обеих сторон (ваших коллег и молодого педагога).
- Каким образом вы бы могли оценить кадровый потенциал начинающего педагога?

Задание 10. Анализируем опыт других

Познакомьтесь с текстами «Типичные ошибки в работе с кадровым резервом»¹⁵:

1. Все равны. Многие менеджеры считают, что нужно одинаково относиться ко всем сотрудникам. Из-за этого сама идея формирования кадрового резерва, для руководящих должностей, кажется им несправедливой. Они теряют время и деньги, вместо того чтобы признать: есть и более, и менее ценные для компании специалисты. И развитию первых нужно уделять больше и внимания, и ресурсов. Только осознав, что выделение среди сотрудников лучших – это естественный процесс, можно сформировать действительно эффективный кадровый резерв.

2. Ситуативность. Формирование кадрового резерва в компании происходит «набегами» – когда у руководства есть настроение этим заняться, появились деньги или просто возникает потребность в новых сотрудниках. При таком подходе эффективность кадрового резерва будет существенно ниже, чем могла бы быть. Чтобы польза от кадрового резерва была максимальной, этот процесс должен быть непрерывным.

3. Резерв как угроза. Некоторые руководители негативно относятся к идее формирования кадрового резерва для замещения менеджерских позиций. Они

¹⁴Романов Ю. Что делать, если учитель идет на конфликты с директором или администрацией / REPIТ Блог от 04.02.2022 <https://repit.online/blog/post/konflikty-s-direktorom-ili-administraciej-shkoly.html>.

¹⁵Исакова С. Что посеешь - то и пожнешь? Или как компании формируют кадровый резерв [Электронный ресурс] // Человеческие ресурсы России. 2005. №7. // <https://www.e-xecutive.ru/community/magazine/692694-svetlana-isakova-chto-poseesh-to-i-pozhnesh-ili-kak-kompanii-formiruyut-kadrovyy-rezerv>.

воспринимают потенциальных кандидатов на руководящие должности как угрозу себе.

4. По протекции. Нередко руководители формируют кадровый резерв из своих фаворитов в расчете на то, что, когда они станут менеджерами, работать с ними будет проще. Однако такие действия могут послужить сильным демотиватором для остальных подчиненных и даже причиной их ухода из компании. Чтобы такого не случилось, нужно четко прописать процедуру формирования кадрового резерва и строго ее придерживаться.

5. Не по собственному желанию. Если сотрудник представляет для вас интерес как потенциальный руководитель, вы, естественно, захотите включить его в кадровый резерв. Однако не все подчиненные хотят быть менеджерами — и в этом случае очень важно никого не заставлять. Даже если человек обладает для этого всеми необходимыми качествами, надо в первую очередь учитывать его пожелания. Можно попытаться найти компромисс, но, если это не удастся, лучше просто оставить подчиненного в покое.

6. На своей территории. Когда сотрудник, включенный в кадровый резерв, проходит стажировку на должности руководителя, менеджера, занимающий этот пост в данный момент, может попытаться скрыть от него какую-то часть информации. Во-первых, чтобы защитить свои ноу-хау, а во-вторых, чтобы новичок не заметил ошибок в его работе. Едва ли такая стажировка будет эффективной, скорее она послужит демотивирующим фактором для резервиста. Поэтому ответственному за формирование кадрового резерва нужно следить за процессом и при необходимости выступать посредником между сотрудником и его руководителем.

7. Раздутый резерв. Кадровый резерв надо формировать с учетом истинной потребности в тех или иных специалистах на сегодняшний день и с расчетом на будущее. Правило «чем больше, тем лучше» в данном случае не работает. Ведь если входящий в резерв специалист не видит реальных перспектив, то мотивации для развития у него не будет».

С какими позициями автора вы согласны? Какие идеи для вас являются новыми, интересными? Предупреждение каких перечисленных ошибок для вас особенно важно?

Маршрут 3. Действия кадрового-резерва

Кадровый резерв — это рядовые сотрудники, которые в случае необходимости потенциально способны занять руководящие посты вследствие предварительного отбора и специальной квалифицированной подготовки.

Таким образом, сотрудник является кадровым резервистом в том случае, если:

- в данный момент не является управленцем;
- прошел предварительный отбор;
- проходит (прошел) специальную подготовку;
- его включение в кадровый резерв подтверждено документально.



Шаг 19. Ставим цель

Наилучший результат достигается тогда, когда цели руководителя, управленческой команды и резервиста совпадут. Целью потенциального резервиста является повышение профессионального и социального статуса за счет утверждения в более высокой должности.

Предполагается, что включение претендента в группу кадрового резервиста происходит добровольно.

Однако всем участникам процесса подготовки кадрового резерва следует понимать, что хотя подготовка резерва по своей сути является эффективным средством, но это только намерение, и не гарантирует ни организации квалифицированного сотрудника, ни резервисту – интересующую должность.

Задание 11. Анализируем собственный опыт

Если вы становитесь руководителем, то ...

- изменяется круг общения – вы будете общаться и с более высоким руководством, и с руководителями других подразделений;
- будете отвечать не за свои результаты работы, а за результаты работы команды;
- у вас появится огромное количество дополнительных обязанностей, вы включаетесь в корпоративный план работы и действий;
- у вас должны появиться новые знания, например, в финансах и юриспруденции.
- приобретаются новые личные качества: терпение, наблюдательность, предусмотрительность, умение коммуницировать, разговаривать с людьми¹⁶.

Проанализируйте ваш личный опыт и продолжите рассуждения.



Шаг 20. Выбираем средства

Кадровый резерв может быть классифицирован по различным критериям в зависимости от целей и задач, которые перед ним ставятся¹⁷.

Стратегический резерв. Включает в себя сотрудников, готовых занять ключевые руководящие позиции. Они подготавливаются к возможности управлять всей организацией или её основными направлениями. В стратегический резерв входят кандидаты с высоким потенциалом и глубокими знаниями в области управления и стратегического планирования.

Тактический резерв. Сотрудники этой категории готовятся к переходу на позиции среднего звена управления. Это могут быть руководители отделов и направлений, ключевые специалисты. Тактический резерв направлен на обеспечение бесперебойности текущих процессов и реализацию краткосрочных проектов и планов.

¹⁶Быть руководителем – не мое: как понять, что управленческая должность вам не подходит?// Е-хескутив.ру, портал от 05.08.2023 <https://www.e-xecutive.ru/career/planirovanie-karery/1996591-byt-rukovoditelem-ne-moe-kak-ponyat-chto-upravlencheskaya-dolzhnost-vam-ne-podhodit>.

¹⁷Внутренний кадровый резерв в компании. Кадровый резерв: что такое, виды // Optimalgroup.ru <https://optimalgroup.ru/blog/kadrovyy-rezerv/>.

Оперативный резерв. Оперативный резерв создается для быстрого заполнения вакансий на начальном и среднем уровне управления или специалистов, необходимых для решения текущих задач в кратчайшие сроки. Эти сотрудники могут быть мобилизованы для выполнения специфических функций или проектов, требующих особых навыков.

Резерв на случай управленческих вакансий. Предусматривает наличие кандидатов, которые могут незамедлительно заменить ушедших или временно отсутствующих руководителей. Подготовка включает знакомство с основными задачами и обязанностями позиции, чтобы минимизировать возможные перебои в работе.

Резерв для специальных проектов. Включает в себя сотрудников, которые обладают уникальными навыками или специализациями, необходимыми для реализации конкретных проектов или задач. Эти кадры могут быть мобилизованы для работы в международных проектах, инновационных разработках или кризисных ситуациях.

Резерв на случай замещения. Входят сотрудники, подготовленные для замещения в случае болезни, отпуска или ухода основного исполнителя. Они обучены и готовы вступить в должность.

Каждый из этих видов кадрового резерва ориентирован на определённые потребности организации и требует соответствующего подхода в управлении человеческими ресурсами.

Задание 12. Решаем проблемные ситуации

Познакомьтесь с вопросом, размещенным на публичном интернет-ресурсе:

«Ищу работу уже достаточно долго. Ранее работала в одном месте, уволилась оттуда в марте этого года из-за самодура-начальника. Летом этого года сменился начальник, хотела туда пойти, но не решилась. Почти две недели назад выставили вакансию на том же месте и у того же работодателя, пришла, оставила анкету, говорили, что возможно позвонят. Узнавала несколько раз и спрашивала, что и как. Мне сказали сотрудники отдела персонала, что пока что не звонить мне и добавили в резерв? Что это значит, мне отказали прямо, или нет? Это в том месте, где я работала. Пока что никого не взяли, рассматривают других. Если мне не звонят сейчас, значит меня не возьмут туда и мне отказали, или пока что рассматривают мое резюме и анкету? Есть ли вероятность, что меня возьмут или нет?»¹⁸.

Ответьте на вопрос кандидата на должность с точки зрения управленца и с точки зрения участника кадрового резерва.

¹⁸Что значит "добавили в резерв" после собеседования при трудоустройстве? // Большой вопрос.RU, сент/ 2024 <https://www.bolshoyvopros.ru/questions/4273402-chto-znachit-dobavili-v-rezerv-posle-sobesedovaniya-pri-trudoustrojstve.html>.



Шаг 21. Оцениваем результат

«Больше половины россиян — 52% — не хотели бы быть руководителями на своей работе. При этом у каждого четвертого нет навыка руководящей деятельности, показал опрос сервиса «Работа.ру». Попробовать себя в качестве босса желают меньше трети опрошенных — 27%. 21% и так занимает руководящие посты. Почему россияне не хотят становиться начальниками? Больше трети ответили, что их устраивает текущая должность. 26% переживают, что будут тратить на работе кучу нервов и стрессовать. Четверть опрошенных не имеет для руководящей позиции навыка, а каждый пятый человек — соответствующего опыта. 24% заметили, что при такой должности у них будет мало свободного времени. 17% не хотят брать на себя ответственность. Каждый десятый уверен, что не справится с функциями начальника»¹⁹.

Какие проблемы формирования кадрового резерва обозначили авторы публикации? Что необходимо предпринять руководителю, членам управленческой команды и самому резервисту для профилактики выявленных проблем?

Задание 13. Анализируем опыт других

- Рассмотрите ситуацию, сложившуюся в одной из организаций²⁰:
- Проанализируйте ситуацию с точки зрения управленца и с точки зрения резервиста.
- Как следует изменить кадровую политику в организации? По ссылке на данный материал вы можете найти завершение этой ситуации и проверить свои предположения.

«Несколько лет назад в рассматриваемой компании была предпринята попытка вести единую базу кадрового резерва, но это ни к чему не привело: ничего конкретного компания им предложить не могла и люди постепенно стали увольняться. А развивать их, обучать, придумывать для них специальные должности, просто для того, чтобы они развивались, не является экономически целесообразным. В результате значительная часть (34,7%) зачисленных в резерв сотрудников уволилась, лишь 16,5% зачисленных были переведены на планируемые должности (данные отражены на диаграмме 1).



Диаграмма 1. Движение кадрового резерва

¹⁹Россияне не хотят быть начальниками и вот почему // Финтолк, 05.06.2023 <https://fintolk.pro/news/rossiyane-ne-hotyat-byt-nachalnikami-i-vot-pochemu/?ysclid=m1nlhj3cy947984151>.

²⁰Шевченко Н. Ищем золото, или повесть о кадровом резерве (hr-portal.ru) // HR- портал <https://hr-portal.ru/story/ishchem-zoloto-ili-povest-o-kadrovom-rezerve>.

Получилось так, что сотрудники были отобраны из общего числа и зачислены в кадровый резерв после довольно стрессовой и трудоемкой процедуры аттестации, но результат был отрицательным.

Планы развития писались буквально с потолка, т.к. этим занимались руководители, а они, как правило, не любят уделять такой работе свое время. Деньги на развитие сотрудников не были заложены и поэтому руководители обладали довольно скудным списком того, что они могут предложить резервистам: самообразование, обучение в корпоративном учебном центре (который обучает всех желающих, и совсем не обязательно быть резервистом, чтобы туда попасть) и т.п.

Когда открывались вакансии, на них попадали сотрудники, которые не состояли в кадровом резерве (каждый руководитель хочет видеть в своем коллективе нужных ему людей). Сотрудник мог находиться в кадровом резерве сколь угодно долго.

Раз зачисление в резерв мы рассматриваем, как метод мотивации, то нужно понимать, что у него есть свои пределы. Сотруднику уже сообщили, что он «избранный», его мотивация повысилась на какое-то время, повысились ожидания и самооценка, и он вполне обоснованно испытывает недовольство, если его статус или материальное вознаграждение никак не меняется. И вскоре этот неудовлетворенный своим статусом сотрудник начинает искать другую компанию.

В результате была получена такая неутешительная статистика, и работа с кадровым резервом была прекращена».

Задание 14. Прорабатываем проблемы подготовки кадрового резерва: юмор как усиление эффективного решения



Шаг 22. Ставим цель

Перейти от теории к практике. Применить приобретенные знания к реальным жизненным коллизиям, возникающим в практике управления.



Шаг 23. Выбираем средства

Анекдот – это фольклорный жанр, короткая смешная история, созданная неизвестным автором и передаваемая от человека к человеку в процессе устного общения.

Проанализируйте приведенные ниже анекдоты, отражающие проблемы управления. Чья проблема в них отражена – руководителя или подчиненного, и какая именно?

В каждом анекдоте выберите один из приведенных ответов, или дайте свой вариант. Аргументируйте ваш ответ.

Анекдот 1. Как заставить сотрудника работать?

«– А когда вы начали работать в этой компании?

— Когда мне пригрозили увольнением».

Варианты: Низкая мотивация сотрудника. Эффективность авторитарных мер. Недопустимость использования шантажа. Ваш вариант.

Анекдот 2. Незаменимых людей нет?

«Любимая фраза начальства — «Незаменимых людей нет!» Но, когда подходит твоя очередь идти в отпуск, все, ты единственный!».

Варианты: Кадровый дефицит. Неправильно распределенный функционал. Неумение сотрудника говорить «Нет». Неумение руководителя говорить: «Есть служебная необходимость». Ваш вариант.

Анекдот 3. Начальник-кормилец

«Начальник обращается к подчиненным:

— Слушайте, перестаньте вы называть меня «босс», «шеф»! К чему это совершенно чуждое нам иноязычное подобострастие? Не люблю я этого...

— А как вас называть?

— Да господи! Ну, попроще как-нибудь, по-русски... Например, «кормилец».

Варианты: Проблемы субординации. Выстраивание отношений с новым руководителем. Неуместное заимствование из других языков. Отсутствие чувства юмора у подчиненных. Ваш вариант.

Анекдот 4. Какие компетенции наращиваются в зависимости от управленческого стажа?

«Опытный начальник по звуку клавиатуры может определить, во что играет его подчиненный».

Варианты: Зависимость компетентности руководителя от величины управленческого стажа. Отсутствие или несоблюдение времени отдыха подчиненных. Недостаточная нагрузка подчиненных. Отсутствие фильтров на рабочих компьютерах. Ваш вариант.

Анекдот 5. Занятость начальника и подчиненного

«Когда начальству нечего делать, у подчиненных сразу же возникает множество проблем»

Варианты: Неэффективное планирование. Проблемы с формированием управленческой команды. Неприятие общих целей. Ваш вариант.

Шаг 24. Оцениваем результат

Анекдоту как жанру свойственная неожиданная развязка. Управленческий навык выходить с юмором из непредвиденных ситуаций, разворачивать ситуацию в свою пользу, уметь вовремя предложить неожиданную развязку, является одним из полезных управленческих инструментов. Оказывались ли вы в ситуации, когда способность вовремя и удачно пошутить решала какую-то управленческую задачу?

Выводы

Таким образом, нормативная база, представленная ТК РФ, позволяет использовать профессиональные стандарты в сочетании с квалификационными справочниками для определения должностей и квалификационных требований к ним. Профессиональные стандарты служат основой для кадровой политики работодателей, организации обучения и аттестации работников, а также разработки должностных инструкций. Они отражают необходимые знания и навыки для выполнения трудовых обязанностей и способствуют повышению профессионального уровня сотрудников, что, в свою очередь, увеличивает эффективность труда и конкурентоспособность на рынке.

Задача непрерывного профессионального роста касается каждого руководителя и его управленческой группы. Умелая подготовка кадрового резерва является необходимым компонентом профессионального развития руководителя и его команды, где ведущая роль остается за руководителем образовательной организации. Он устанавливает цели, распределяет функции, назначает ответственных, утверждает должностные обязанности сотрудников, проводит набор новых работников, выполняет представительские функции организации во внешней среде, а также несет личную ответственность за деятельность образовательной организации, высокое качество образования обучающихся и устойчивое развитие образовательной организации.

1. Подготовка кадрового резерва является обязательным элементом профессионального развития. В формировании кадрового резерва участвуют руководитель и управленческая команда.

2. Плановая подготовка резерва обеспечивает стабильность развития, экономит средства организации, повышает ее конкурентоспособность, поэтому является эффективным средством развития организации.

3. Технология подготовки кадрового резерва зависит от поставленных целей (стратегический, тактический, оперативный резерв, резерв на случай управленческих вакансий, для специальных проектов, на случай замещения). Каждый из этих видов кадрового резерва ориентирован на определённые потребности организации и требует соответствующего подхода в управлении человеческими ресурсами.

Глава 2. Границы и приоритеты в деятельности руководителя. Государственная политика и нормативная база в сфере общего образования

*«Образование – это оружие,
эффект которого зависит от того,
кто его держит в своих руках»*

И. В. Сталин

2.1. Реализация ФГОС и ФОП на всех уровнях образования

Организации, осуществляющие образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования, разрабатывают образовательные программы в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и соответствующими федеральными основными общеобразовательными программами. Содержание и планируемые результаты разработанных образовательными организациями образовательных программ должны быть не ниже соответствующих содержания и планируемых результатов федеральных основных общеобразовательных программ (часть 6.1.²¹ статьи 12 Федерального закона № 273-ФЗ)²².

Задание 1. Погружаемся в вопросы ФГОС и ФОП



Шаг 25. Ставим цель

Оценить объем нормативной документации, требующей освоения. Составить список документов. Выделить следующие категории документов: еще не освоенные вами; актуальные для вашей деятельности; те, тексты которых надо распечатать для ежедневного использования; актуальные и, наоборот, устаревшие.

Начните с самооценки вашего знания ФГОС (далее по тексту – обновленный ФГОС НОО, ФГОС ООО, ФГОС СОО).



Шаг 26. Выбираем средства

Необходимо учитывать требования санитарных правил и норм СанПиН 1.2.3685-21 «Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды обитания, утвержденных постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 28 января 2021 г. № 2 (зарегистрировано в Минюсте России 29 января 2021 г. № 62296) (далее – СанПиН 1.2.3685-21), а также санитарные правила СП 2.4.3648-20 «Санитарно-эпидемиологические требова-

²¹ часть 6.1 введена Федеральным законом от 24.09.2022 № 371-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации".

²² Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

ния к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодежи, утвержденные постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 28 сентября 2020 г. № 28 (зарегистрировано в Минюсте России 18 декабря 2020 г. № 61573) (далее – СП 2.4.3648-20).



Шаг 27. Оцениваем результат

Откройте тексты обновленных ФГОС начального общего и основного общего образования.

Используете ли вы ФГОС в своей ежедневной работе?

Знаком ли вам перечень изменений?

Как вы изменили свою деятельность в связи с обновлением ФГОС?

Приведите конкретные примеры.

Тексты **обновленных ФГОС** доступны по следующим ссылкам:

- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования» (Зарегистрирован 05.07.2021 № 64100)	
- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования» (Зарегистрирован 05.07.2021 № 64101)	

Внесение **изменений ФГОС** начального общего, основного общего, среднего общего образования можно проследить по следующим ссылкам:

Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 18 июля 2022 г. № 569 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования, утвержденный приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 31 мая 2021 г. № 286» (Зарегистрирован 17.08.2022 № 69676)	
Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 18 июля 2022 г. № 568 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденный приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 31 мая 2021 г. № 287» (Зарегистрирован 17.08.2022 № 69675)	

<p>Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 12 августа 2022 г. № 732 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 г. № 413» (Зарегистрирован 12.09.2022 № 70034)</p>	
<p>Приказ Министерства просвещения Российской Федерации № 31 от 22.01.2024 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства образования и науки Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных государственных образовательных стандартов начального общего образования и основного общего образования» (Зарегистрирован 22.02.2024 № 77330)</p>	
<p>Приказ Министерства просвещения Российской Федерации № 110 от 19.02.2024 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства образования и науки Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных государственных образовательных стандартов основного общего образования» (Зарегистрирован 22.02.2024 № 77331)</p>	
<p>Приказ Министерства просвещения РФ от 12.02.2025 № 93 «О внесении изменения в подпункт 18.3.1 пункта 18.3 федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 г. № 413» (Зарегистрирован 17.03.2025 № 81559)</p>	
<p>Документы представлены на портале «Единое содержание общего образования» в разделе «Нормативные документы»²³.</p>	

²³ Нормативные документы / Единое содержание общего образования, официальный портал <https://edsoo.ru/normativnye-dokumenty/>

Задание 2. Обеспечиваем единое содержание образования: цели и рамки. Почему ФООП – не ФОП?



Шаг 28. Ставим цель

Разбираться в отношениях между ФГОС, ФООП и ФОП.



Шаг 29. Выбираем средства

Согласно статье 12 Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» организации, осуществляющие образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования, разрабатывают образовательные программы в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и соответствующими федеральными основными общеобразовательными программами (далее по тексту – ФООП).

Закон об образовании требует, чтобы основные образовательные программы разрабатывали в соответствии с ФГОС и ФООП, вводит определение ФООП (п. 10.1 ст. 2 Федеральный закон №273-ФЗ). Понятия федеральная образовательная программа (далее – ФОП) в законодательстве нет. Однако вместо ФООП Минпросвещения утвердило ФОП по правилам, которые установили для ФООП (приказ Минпросвещения от 30.09.2022 № 874). Следовательно, считается, что ФОП можно применять в качестве ФООП. ФОП используется как синоним ФООП.

В целях обеспечения единства образовательного пространства Российской Федерации, в соответствии с частью 6 статьи 12 Федерального закона №273-ФЗ утверждены федеральные образовательные программы начального общего²⁴, основного общего²⁵ и среднего общего образования²⁶.



Шаг 30. Оцениваем результат

Почему ФООП – не ФОП? Проведите сравнение этих понятий. Каким образом вы используете данные понятия в своей профессиональной деятельности? Каких знаний вам не хватает?

²⁴ Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 16 ноября 2022 г. № 992 «Об утверждении федеральной образовательной программы начального общего образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 22.12.2022, № 71762, <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202212220053>).

²⁵ Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 16 ноября 2022 г. № 993 «Об утверждении федеральной образовательной программы основного общего образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 22.12.2022, № 71764, <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202212220024>).

²⁶ Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 23 ноября 2022 г. № 1014 «Об утверждении федеральной образовательной программы среднего общего образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 22.12.2022, № 71763, <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202212220051>).

Задание 3. Изучаем нормативное регулирование содержание образования: что внутри?



Шаг 31. Ставим цель

Разобраться, как регулируется содержание образования. Какими понятиями мы обязаны оперировать?



Шаг 32. Выбираем средства

Согласно статье 12 Федерального закона №273-ФЗ к основным образовательным программам относятся основные общеобразовательные программы – образовательные программы начального общего образования, образовательные программы основного общего образования, образовательные программы среднего общего образования. Таким образом, федеральные основные общеобразовательные программы рекомендуется сокращать как ФООП, федеральную образовательную программу начального общего образования (ФОП НОО), федеральную образовательную программу основного общего образования (ФОП ООО), федеральную образовательную программу среднего общего образования (ФОП СОО).

Общеобразовательные организации разрабатывают основные образовательные программы (далее по тексту – ООП) в соответствии с ФГОС общего образования и соответствующими ФОП общего образования. ФОП общего образования состоят из трех разделов: целевого, содержательного и организационного, что соответствует требованиям ФГОС общего образования.

Введение ФООП является обязательным с 1 сентября 2023 г. для обучающихся всех классов (с первого по одиннадцатый) всех образовательных организаций, реализующих образовательные программы начального общего, основного общего, среднего общего образования (п.4 статьи 3 Федерального закона № 371-ФЗ).

Содержание и планируемые результаты разработанных общеобразовательными организациями ООП должны быть не ниже соответствующих содержания и планируемых результатов ФОП соответствующего уровня образования (часть 6.1. статьи 12 Федерального закона № 273-ФЗ).

ФООП состоят из трех разделов:

- *целевого*, который определяет общее назначение, цели, задачи и планируемые результаты реализации ФООП, а также способы определения достижения этих целей и результатов;
- *содержательного*, который включает следующие программы, ориентированные на достижение предметных, метапредметных и личностных результатов: федеральные рабочие программы учебных предметов, программу формирования универсальных учебных действий, федеральную рабочую программу воспитания;
- *организационного*, который определяет общие рамки организации образовательной деятельности, а также организационные механизмы и условия реализации образовательной программы и включает: *федеральный учебный*

план, план внеурочной деятельности, федеральный календарный учебный график и федеральный календарный план воспитательной работы.

Такая структура ФООП соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов к структуре основной образовательной программы.

При этом в структуре ФООП отсутствует раздел, содержащий требования к условиям реализации федеральных основных общеобразовательных программ. Соответствующий раздел основных общеобразовательных программ, включая финансовые, кадровые, материально-технические, психолого-педагогические и информационно-методические условия реализации образовательных программ, формируется образовательной организацией самостоятельно, исходя из имеющихся у неё условий и возможностей.

Требования к условиям реализации образовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования определены в ФГОС общего образования и включают:

- общесистемные требования;
- требования к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению;
- требования к психолого-педагогическим, кадровым и финансовым условиям.

При этом необходимо учитывать требования санитарных правил и норм СанПиН 1.2.3685-21 «Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды обитания, утвержденных постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 28 января 2021 г. № 2 (зарегистрировано в Минюсте России 29 января 2021 г. № 62296) (далее – СанПиН 1.2.3685-21), а также санитарные правила СП 2.4.3648-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодежи, утвержденные постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 28 сентября 2020 г. № 28 (зарегистрировано в Минюсте России 18 декабря 2020 г. № 61573) (далее – СП 2.4.3648-20).

Функционирование электронной информационно-образовательной среды образовательной организации должно соответствовать Федеральному закону от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», Федеральному закону от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных», Федеральному закону от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию».



Шаг 33. Оцениваем результат

Задайте вопросы своим подчиненным:

- какие программы относятся к основным общеобразовательным программам?
- какова структура ФОП?
- для кого введение ФООП является обязательным?

- из каких разделов состоит ФООП?
- почему в ФООП отсутствует раздел «Условия реализации программ»?
- как регулируется функционирование электронной информационно-образовательной среды образовательной организации?
- на основе каких нормативных документов разрабатывается основная образовательная программа НОО, ООО, СОО?

Задание 4. Осваиваем нормативное регулирование содержания образования. Региональная специфика



Шаг 34. Ставим цель

Определить региональную специфику введения обновленных ФГОС в Ярославской области.

Шаг 35. Выбираем средства

В соответствии с Письмом Минпросвещения России от 15.02.2022 № АЗ-113/03 «О направлении методических рекомендаций (вместе с Информационно-методическим письмом о введении федеральных государственных образовательных стандартов начального общего и основного общего образования)» в Ярославской области принята следующая последовательность действий по введению обновленных ФГОС НОО и ФГОС ООО:

- с 1 сентября 2023 г. общеобразовательным организациям рекомендуется реализовывать обновлённый ФГОС НОО²⁷ с 1 по 4 классы, в этом случае разрабатывается одна ООП на уровне начального общего образования;
- 1 сентября 2023 г. на уровне основного общего образования общеобразовательные организации реализуют две ООП, а именно, в 5-7 классах ООП ООО в соответствии с обновлённым ФГОС ООО²⁸ и ФОП ООО, в 8-9 классах ООП ООО в соответствии с ФГОС ООО²⁹ и ФОП ООО;
- 1 сентября 2023 г. на уровне среднего общего образования в 10 классах реализуется ООП СОО в соответствии с ФГОС СОО³⁰ и ФОП СОО, в 11 классах ООП СОО в соответствии с ФГОС СОО³¹ и ФОП СОО;

²⁷ Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования» (Зарегистрирован в Минюсте России 05.07.2021 № 64100).

²⁸ Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования» (Зарегистрирован в Минюсте России 05.07.2021 № 64101).

²⁹ Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 декабря 2010 г. № 1897 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования» (Зарегистрирован в Минюсте России 01.02.2011 г. N 19644).

³⁰ Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 12.08.2022 № 732 "О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 г. № 413" (Зарегистрирован в Минюсте России 12.09.2022 № 70034).

³¹ Приказ Минобрнауки России от 17.05.2012 N 413 (ред. от 11.12.2020) "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования" (Зарегистрирован в Минюсте России 25.12.2020 N 61828).

– 1 сентября 2024 г. всем общеобразовательным организациям рекомендуется реализовывать ООП на всех уровнях образования в соответствии с обновленными ФГОС И ФОП соответствующего уровня;

Резюме

В соответствии с Письмом Минпросвещения России от 15.02.2022 № АЗ-113/03 «О направлении методических рекомендаций (вместе с Информационно-методическим письмом о введении федеральных государственных образовательных стандартов начального общего и основного общего образования)» начиная с 2024-2025 учебного года в 1-11 классах общеобразовательных организаций Ярославской области реализуются основные образовательные программы, разработанные в соответствии с обновленными ФГОС и ФОП: начального общего образования, основного общего образования, среднего общего образования.

Введение ФОП является обязательным с 1 сентября 2023 г. для обучающихся всех классов (с первого по одиннадцатый) всех образовательных организаций, реализующих образовательные программы начального общего, основного общего, среднего общего образования (п.4 статьи 3 Федерального закона № 371-ФЗ), в т.ч. в образовательных организациях Ярославской области.



Шаг 36. Оцениваем результат

Каким образом происходило введение обновленных ФГОС в вашей образовательной организации?

Задание 5. Разбираемся с федеральными адаптированными образовательными программами



Шаг 37. Ставим цель

Выясним специфику федеральных адаптированных образовательных программ (ФАОП).



Шаг 38. Выбираем средства

Для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (далее по тексту – ОВЗ) на уровне начального и основного общего образования утверждены *федеральная адаптированная образовательная программа начального общего образования для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья*³², федеральная адаптированная образовательная программа основного общего образования для обучающихся с ограниченными возможностями здоро-

³² Приказ Минпросвещения России (Министерства просвещения РФ) от 24 ноября 2022 г. № 1023 «Об утверждении федеральной адаптированной образовательной программы начального общего образования для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья» (Зарегистрировано в Минюсте России 21.03.2023 № 72654).

вья³³ (далее по тексту – ФАОП НОО для ОВЗ, ФАОП ООО для ОВЗ). ФАОП для ОВЗ предусматривают варианты для обучающихся с нарушениями слуха, слепых, слабовидящих, для обучающихся с тяжелыми нарушениями речи, с нарушениями опорно-двигательного аппарата, с задержкой психического развития, с расстройствами аутистического спектра.

В 2024-2025 учебном году преподавание учебных предметов *для обучающихся с умственной отсталостью* (интеллектуальными нарушениями) осуществляется согласно утвержденным федеральным адаптированным основным общеобразовательным программам для обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями)³⁴ (далее по тексту – ФАОП с умственной отсталостью, интеллектуальными нарушениями), ФАОП ООО для обучающихся ОВЗ, ФАОП для обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями)³⁵.

В ФАОП НОО и ООО прописали требования к школьным АООП. Например, АООП должны обеспечивать коррекцию нарушений развития и социальную адаптацию школьников. На уровне НОО школам необходимо привести адаптированные образовательные программы в соответствие с ФГОС НОО обучающихся с ОВЗ и ФАОП НОО. АООП ООО необходимо скорректировать под ФГОС ООО и ФАОП ООО. При этом содержание и планируемые результаты каждой АООП должны быть не ниже ФАОП уровня образования.

С 1 сентября 2024 года вступили в силу:

1. *Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 01 февраля 2024 г. № 67 "О внесении изменений в некоторые приказы Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных адаптированных образовательных программ"* (Зарегистрирован 28.02.2024 № 77365).

Внесены изменения:

– в федеральную адаптированную образовательную программу основного общего образования для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, утвержденную Приказом Минпросвещения от 24 ноября 2022 г. № 1025;

– в федеральную адаптированную основную общеобразовательную программу обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями), утвержденную Приказом Минпросвещения от 24 ноября 2022 г. № 102.

2. *Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 17 июля 2024 г. № 495 "О внесении изменений в некоторые приказы Министерства про-*

³³ Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 24.11.2022 г. № 1025 «Об утверждении федеральной адаптированной образовательной программы основного общего образования для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья» (Зарегистрировано в Минюсте России 21.03.2023 № 72653).

³⁴ Приказ Министерства просвещения РФ от 24 ноября 2022 г. № 1026 «Об утверждении федеральной адаптированной основной общеобразовательной программы обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями)» (Зарегистрировано в Минюсте России 30.12.2022 № 71930).

³⁵ Министерство просвещения Российской Федерации департамент государственной политики и управления в сфере общего образования. Письмо от 16 января 2023 г. N 03-68 «О направлении информации».

свещения Российской Федерации, касающиеся федеральных адаптированных образовательных программ" (Зарегистрирован 15.08.2024 № 79163).

Внесены изменения:

- в федеральные адаптированные программы начального и основного общего образования для обучающихся с ОВЗ,
- федеральную адаптированную основную программу обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями).

Изменения касаются, в частности, составления учебных планов, освоения предметов "История", "Обществознание" и "Основы духовно-нравственной культуры народов России", "Труд (технология)".

Приказ вступил в силу с 1 сентября 2024 г., за исключением отдельных положений, которые будут действовать с 1 сентября 2025 г.



Шаг 39. Оцениваем результат

- Реализуются ли в вашей образовательной организации адаптированные общеобразовательные программы?
- Какую подготовку прошли специалисты, реализующие ФАОП?
- Чем отличаются АООП для обучающихся с различными видами нарушений здоровья? Приведите конкретные примеры из вашего опыта.

Задание 6. Обращаем внимание на неочевидные вещи



Шаг 40. Ставим цель

Выяснить, какие знания устарели



Шаг 41. Выбираем средства

Обращаем внимание на **исключение из нормативных документов понятия «Примерная основная образовательная программа», «Примерные рабочие программы»** по учебным предметам, учебным курсам, модулям³⁶. В настоящее время в сфере образования используются понятия «Федеральная основная образовательная программа», «Федеральная рабочая программа».

В соответствии с пунктом 4 статьи 3 Федерального закона № 371-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» и статьи 1 Федерального закона «Об обязательных требованиях в Российской Федерации», основные общеобразовательные программы всех общеобразовательных организаций Российской Федерации подлежат приведению в соответствие с федеральными основными общеобразовательными программами не позднее 1 сентября 2023 г.

В соответствии с пунктом 10.1. статьи 2 Федерального закона 273-ФЗ ФООП включают учебно-методическую документацию:

- федеральный учебный план,
- федеральный календарный учебный график,

³⁶ Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ.

- федеральные рабочие программы учебных предметов,
- федеральную рабочую программу воспитания,
- федеральный календарный план воспитательной работы.

Согласно части 6.4. статьи 12 Федерального закона №273-ФЗ общеобразовательные организации вправе непосредственно применять при реализации соответствующих основных общеобразовательных программ ФООП начального общего, основного общего и среднего общего образования.

Общеобразовательные организации согласно части 6.3 статьи 12 Федерального закона №273-ФЗ в обязательном порядке используют федеральные рабочие программы по перечисленным учебным предметам (часть 6.3 изменена с 1 сентября 2024 г. – Федеральный закон от 19 декабря 2023 г. N 618-ФЗ):

«6.3. При разработке основной общеобразовательной программы организации, осуществляющие образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования, предусматривают непосредственное применение при реализации обязательной части образовательной программы начального общего образования федеральных рабочих программ по учебным предметам "Русский язык", "Литературное чтение", "Окружающий мир" и "Труд (технология)", при реализации обязательной части образовательной программы основного общего образования федеральных рабочих программ по учебным предметам "Русский язык", "Литература", "История", "Обществознание", "География", "Основы безопасности и защиты Родины" и "Труд (технология)", а при реализации обязательной части образовательной программы среднего общего образования федеральных рабочих программ по учебным предметам "Русский язык", "Литература", "История", "Обществознание", "География" и "Основы безопасности и защиты Родины"».

При этом федеральные рабочие программы по остальным учебным предметам **могут использоваться как в неизменном виде**, так и в качестве основы для разработки педагогическими работниками рабочих программ с учетом имеющегося опыта реализации углублённого изучения предмета.

Педагоги вправе использовать федеральные рабочие программы по учебным предметам, курсам, модулям без изменений³⁷.

В федеральной рабочей программе **отсутствует тематическое планирование**, которое является обязательным компонентом программы в соответствии с ФГОС общего образования³⁸.



Шаг 42. Оцениваем результат

- Какие классы перешли на обновленные ФГОС и ФООП в 2024/25 учебном году?
- Сколько ООП должно быть в школе в 2024/25 учебном году?
- Проверьте наличие в общеобразовательной организации локального акта о структуре рабочей программы по учебным предметам, курсам, модулям.

³⁷ Ч. 6.4 ст. 12 Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ.

³⁸ П. 31.1. ФГОС НОО, п. 32.1. ФГОС ООО, п. 18.2.2 ФГОС СОО.

Задание 7. Организуем переход к рабочим программам по учебным предметам.



Шаг 43. Ставим цель

Создать рабочие группы учителей для соотнесения рабочих программ по предметам и ФГОС.



Шаг 44. Выбираем средства

Положение о рабочей программе общеобразовательная организация разрабатывает на основании требований обновлённого ФГОС общего образования. Рабочая программа учебного предмета или курса должна содержать три обязательных раздела:

- содержание учебного предмета, учебного курса (в том числе внеурочной деятельности), учебного модуля;

- планируемые результаты освоения учебного предмета, учебного курса (в том числе внеурочной деятельности), учебного модуля;

- тематическое планирование с указанием количества академических часов, отводимых на освоение каждой темы учебного предмета, учебного курса (в том числе внеурочной деятельности), учебного модуля и возможность использования по этой теме электронных (цифровых) образовательных ресурсов, являющихся учебно-методическими материалами (мультимедийные программы, электронные учебники и задачники, электронные библиотеки, виртуальные лаборатории, игровые программы, коллекции цифровых образовательных ресурсов), используемыми для обучения и воспитания различных групп пользователей, представленными в электронном (цифровом) виде и реализующими дидактические возможности ИКТ, содержание которых соответствует законодательству об образовании.

Отбор цифровых образовательных ресурсов при создании рабочих программ осуществляется в соответствии с приказом Министерства просвещения Российской Федерации³⁹. Федеральные рабочие программы включают пояснительную записку, которую не требует разрабатывать ФГОС общего образования. Не забудьте отразить этот и другие разделы в локальном акте о структуре рабочей программы по учебным предметам, курсам, модулям.

Если общеобразовательной организацией используется федеральная рабочая программа по учебному предмету, курсу, модулю, то необходимо добавить в нее тематическое планирование. В тематическом планировании необходимо указать количество академических часов, которые отведены на освоение каждой темы.

Также необходимо добавить примечание об учёте при обучении рабочей программы воспитания⁴⁰.

³⁹ Приказ Минпросвещения РФ от 2 августа 2022 г. № 653 «Об утверждении федерального перечня электронных образовательных ресурсов, допущенных к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования».

⁴⁰ П. 31.1. ФГОС НОО, п. 32.1. ФГОС ООО, п. 18.2.2 ФГОС СОО.



Шаг 45. Оцениваем результат

Разберите конкретный пример. Соответствуют ли данные пояснительные записки нормативным требованиям?

«Рабочая программа учебного предмета «Русский язык» (предметная область «Русский язык и литературное чтение») на уровне начального общего образования составлена на основе Требований к результатам освоения программы начального общего образования Федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования (далее – ФГОС НОО), Федеральной образовательной программы начального общего образования (далее – ФОП НОО), Федеральной рабочей программы по учебному предмету «Русский язык» (далее – ФРП «Русский язык»), а также ориентирована на целевые приоритеты, сформулированные в федеральной рабочей программе воспитания...»

«Рабочая программа по учебному предмету «Литература» полностью соответствует федеральной рабочей программе по учебному предмету «Литература», утвержденной в составе федеральной образовательной программы основного общего образования (приказ Минпросвещения России от 18.05.2023 № 370). Федеральная рабочая программа по учебному предмету «Литература» непосредственно применяется при реализации обязательной части основной образовательной программы основного общего образования школы...»

Задание 8. Наш помощник – конструктор рабочих программ



Шаг 46. Ставим цель

Обеспечить освоение информационного ресурса «Конструктор рабочих программ» до уровня «уверенный пользователь» управленческой команды.



Шаг 47. Выбираем средства

На сайте «Единое содержание общего образования» (<https://edsoo.ru/>) ФГБНУ «Институт стратегии развития образования Российской академии образования» размещен рекомендуемый для использования информационный ресурс «Конструктор рабочих программ».

Конструктор интуитивно понятен и прост в использовании. Инструкция по работе с Конструктором размещена по ссылке: https://static.edsoo.ru/projects/edsoo/assets/cons_wr.pdf Конструктор рабочих программ обновлен в соответствии с ФООП в части шаблонов учебных программ по предметам непосредственного применения:

НОО: Русский язык, Литературное чтение, Окружающий мир, Труд (технология).

ООО и СОО: Русский язык, Литература, История, Обществознание, География, Труд (технология) и ОБиЗР.



Шаг 48. Оцениваем результат

Достигли ли следующего результата: «Все доступные в конструкторе рабочие программы в вашей образовательной организации созданы при помощи конструктора».



Задание 9. Обращаем внимание на изменения в федеральных рабочих программах. Изменения с 01.09.2024⁴¹



Шаг 49. Ставим цель

Понять, какие важные изменения введены в действие с 1.09.2024?



Шаг 50. Выбираем средства

– на уровне ООО и СОО обновили ФРП по литературе. Существенные изменения внесли только в перечень произведений. Поскольку при реализации обязательной части образовательной программы основного и среднего общего образования федеральных рабочих программ по учебному предмету «Литература», необходимо скопировать новые редакции в свои рабочие программы.

Пример: необходимо проконтролировать, чтобы во всех компонентах ООП НОО и ООО наименование учебного предмета «Технологию» было заменено на «Труд (технология)». Разработчики ФОП исправили названия этих предметов даже в упоминании тем бесед на родных языках.

В связи с тем, что с 1 сентября 2024 года по учебному предмету «Труд (технология)» предусмотрено непосредственное применение федеральной рабочей программы, рекомендуем скопировать федеральные программы в ООП образовательной организации (ч. 6.3 ст. 12 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ).

В федеральных программах по учебному предмету «**Физическая культура**» на всех уровнях обновлен модуль «Дзюдо» и добавлены новые модули по разным видам спорта. В каждый модуль добавили предметные результаты его освоения. Все остальное разработчики оставили без изменений, в том числе количество часов, отведенное на изучение физкультуры.

⁴¹ Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 19.03.2024 № 171 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных образовательных программ начального общего образования, основного общего образования и среднего общего образования» (Зарегистрирован 11.04.2024 № 77830).

Введенные новых модули являются вариативными и включать их в рабочую программу по физкультуре с учетом инфраструктуры школы и потребностей детей.

С 1 сентября 2024 года предметы **"Основы безопасности и защиты Родины"** и **"Физическая культура"** стали самостоятельными предметными областями на уровнях ООО и СОО. Ранее эти предметы были объединены в одну предметную область.

На уровнях ООО и СОО с 1 сентября 2024 года ОБЖ меняют на ОБЗР – **«Основы безопасности и защиты Родины»**. Появилась и одноименная предметная область (п. 162(1).1 ФОП ООО, п. 127(1).1 ФОП СОО). В содержании предмета реструктурировали модули, сместили акценты в предметных результатах освоения.

На уровне СОО обновили ФРП **по географии** для базового изучения. Разработчики скорректировали названия и нумерацию тем по географии для 10-х и 11-х классов. Внесли несущественные изменения в планируемые результаты освоения. Программу для углубленного изучения оставили без изменений.

Поскольку ФРП обязательна для непосредственного применения, лучше скопировать новую редакцию в рабочую программу ООП СОО.



Шаг 51. Оцениваем результат

1. Проконтролируйте, чтобы все изменения были отражены в ООП НОО, ООО и СОО.

2. Проконтролируйте, чтобы ОБЖ заменили на ОБЗР во всех частях ООП ООО и СОО (в учебных планах, рабочих программах по другим предметам, где описывают межпредметные связи и т. д.)

3. Определите, соответствуют ли нормативным требованиям следующие пояснительные записки:

– *«Рабочая программа по учебному предмету «Труд (технология)» полностью соответствует федеральной рабочей программе по учебному предмету «Труд (технология)», утвержденной в составе федеральной образовательной программы начального общего образования (приказ Минпросвещения России от 18.05.2023 № 372). Федеральная рабочая программа по учебному предмету «Труд (технология)» непосредственно применяется при реализации обязательной части основной образовательной программы начального общего образования школы...» Предложите педагогам ознакомиться с новыми модулями и включить их в рабочую программу по физкультуре с учетом инфраструктуры школы и потребностей детей;*

– *«Рабочая программа по учебному предмету «География» полностью соответствует федеральной рабочей программе по учебному предмету «География», утвержденной в составе федеральной образовательной программы среднего общего образования (приказ Минпросвещения России от 18.05.2023 № 371). Федеральная рабочая программа по учебному предмету «География» непосредственно применяется при реализации обязательной части основной образовательной программы среднего общего образования школы»*

4. Проверьте информацию из таблицы 3 ниже. Соответствует ли изменения в ФРП реальным изменениям?

Таблица 3

Изменения в ФРП

Было

Предметная область	Предмет
«Физическая культура и основы безопасности жизнедеятельности»	Физическая культура
	Основы безопасности жизнедеятельности

Стало

Предметная область	Предмет
Основы безопасности и защиты Родины	Основы безопасности и защиты Родины
Физическая культура	Физическая культура

Задание 10. Обращаем внимание на изменения в федеральных рабочих программах. Изменения с 01.09.2025⁴².



Шаг 52. Ставим цель

Понять, какие важные изменения будут введены в действие с 1.09.2025?



Шаг 53. Выбираем средства

Как обеспечить корректировку содержания реализуемой рабочей программы по другим учебным предметам в соответствии с ФГОС и ФООП смотрите в методических рекомендациях по преподаванию учебных предметов на сайте «Единое содержание общего образования»: <https://edsoo.ru/metodicheskie-seminary/ms-russkij-yazyk/>.



С 2025/26 учебного года изменится преподавание **истории и обществознания** на уровнях ООО и СОО. Причем изменения касаются как содержания программ, так и количества часов⁴³.

На уровне ООО Минпросвещения дополнило учебный предмет «История» новым курсом – **«История нашего края»**. По сути он заменяет ОДНКНР, так как ОДНКНР исключают из ФГОС и ФОП с 01.09.2025. Такие поправки уже внесли во ФГОС ООО и ФГОС ООО – 2021.

В ФОП ООО и СОО скорректировали федеральные учебные планы – перераспределили часы на **историю и обществознание**. Увеличили часы на изучение истории и сократили время на изучение обществознания.

⁴²Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 19.03.2024 № 171 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных образовательных программ начального общего образования, основного общего образования и среднего общего образования» (Зарегистрирован 11.04.2024 № 77830).

⁴³Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 19.03.2024 № 171 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных образовательных программ начального общего образования, основного общего образования и среднего общего образования» (Зарегистрирован 11.04.2024 № 77830).

На уровне ООО часы на изучение истории увеличили до 476 вместо 340. А обществознание сократили до 34 часов. С 2025/26 учебного года на уровне ООО историю будут изучать по 3 часа в неделю в 5-8-х классах и по 2 часа в неделю в 9-х классах. А обществознание будут проходить в 9-м классе по 1 часу в неделю.

На уровне СОО время на изучение истории оставили прежним – 136 часов на уровень и 2 часа в неделю. Однако время на изучение обществознания сократили до 119 часов в год вместо 136. Начиная с 1 сентября 2025 года у десятиклассников будет по 2 часа обществознания в неделю, а ученики 11-х классов будут изучать предмет по 1,5 часа в неделю вместо двух.

Министерство юстиции РФ зарегистрировало приказ Минпросвещения России от 9.10.2024 № 704, который вступил в силу с 1 сентября 2025 года.

Приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 09.10.2024 № 704 внесены изменения в федеральные образовательные программы для начальной, основной и средней школы.

Внесены следующие основные изменения:

Максимальное количество **контрольных и практических работ** не должно превышать 10% от общего объёма учебного времени.

Установлен **перечень проверяемых требований к метапредметным и предметным результатам** при оценке качества образования.

Синхронизация с ОГЭ и ЕГЭ: для каждого учебного предмета определён перечень элементов содержания, проверяемых на экзаменах.

Внесено **поурочное планирование по учебным предметам** (общеобразовательные организации могут самостоятельно использовать резервные часы и определять количество оценочных процедур, не превышающее установленные требования).

Также установлены изменения в части учебных предметов **«История»** и **«Обществознание»**.

С 1 сентября 2025 года в 5-7-х классах для изучения истории рекомендовано 3 часа в неделю:

- 5-й класс: 68 часов (всеобщая история) и 34 часа (история нашего края);
- 6-й и 7-й классы: 28 часов (всеобщая история), 57 часов (история России), 17 часов (история нашего края).
- Изменения для 8-9-х классов вступят в силу с 1 сентября 2026 года:
- 8-й класс: 34 часа (всеобщая история) и 68 часов (история России);
- 9-й класс: 23 часа (всеобщая история) и 45 часов (история России).

С 1 сентября 2026 года обществознание начнут изучать с 9-го класса.



Шаг 54. Оцениваем результат

1. Проконтролируйте, чтобы все изменения были отражены в ООП НОО, ООО и СОО.
2. Какие изменения Минпросвещения внесло в ФОП всех уровней в части федеральных рабочих программ?

3. Какие изменения Минпросвещения внесло в ФОП всех уровней в части федеральных учебных планов?

Чем обусловлена необходимость изменений?

Задание 11. Организуем формирование планов внеурочной деятельности



Шаг 55. Ставим цель

Сформировать план внеурочной деятельности с учетом актуальных изменений.



Шаг 56. Выбираем средства

При формировании плана внеурочной деятельности рекомендуется использовать рабочие программы курсов внеурочной деятельности, размещенные на портале Единого содержания общего образования в разделе «Рабочие программы» <https://edsoo.ru/rabochie-programmy/>.

С целью обеспечения вариативности содержания внеурочной деятельности с учетом образовательных потребностей и интересов обучающихся, образовательные организации вправе включать опубликованные рабочие программы в перечень курсов внеурочной деятельности по выбору родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся.

Обращаем внимание, что на инвариантные курсы по внеурочной деятельности рекомендуется предусмотреть следующий объем часов:

- «Разговоры о важном», 1-11 классы – по 1 ч. в неделю;
- «Россия – мои горизонты», 6-11 классы – по 1 ч. в неделю;
- «Функциональная грамотность» (работа на платформе Российской электронной школы), 8-9 классы – по 1 ч. в неделю;

«Шахматы»: 1 классы – по 1 ч. в неделю, 2-4 классы – по 2 ч. в неделю.

Рабочая программа курса внеурочной деятельности «Семьеведение», 5-9 классы в 2024-2025 учебном году не относится к инвариантным курсам и может быть включена в перечень курсов по выбору родителей (законных представителей).



Шаг 57. Оцениваем результат

Насколько план внеурочной деятельности в вашей образовательной организации учитывает данные изменения?

Задание 12. Организуем формирование учебных планов



Шаг 58. Ставим цель и выбираем средства

Взять в работу новые инструменты: «федеральный календарный учебный график» и «федеральный учебный план»

Федеральный календарный учебный график устанавливает начало и окончание учебного года, продолжительность учебных четвертей и каникул, продолжительность уроков, перемен и распределение образовательной недель-

ной нагрузки на обучающихся. При этом на основании статей 12 и 28 Федерального закона № 273-ФЗ, образовательная организация вправе самостоятельно разработать календарный учебный график. Так, при составлении календарного учебного графика образовательная организация может использовать организацию учебного года по триместрам.

В целях формирования единства образовательного пространства Ярославской области Министерство образования готовит для использования в работе календарные учебные графики на учебный год по учебным четвертям и триместрам.

Учебный план составляется с учетом специфики календарного учебного графика общеобразовательной организации. Учебные планы могут быть разными в отношении различных классов одной параллели.

В соответствии с ФГОС общего образования в учебный план входят обязательные для изучения предметные области, учебные предметы, учебные курсы, учебные модули (п.32.1. ФГОС НОО, п.33.1. ФГОС ООО, п.18.3.1. ФГОС СОО).

Федеральный учебный план:

- фиксирует минимальный и максимальный объем учебной нагрузки обучающихся;
- определяет (регламентирует) перечень учебных предметов, курсов и время, отводимое на их освоение и организацию;
- распределяет учебные предметы, курсы, модули по классам и учебным годам.

Федеральный учебный план состоит из двух частей: обязательной части и части, формируемой участниками образовательных отношений.

В ФОП НОО представлены пять вариантов⁴⁴ федерального учебного плана (п.25.16.):

- для образовательных организаций, в которых обучение ведётся на русском языке (5-дневная и 6-дневная учебная неделя), варианты 1, 2;
- для образовательных организаций, в которых обучение ведётся на русском или родном языке, но наряду с ним изучается один из языков народов России (5-дневная учебная неделя), вариант 3;
- для образовательных организаций, в которых образование ведётся на русском языке, но наряду с ним изучается один из языков народов Российской Федерации (6-дневная учебная неделя), вариант 4;
- для образовательных организаций, в которых обучение ведётся на родном (нерусском) языке (6-дневная учебная неделя), вариант 5.

Общеобразовательная организация вправе выбрать один или несколько вариантов федерального учебного плана⁴⁵.

В ФОП ООО представлены шесть вариантов⁴⁶ федерального учебного плана (п.27.11.):

⁴⁴ Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 16.11.2022 № 992 «Об утверждении федеральной образовательной программы начального общего образования».

⁴⁵ Статья 28. Компетенция, права, обязанности и ответственность образовательной организации Федерального закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 17.02.2023) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.02.2023).

– варианты 1, 2 – для общеобразовательных организаций, в которых обучение ведется на русском языке для 5-дневной и 6-дневной учебной недели (1-й и 2-й варианты);

вариант 3 – для общеобразовательных организаций, в которых обучение ведется на русском языке (6-дневная учебная неделя), а также с учетом изучения второго иностранного языка;

– варианты 4, 5 – для общеобразовательных организаций, в которых обучение ведется на русском языке, но наряду с ним изучается один из государственных языков республик Российской Федерации и (или) один из языков народов Российской Федерации, для 5-дневной и 6-дневной учебной недели;

– вариант 6 – для общеобразовательных организаций, в которых обучение ведется на родном (нерусском) языке из числа языков народов Российской Федерации (6-дневная учебная неделя).

При реализации 1-2, 4-6 вариантов федерального учебного плана количество часов на физическую культуру составляет 2 часа, третий час рекомендуется реализовывать образовательной организацией за счёт часов внеурочной деятельности и (или) за счёт посещения обучающимися спортивных секций, школьных спортивных клубов, включая использование учебных модулей по видам спорта (п.27.12).

ФОП СОО включает 19 вариантов⁴⁷ федерального учебного плана. Для каждого из профилей обучения предлагается от двух до семи вариантов учебного плана с учетом соблюдения требований ФГОС среднего общего образования:

– включение не менее 13 учебных предметов («Русский язык», «Литература», «Иностранный язык», «Математика», «Информатика», «История», «Обществознание», «География», «Физика», «Химия», «Биология», «Физическая культура», «Основы безопасности и защиты Родины»)

– изучение не менее 2 учебных предметов на углублённом уровне.

Общеобразовательная организация обеспечивает реализацию учебных планов одного или нескольких профилей обучения:

- естественно-научного,
- гуманитарного,
- социально-экономического,
- технологического,
- универсального.

Необходимо учитывать, что все профили обучения (в том числе универсальный профиль) предусматривают обязательное изучение предметов на углублённом уровне. В случае выбора универсального профиля обучения комбинация учебных предметов, выбранных для углублённого изучения, может быть индивидуальной (по выбору участников образовательных отношений).

Для формирования учебного плана профиля необходимо:

⁴⁶ Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 16.11.2022 № 993 «Об утверждении федеральной образовательной программы основного общего образования».

⁴⁷ Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 23.11.2022 № 1014 «Об утверждении федеральной образовательной программы среднего общего образования».

1. Определить профиль обучения.
2. Выбрать из перечня обязательные, общие для всех профилей, учебные предметы на базовом уровне. Включить в план не менее двух учебных предметов на углублённом уровне, которые будут определять направленность образования в данном профиле.
3. Дополнить учебный план индивидуальным(-и) проектом(-ами).
4. Подсчитать суммарное число часов, отводимых на изучение учебных предметов, выбранных в пп. 2 и 3. Если полученное число часов меньше времени, предусмотренного ФГОС СОО (2170 часов), можно дополнить учебный план профиля ещё каким-либо предметом (предметами) на базовом или углублённом уровне, либо увеличить количество часов на изучение выбранных предметов; завершить формирование учебного плана профиля дополнительными учебными предметами, курсами по выбору обучающихся.
5. Если суммарное количество часов больше или равно минимальному числу часов, но меньше максимально допустимого (2516 часов), то можно завершить формирование учебного плана, или увеличить количество часов на изучение отдельных предметов, или включить в план другие курсы по выбору обучающихся.

В обновлённом ФГОС СОО изменена учебная нагрузка (п. 18.3.1.). Количество учебных занятий за 2 года на одного обучающегося – не менее 2170 часов и не более 2516 часов (37 часов в неделю)⁴⁸.

В интересах обучающихся и их родителей (законных представителей) в учебный план может быть включено изучение 3 и более учебных предметов на углублённом уровне. При этом образовательная организация самостоятельно распределяет количество часов, отводимых на изучение учебных предметов (п.27.10. ФОП СОО).



Шаг 59. Оцениваем результат

1. Оцените правомерность следующей аннотации:
«Универсальный профиль: для изучения на углублённом уровне может быть выбрана такая комбинация учебных предметов как «Математика» и «Иностранный язык» или любые другие сочетания учебных предметов отличные от учебных планов профилей».
2. Могут ли родители формировать запрос на изучение отдельных предметов на углублённом уровне?
Дайте советы менее опытному администратору по использованию новых инструментов: «федеральный календарный учебный график» и «федеральный учебный план»

⁴⁸ Приказ Министерства просвещения РФ от 12 августа 2022 г. № 732 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 г. № 413».

Задание 13. Оцениваем, как реализован принцип единства образовательного пространства и преемственности начального общего, основного общего и среднего общего образования в содержательных разделах ФОП НОО, ФОП ООО и ФОП СОО



Шаг 60. Ставим цель

Изучаем особенности содержательного раздела ФООП



Шаг 62. Выбираем средства

В содержательных разделах ФОП НОО, ФОП ООО и ФОП СОО реализован **принцип единства образовательного пространства и преемственности** начального общего, основного общего и среднего общего образования, выраженный в том числе в детализированном описании планируемых личностных и метапредметных результатов за весь период обучения на отдельном уровне общего образования, а также планируемых предметных достижений обучающегося за каждый год обучения.

В ФОП ООО предусмотрена **возможность изучения учебных предметов («Математика», «Информатика», «Физика», «Химия», «Биология») на углубленном уровне** за счет добавления учебных часов, из части федерального учебного плана, формируемого участниками образовательных отношений.

При переходе на ФООП не в первый год изучения учебного предмета на соответствующем уровне общего образования необходимо предусмотреть особый порядок учебного планирования (*переходный период*).

Так, например, программой учебного предмета «Математика» и федеральным учебным планом, как в рамках базового уровня, так и углубленного уровня, предусмотрено введение в 7-9 и 10-11 классах нового учебного курса «Вероятность и статистика». Учебный предмет «Математика» предметной области «Математика и информатика» включает в себя учебные курсы «Алгебра», «Геометрия», «Вероятность и статистика».

В 8, 9 и 11 классах рекомендуется добавить в обязательную часть учебного плана по 1 часу на изучение учебного курса «Вероятность и статистика» из части, формируемой участниками образовательных отношений. В случае отсутствия такой возможности изучение тем вероятностно-статистического содержания возможно организовать в рамках учебного курса «Алгебра». Также возможно использовать ресурсы часов внеурочной деятельности для реализации программы учебного курса «Вероятность и статистика» в настоящий и предшествующие годы обучения.

Обращаем внимание на необходимость организации текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по указанному курсу с внесением изменений в локальные акты школы. Например, Положение о формах, периодичности, порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Достижение обучающимися планируемых результатов освоения программы основного общего и среднего общего образования по учебному предмету «Математика» в рамках государственной итоговой аттестации включает

результаты освоения рабочих программ учебных курсов «Алгебра», «Геометрия», «Вероятность и статистика».

В 9 и 11 классах в аттестат обучающегося выставляется отметка как среднее арифметическое годовых отметок по трем учебным курсам выпускника и экзаменационной отметки по учебному предмету «Математика».

В случае если в 2022-2023 учебном году в образовательной организации не реализовывалось преподавание в 5 классе учебного предмета «Основы духовно-нравственной культуры народов России» при внедрении ФООП ООО целесообразно предусмотреть в учебном плане 6 класса помимо одного часа, предусмотренного федеральным учебным планом, дополнительно один час в неделю в рамках внеурочной деятельности на освоение образовательной программы по учебному предмету «Основы духовно-нравственной культуры народов России» за 5-6 классы в течение одного учебного года. При использовании ресурса часов внеурочной деятельности для реализации программы учебного предмета необходима организация текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по предмету с внесением изменений в локальные акты школы. Например, Положение о формах, периодичности, порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.



Шаг 63. Оцениваем результат

Верна ли такая рекомендация? *«В т.н. переходный период в учебном плане образовательной организации, а также при ведении классного журнала в 7, 10 классах следует указать три учебных курса: «Алгебра» (7 класс) / «Алгебра и начала математического анализа» (10 класс), «Геометрия» и «Вероятность и статистика» (для каждого учебного курса отводится отдельная страница в журнале успеваемости)».*

Как часто вы как руководитель обращаетесь к Положению о формах, периодичности, порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся вашей образовательной организации? Как часто возникает необходимость вносить изменения в это положение?

Задание 14. Изучаем и применяем критерии готовности образовательной организации к введению ФООП⁴⁹



Шаг 64. Ставим цель

Применить критерии готовности образовательной организации к введению ФООП.



Шаг 65. Выбираем средства

– Разработан и утвержден на уровне образовательной организации план-график мероприятий по введению ФООП;

⁴⁹Письмо Минпросвещения РФ от 03.03.2023 г. № 03-327 «О направлении методических рекомендаций по введению федеральных основных общеобразовательных программ».

- разработаны и утверждены основные образовательные программы начального общего, основного общего и среднего общего образования, соответствующие ФООП;
- локальные нормативные акты образовательной организации приведены в соответствие с требованиями ФООП и в связи с их введением;
- разработан план работы внутришкольных методических объединений с ориентацией на рассмотрение и методическую помощь педагогическим работникам в вопросах реализации ФООП;
- осуществлено повышение квалификации управленческой и педагогической команд по вопросам введения ФООП;
- сформирована система мониторинга готовности каждого учителя к реализации ФООП;
- обеспечены кадровые, финансовые, материально-технические и иные условия реализации образовательной программы начального общего образования, образовательной программы основного общего образования и образовательной программы среднего общего образования, соответствующих ФООП.
- Обучение осуществляется по учебникам и учебным пособиям, которые входят в действующий Федеральный перечень учебников⁵⁰, допущенных к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования организациями, осуществляющими образовательную деятельность. Педагогам рекомендуется особое внимание уделять изменению методики преподавания учебных предметов при одновременном использовании дополнительных учебных пособий, дидактических материалов, ориентированных на формирование предметных, метапредметных и личностных результатов



Шаг 66. Оцениваем результат

- Как сформировать учебный план на уровне СОО?
- Что необходимо подготовить управленческой команде для перехода на обновленные ФГОС и ФОП соответствующего уровня?
- Какие трудности могут возникнуть при формировании учебного плана? Приведите примеры из вашей практики?
- Какие были найдены способы преодоления затруднений?

⁵⁰ Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 21.09.2022 г. № 858 «Об утверждении федерального перечня учебников, допущенных к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования организациями, осуществляющими образовательную деятельность и установления предельного срока использования исключенных учебников».

2.2. Обеспечение прав участников образовательного процесса

Охрана прав и законных интересов участников образовательного процесса представляет собой одну из задач правового регулирования отношений в сфере образования. (ч. 2 ст. 4 Федерального закона «Об образовании в РФ»). К участникам образовательного процесса относятся педагогические работники образовательной организации, обучающиеся, а также родители (законные представители) обучающихся. Под защитой прав и законных интересов участников образовательных отношений понимается возможность лица, чьи права и интересы нарушены, использовать допустимые законодательством средства для восстановления нарушенных прав и интересов (право на защиту). В рамках защиты охраняются нарушенные права, свободы и законные интересы участников образовательных отношений, предусмотренные действующим законодательством.

Задание 15. Проводим практическую консультацию «Зачисление в 1-й класс»



Шаг 67. Ставим цель

Помогаем заявителям выбрать такой алгоритм действий, в результате прохождения которого ребенок будет зачислен в первый класс.



Шаг 68. Выбираем средства

Познакомьтесь с текстом реального запроса: *«Мы подали документы в 1 класс. У нас постоянная прописка, а школу видно из окна. Через Госуслуги все подали вовремя. Документы в школе приняли. Но когда вывесили приказ о зачислении, то мы своего ребенка не нашли в списках. Я была уверена, что мы попадем в эту школу, но получилось иначе. Администрация школы объяснила нам, что, оказывается, есть приказ департамента, по которому существует территориальное закрепление домов к школам. И по данному приказу, адрес нашего дома относится к другой школе. Что теперь нам делать? На дворе конец июня, а мы остались без школы».*



Шаг 69. Оцениваем результат

Кто прав в этой ситуации? Аргументируйте вашу управленческую позицию. Чем вы сможете помочь родителям?

Под правовым статусом педагогического работника понимается совокупность прав и свобод (в том числе академических прав и свобод), трудовых прав, социальных гарантий и компенсаций, ограничений, обязанностей и ответственности, которые установлены законодательством Российской Федерации и законодательством субъектов Российской Федерации, а также дополнительных мер государственной поддержки и социальных гарантий, установленных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов публичной власти

федеральной территории «Сириус» и муниципальными правовыми актами (Статья 47 Федерального закона «Об образовании в РФ» N 273-ФЗ).

Под правовым статусом обучающихся понимается совокупность прав и свобод, гарантированных государством, включая академические права и свободы, социальные гарантии и компенсации, а также ограничения, обязанности и ответственность, установленные законодательством Российской Федерации и субъектов Российской Федерации. (Статья 34 Федерального закона «Об образовании в РФ» N 273-ФЗ). Права родителей и/или законных представителей раскрыты в статье 44 Федерального закона «Об образовании в РФ» N 273-ФЗ.

Задание 16. Проводим практическую консультацию «Зачисление в 10-й класс»



Шаг 70. Ставим цель

Помогите заявителям выбрать такой алгоритм действий, в результате прохождения которого будет принято решение, отвечающее интересам обучающегося.



Шаг 71. Выбираем средства

Познакомьтесь с текстом реального запроса: *«Мой сын учится в этой школе с 1 класса. Планирует идти в 10 класс. К сожалению, выпускникам нашей школы не прибавляют 1 балл при поступлении в 10 класс. Участвовали в индивидуальном отборе. Наша школа считается сильной в районе, и ребята долго и упорно работали, чтобы получить хорошие отметки в аттестат, но получилось не у всех. После всех испытаний в приказе на зачисление в 10 класс нашей фамилии не оказалось в списках. Выяснилось, что поступили ребята из соседних школ, у которых средний балл аттестата выше, чем у нашего ребенка, и многие из них являются победителями региональных олимпиад. Куда мне обратиться за помощью, мы не хотим менять школу, хотим и дальше продолжить обучение в нашей школе».*



Шаг 72. Оцениваем результат

Кто прав в этой ситуации? Аргументируйте вашу управленческую позицию. Чем вы сможете помочь родителям?

В Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» права, обязанности и ответственность обучающихся и их родителей (законных представителей) освещают следующие статьи:

статья 34 – Основные права обучающихся и меры их социальной поддержки и стимулирования;

статья 43 – Обязанности и ответственность обучающихся;

статья 44 – Права, обязанности и ответственность в сфере образования родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся.

Защита прав и законных интересов участников образовательных отношений может осуществляться в судебном порядке. Обратиться в суд можно как лично, так и через представителя, который от имени доверителя будет выполнять все процессуальные действия. Права и свободы недееспособных, ограни-

ченно дееспособных или лиц с неполной дееспособностью защищают родители, усыновители, опекуны, попечители и иные лица, на которых распространяется соответствующее право согласно законодательству Российской Федерации. Так, например, защиту прав детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, осуществляют органы опеки и попечительства, прокурор, которые обращаются в суд для восстановления нарушенных прав, свобод и законных интересов данной категории детей (ст. 10 Федерального закона от 21.12.1996 № 159-ФЗ «О дополнительных гарантиях по социальной поддержке детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей»)⁵¹.

Обращение в суд зависит от вида производства — приказного, искового или особого. Например, педагогический работник в рамках приказного производства имеет право заявить требование о взыскании начисленных, но невыплаченных сумм: заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других причитающихся выплат. В случаях использования внесудебных способов защиты возможность восстановления нарушенного права или защиты законных интересов реализуется без обращения в суд. Для этого созданы и функционируют государственные и негосударственные институты.

Деятельность государственных институтов защиты прав и свобод человека предполагает, что участники образовательных отношений вправе обратиться в органы прокуратуры, правоохранительные органы, к Уполномоченному по правам человека в Российской Федерации, Уполномоченному при Президенте Российской Федерации по правам ребенка, Уполномоченным по правам ребенка в субъектах Российской Федерации (Уполномоченный по правам ребенка в Ярославской области <https://deti.gov.ru/upr76>), Уполномоченному по правам участников образовательного процесса в образовательных учреждениях.

Задание 17. Проводим практическую консультацию «Безопасность против комфорта»



Шаг 73. Ставим цель

Помогаем заявителям выбрать такой алгоритм действий, в результате которого будут соблюдены интересы обеих сторон.



Шаг 74. Выбираем средства

Познакомьтесь с текстом реального запроса: *«Сейчас очень актуальный вопрос безопасности участников образовательного процесса. В школе, куда хотим отдать ребенка на обучение, есть забор и охрана. Но получается, что не пускают меня, родителя будущего первоклассника, объясняя это тем, что не положено впускать незнакомых людей. Но я же заключила договор со школой, где есть мои данные, а ребёнок уже месяц ходит в школу будущих первоклассников. Сейчас зима, на улице минус 25 градусов мороза, а я вынуждена стоять и ждать ребенка, так как договорились изначально, что встречаю у ворот школы. Правомерны ли в данном случае действия администрации школы?»*

⁵¹ Собрание законодательства Российской Федерации. 1996. № 52. Ст. 5880.



Шаг 75. Оцениваем результат

Кто прав в этой ситуации? Аргументируйте вашу управленческую позицию. Чем вы сможете помочь родителям?

Федеральным законом от 24.06.1999 № 120-ФЗ «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних» регламентирована деятельность подразделений по делам несовершеннолетних органов внутренних дел⁵². Среди полномочий комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав следует обратить на следующие:

1. Обеспечение мер по защите и восстановлению прав и законных интересов несовершеннолетних, а также их защита от всех форм дискриминации, физического или психического насилия, оскорблений, грубого обращения, сексуальной и иной эксплуатации; выявление и устранение причин и условий, способствующих безнадзорности, беспризорности, правонарушениям и антиобщественным действиям среди несовершеннолетних.

2. Совместная подготовка с соответствующими органами или учреждениями материалов для судебных разбирательств по вопросам содержания несовершеннолетних в специальных учебно-воспитательных учреждениях закрытого типа, а также по другим вопросам, предусмотренным законодательством Российской Федерации.

3. Рассмотрение представлений органа управления в сфере образования о исключении несовершеннолетних, не получивших общего образования, из образовательных организаций и по другим вопросам их обучения в случаях, установленных Законом об образовании.

4. Применение мер воздействия в отношении несовершеннолетних и их родителей (или иных законных представителей) в случаях и порядке, предусмотренных КоАП РФ и законодательством субъектов Российской Федерации.

На уровне субъектов Российской Федерации осуществляют деятельность органы опеки и попечительства, на которых возложены обязанности по охране прав несовершеннолетних⁵³. Интересы ребенка, оставшегося без попечения родителей, представляют органы опеки и попечительства. Осуществляя функции опекунов (попечителей), указанные органы имеют право выбирать образовательную организацию, форму получения образования и способ обучения ребенка с учетом мнения самого ребенка до получения им основного общего образования, а также обязаны обеспечить получение ребенком общего образования.

⁵² Организация деятельности подразделений определяется на основании инструкции по организации деятельности подразделений по делам несовершеннолетних органов внутренних дел Российской Федерации, утвержденная приказом МВД России от 15.10.2013 № 845 // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. 17.03.2014. № 11.

⁵³ Деятельность органов опеки и попечительства регламентируется ст. 34 ГК РФ, ст. 2 СК РФ, Федеральным законом от 24.04.2008 № 48-ФЗ «Об опеке и попечительстве», ст. 16 Федерального закона от 24.06.1999 № 120-ФЗ «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних».

Задание 18. Проводим практическую консультацию «Сила в правде?»



Шаг 76. Ставим цель

Помогаем заявителю выбрать такой алгоритм действий, в результате прохождения которого будет принято решение, отвечающее интересам обучающегося.



Шаг 77. Выбираем средства

Познакомьтесь с текстом реального запроса: *«Мой сын учится в 8 классе. Ходит на борьбу. На перемене произошел конфликт. Два мальчика из нашего же класса стали брызгать водой из водного пистолетика в моего сына, на что он им сказал, что это ему не нравится, попросил прекратить брызгаться. Но мальчики рассмеялись и стали больше прежнего брызгать моего сына. На что он их снова предупредил, что если не прекратят, то он сдаст сдачу. Мальчики не прекратили и дальше, и мой сын ударил одного из юношей в глаз. И вроде все успокоилось. Но родители этого мальчика, съездили в травмпункт, где сняли следы побоев. Далее они обратились к администрации школы, где выставили всю ситуацию так, что мой сын первый напал, и нас теперь вызывают в комиссию по делам несовершеннолетних с целью поставить на учет. Я думала, что мы можем договориться и помирить мальчиков, так как вины мы не признаем, мой сын только защищал себя. Что мне делать в этой ситуации, как защитить права своего ребенка?»*



Шаг 78. Оцениваем результат

Кто прав в этой ситуации? Аргументируйте вашу управленческую позицию. Чем вы сможете помочь родителям?

В случае нарушения прав и законных интересов участники образовательных отношений вправе обратиться к Уполномоченному по правам человека в Российской Федерации⁵⁴. Деятельность Уполномоченного дополняет существующие средства защиты прав и свобод граждан, не отменяет и не влечет пересмотра компетенции государственных органов, обеспечивающих защиту и восстановление нарушенных прав и свобод. Уполномоченный по правам человека в Российской Федерации независим и неподотчетен каким-либо государственным органам и должностным лицам.

Уполномоченный по правам человека в Российской Федерации рассматривает жалобы на решения или действия (бездействие) государственных органов, органов местного самоуправления, должностных лиц, государственных служащих, если ранее заявитель обжаловал эти решения или действия (бездействие) в судебном либо административном порядке, но не согласен с решениями, принятыми по его жалобе.

⁵⁴Подробнее см.: Федеральный конституционный закон от 26.02.1997 № 1-ФКЗ «Об Уполномоченном по правам человека в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 1997. № 9. С. 1011.

По результатам рассмотрения жалобы Уполномоченный по правам человека в Российской Федерации вправе:

1. Обратиться в суд с административным иском (иском) в защиту прав и свобод (в том числе неограниченного круга лиц), нарушенных решениями или действиями (или бездействием) органа государственной власти, органа местного самоуправления, иного органа, организации, наделенных отдельными государственными или иными публичными полномочиями, должностного лица, государственного или муниципального служащего, а также лично или через представителя участвовать в процессе в предусмотренных законом формах.

2. Обратиться в компетентные государственные органы с ходатайством о возбуждении дисциплинарного или административного производства либо уголовного дела в отношении должностного лица, в действиях или бездействии которого выявлены нарушения прав и свобод человека и гражданина.

3. Обратиться в суд или прокуратуру с ходатайством о проверке вступившего в законную силу решения, приговора суда, определения или постановления суда либо постановления судьи.

4. Изложить свои доводы должностному лицу, которое вправе подавать протесты, а также присутствовать при судебном рассмотрении дела в порядке надзора.

5. Обращаться в Конституционный Суд Российской Федерации с жалобой на нарушение конституционных прав и свобод граждан законом, который был применен или подлежит применению в конкретном деле.

Ежегодно Уполномоченным по правам человека в Российской Федерации представляется доклад, в котором анализируются наиболее актуальные проблемы соблюдения конституционных прав и свобод человека в России, приводится информация о рассмотрении индивидуальных и коллективных жалоб и обращений, о действиях, предпринятых для устранения нарушений прав и свобод человека, о предложениях, направленных на совершенствование законодательства, правоприменительной практики и административных процедур⁵⁵.

В Ярославской области (как и во всех субъектах РФ) работает уполномоченные по правам человека (<https://www.up76.ru/>). В Ежегодном Докладе Уполномоченного по правам человека в Ярославской области раздел посвящен праву на образование (4.6. Право на образование <https://www.up76.ru/biblioteka/category/doklad-upolnomochennogo-po-pravam-cheloveka-v-yaroslavskoj-oblasti-2022-god-copy>). В докладе проанализированы 57 обращений о защите права на образование за 2023 год. Тематика жалоб – это вопросы зачисления в школы и детские сады, необоснованные отчисления из вузов и колледжей, организация доставки детей в школы в сельской местности (проблема школьных автобусов), материально-техническое состояние и оснащение образовательных организаций, взаимоотношения между участниками образовательного процесса и вопросы безопасности получения образования и др.

В системе государственной защиты прав и свобод человека важным элементом является Уполномоченный при Президенте Российской Федерации

⁵⁵По материалам сайта Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: http://ombudsmanrf.org/ombudsman/document/ezhegodnye_doklady (дата обращения: 02.07.2015).

по правам ребенка, должность которого введена Указом Президента Российской Федерации от 01.09.2009 № 986⁵⁶.

Компетенция Уполномоченного при Президенте Российской Федерации по правам ребенка предполагает, что он вправе:

- запрашивать и получать необходимые сведения, документы и материалы от федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, организаций и должностных лиц;
- беспрепятственно посещать федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, организации;
- проводить самостоятельно или совместно с уполномоченными государственными органами и должностными лицами проверку деятельности федеральных органов исполнительной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, а также должностных лиц, получать от них соответствующие разъяснения;
- направлять в федеральные органы исполнительной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления и должностным лицам, в решениях или действиях (бездействии) которых он усматривает нарушение прав и интересов ребенка, свое заключение, содержащее рекомендации относительно возможных и необходимых мер восстановления указанных прав и интересов;
- привлекать в установленном порядке для осуществления экспертных и научно-аналитических работ, касающихся защиты прав ребенка, научные и иные организации, а также ученых и специалистов, в том числе на договорной основе.

В Ярославской области действует региональный уполномоченный по правам ребенка – Михаил Львович Крупин (<https://deti.gov.ru/upr76#info>; Вестник.Омбудсмен по правам ребенка в Ярославской области – <https://deti-76.ru/category/obrazovanie/>).

Для защиты своих прав и законных интересов участники образовательных отношений вправе обратиться в органы управления образованием, органы по делам молодежи, органы социальной защиты населения, органы управления здравоохранением.

Среди негосударственных механизмов защиты прав и законных интересов участников образовательного процесса отметим деятельность общественных организаций – добровольных объединений граждан, объединившихся в установленном законом порядке на основе общности их интересов для удовлетворения духовных и иных материальных потребностей, для представления и защиты общих интересов и достижения иных не противоречащих закону целей (ст. 123.4 ГК РФ).

⁵⁶Собрание законодательства Российской Федерации. 2009. № 36. Ст. 4312.

В образовательном процессе защита прав и свобод участников образовательных отношений может осуществляться, в том числе, и посредством:

1) направления в органы управления организацией, осуществляющей образовательную деятельность, обращения о применении к работникам указанных организаций, нарушающим и (или) ущемляющим права обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, дисциплинарных взысканий. Такие обращения подлежат обязательному рассмотрению указанными органами с привлечением обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся;

2) обращения в комиссию по урегулированию споров между участниками образовательных отношений, в том числе по вопросам о наличии или об отсутствии конфликта интересов педагогического работника;

3) использование не запрещенных законодательством Российской Федерации иных способов защиты прав и законных интересов.

Комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений создается в целях урегулирования разногласий между участниками образовательных отношений по вопросам реализации права на образование, в том числе в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника, применения локальных нормативных актов, обжалования решений о применении к обучающимся дисциплинарного взыскания. Такая комиссия создается в организации, осуществляющей образовательную деятельность, из равного числа представителей совершеннолетних обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, работников организации, осуществляющей образовательную деятельность. В частности, при применении меры дисциплинарного взыскания к обучающемуся сам обучающийся, а также родители (законные представители) несовершеннолетнего обучающегося имеют право обжаловать в комиссию по урегулированию споров между участниками образовательных отношений как саму меру дисциплинарного взыскания, так и порядок ее применения.

Порядок формирования, организации деятельности, принятия решений комиссией по урегулированию споров между участниками образовательных отношений и их реализации устанавливается локальным нормативным актом, который разрабатывается с учетом мнения советов обучающихся, советов родителей, а также представительных органов работников данной организации и (или) обучающихся в ней (при их наличии). В качестве примера такой комиссии выступает Школьная служба медиации (примирения). Школьная служба примирения создана и функционирует на основании соответствующих локальных нормативных актов:

-Приказа «О создании Школьной службы примирения»;

-Положения «О Школьной службе примирения»;

-Устава Школьной службы примирения.

Целевые ориентиры создания школьной службы примирения (медиации) можно сформулировать следующим образом: формирование психологически комфортной и безопасной среды, благоприятной для развития личности; создание условий для работы по формированию у обучающихся активной граждан-

ской позиции, которая позволила принимать решения и отвечать за свои поступки; воспитание культуры конструктивного поведения в конфликте, базирующейся на восстановительном мировоззрении, в основе которого лежат признание ценности человеческой жизни, уникальности каждой отдельной личности, принятие, уважение права каждого на удовлетворение собственных потребностей и защиту своих интересов (но не в ущерб чужим интересам); улучшение качества жизненного пространства образовательной организации с помощью восстановительного и медиативного подходов, которые основываются на позитивном общении, уважении, открытости, доброжелательности, взаимном принятии как внутри групп взрослых и детей, так и между этими группами; воспитание восстановительной культуры отношений. Превентивное воздействие на поведение современных детей и создание условий в образовательных организациях для сохранения и укрепления социального здоровья невозможны без привлечения родителей (законных представителей) и организации сотрудничества с ними. Именно на эти проблемы сфокусировано внимание службы медиации муниципального учреждения. Школьная медиация не ограничивается территорией образовательной организации. Сеть служб медиации (примирения) в Ярославской области достаточна подвижная, поскольку идет постоянный процесс включения новых членов в службы медиации (примирения), изменение возрастного состава детского контингента, актуализация партнерских связей взаимодействия.

Задание 19. Проводим практическую консультацию «Бабушка и внук»



Шаг 79. Ставим цель

Помогаем заявителю выбрать такой алгоритм действий, в результате прохождения которого будет принято решение, отвечающее интересам обучающегося.



Шаг 80. Выбираем средства

Познакомьтесь с текстом реального запроса: *«Администрация школы столкнулась с такой проблемой: к ним обратилась бабушка и ее 15 – летний внук, обучающийся в данной организации. Внук захотел жить с бабушкой, отказался жить с родными мамой и отцом. Вопрос в том, что бабушка не является законным представителем ребенка, ей необходима информация из школы. Поскольку внук на постоянной основе живет с ней, а оценки, домашние задания, и вся остальная школьная информация приходит к родителям юноши, они не передают ее бабушке, и вообще не интересуются жизнью мальчика. Получается, юноша сам сделал выбор жить с бабушкой, родители не против, и закон на стороне мальчика, то что делать школе в данной ситуации?»*.



Шаг 81. Оцениваем результат

Кто прав в этой ситуации? Аргументируйте вашу управленческую позицию. Чем вы сможете помочь ребенку?

Защита прав педагогов может реализовываться различными способами, их можно разделить на две группы: действия, при которых работник не нуждается в защите юрисдикционных органов, как например, при самозащите работником своих прав согласно статьям 379; 380 ТК РФ и действия, которые должны завершиться принятием решения соответствующего юрисдикционного органа, функционирующего в пределах работодателя, такого как комиссия по трудовым спорам или профессиональный союз, куда работник может обратиться за защитой законных интересов и трудовых прав.

Задание 20. Проводим практическую консультацию «Этикет общения педагога и родителей»



Шаг 82. Ставим цель

Помогаем заявителю выбрать такой алгоритм действий, в результате прохождения которого будет принято решение, отвечающее цели сохранения традиционных российских ценностей.



Шаг 83. Выбираем средства

Познакомьтесь с текстом реального запроса: *«Я, учитель 10 класса, столкнулась с проблемой, что в чате многие ученики, посчитав себя взрослыми, а также их родители стали обращаться ко мне на «ты». Я постаралась обратить внимание всех участников образовательного процесса на данную ситуацию: в рамках делового общения не позволительно обращаться к учителю на «ты», особенно со стороны учеников и родителей. Но администрация школы ответила мне, что в чатах допустимо общаться на «ты» с родителями, поскольку сейчас многие отказываются от прежних форм употребления отчества и сокращения дистанции между учителем и родителем, употребляя в речи «ты». Я выступаю категорически против данной позиции, считаю, что к учителю должны обращаться на «Вы», и родители, и обучающиеся. Как отстоять свои права, доказать администрации школы, родителям, что обязательно все должны сохранять деловое общение».*



Шаг 84. Оцениваем результат

Кто прав в этой ситуации? Аргументируйте вашу управленческую позицию. Чем вы сможете помочь педагогу?

С целью самозащиты своих прав работник может отказаться от выполнения непредусмотренной в трудовом договоре работы, а также от работы, несущей непосредственную угрозу его здоровью или жизни. В трудовом законодательстве предусмотрены формы самозащиты, однако не установлена легальная формулировка понятия «самозащита трудовых прав». Вторым способом защиты законных интересов и трудовых прав педагогического работника является защита с помощью профессиональных союзов. Согласно статье 370 ТК РФ профсоюзами осуществляется контроль за соблюдением норм трудового законодательства. В статье указано, что общероссийские профсоюзы, а также их объединения; территориальное (ассоциация), а также межрегиональное объ-

единение профсоюзов, функционирующие на территории того или иного субъекта Российской Федерации, имеют право создавать технические, правовые инспекции труда профессиональных союзов, которые наделены соответствующими полномочиями. Профсоюзные инспектора имеют право на беспрепятственное посещение любого работодателя педагогических работников-членов соответствующего профессионального союза, с целью проведения проверки. Вместе с тем, несмотря на широкий спектр прав, возможность для защиты трудовых прав педагогов имеет определенные рамки, данное право не может распространяться на органы, действующие в границах определенного работодателя, например, на Комиссию по трудовым спорам. Если сотрудник не является членом профессионального союза, он может обратиться за помощью в Комиссию по трудовым спорам, в случае, если таковая создана и функционирует в рамках работодателя, или обратиться к мерам самозащиты, поскольку нормы ТК РФ (часть 1 статьи 384 ТК РФ) не предусматривают для работодателя обязательность создания Комиссии по трудовым спорам, это может быть итогом инициативы самих работников или работодателя.

Задание 21. Проводим практическую консультацию «Профессиональные ценности педагога»



Шаг 85. Ставим цель

Помогаем директору общеобразовательной организации выбрать такой алгоритм действий, в результате прохождения которого будет принято решение, отвечающее интересам всех сторон.



Шаг 86. Выбираем средства

Познакомьтесь с текстом реального запроса: *«В средней школе учителя отказываются от классного руководства, мотивируя это тем, что сейчас очень сложные родители, одни из них не хотят принимать участие в жизни школы, в жизни своего родного ребенка, другие - наоборот, всегда на связи, всегда вмешиваются и указывают, как правильно ставить отметки, проводить уроки и т.п. И даже не смотря на наличие федеральной надбавки, педагоги отказываются. Просто не хотят тратить свое время, терять здоровье. Как в данной ситуации действовать директору»*



Шаг 87. Оцениваем результат

Прокомментируйте ситуацию. Помогите заявителю выбрать такой алгоритм действий, в результате прохождения которого будет принято решение, отвечающее интересам детей.

Важнейшим из коллегиальных органов управления образовательной организацией упомянутых в законе об образовании является общее собрание (или конференция) работников образовательного учреждения. Его участниками являются все работники образовательной организации. Основные полномочия данного коллегиального органа заключаются в совместном коллегиальном принятии важных решений, касающихся вопросов деятельности всего коллектива

школы – принятие Правил внутреннего распорядка, Устава организации, Коллективного договора и др. Также в компетенции общего собрания организации относятся – контроль за соблюдением Устава, контроль за организацией питания и медицинским подразделением в школе, разрешение конфликтов между различными категориями работников организации и др., т.е. вопросы, связанные с соблюдением прав, гарантий и интересов обучающихся, их родителей и педагогических работников.

В Федеральном законе «Об образовании в РФ» предложен еще один коллегиальный орган управления образовательной организацией – это управляющий совет. Он формируется из представителей учредителя, администрации и работников учреждения, обучающихся основной школы (с 14 лет) и родителей воспитанников, а также представителей общественных организаций и местного сообщества (общественные деятели, депутаты, предприниматели, деятели науки и культуры). В вопросах защиты интересов и прав обучающихся и родителей, управляющий совет участвует в утверждении программ развития образовательной организации и выборе образовательной программы, рассматривает жалобы и заявления на действия административного и педагогического персонала образовательного учреждения, принимает решения по их разрешению. Управляющий совет может принимать решения по установлению режима занятий организации, осуществляет контроль за соблюдением условий организации обучения и воспитания, соответствующих здоровьесберегающим технологиям и обеспечивающих безопасность как обучающихся, так и всех работников учреждения. В целях учета мнения обучающихся и родителей при принятии управленческих решений, затрагивающих их интересы и права, в образовательных организациях могут создаваться советы обучающихся и советы родителей.

Задание 22. Проводим самооценку правовой компетентности



Шаг 88. Ставим цель

Провести краткую самооценку правовой компетентности.



Шаг 89. Выбираем средства

Проанализируйте список источников. Какие из перечисленных источников вы знаете хорошо, а какие требуется изучать дополнительно?

Источники:

1. Конституция Российской Федерации (12.12.1993).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 1994. № 32. ст. 3301.
3. Семейный кодекс Российской Федерации от 29.12.1995 № 223-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 1996. № 1. ст. 16.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. № 1 (ч. 1). ст. 3.

5. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. № 1 (ч. 1). ст. 1.

6. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 31.12.2014) «Об образовании в Российской Федерации».

7. Булатов Р. Б. К вопросу обеспечения прав несовершеннолетних органами муниципальной власти в сфере образования // Научные труды РАЮН. Вып. 12: в 2 т. Т. 1. М.: Юрист, 2012. С. 458-463.

8. Васильева Л. Л. Кто защитит права ребенка в школе? // Народное образование. 2012. № 7. С. 58-64.

9. Шубников Ю. Б., Пристанкова Н. И. К вопросу защиты прав участников образовательного процесса: теоретико-методологический анализ // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. 2019. № 191. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-zaschity-prav-uchastnikov-obrazovatel'nogo-protsessa-teoretiko-metodologicheskiiy-analiz> (дата обращения: 11.03.2026).

10. Ильин А. Права и обязанности учителей. Справочник для педагогов и администрации общеобразовательных школ. М., 2023.



Шаг 90. Оцениваем результат

1. Дайте определение понятию «защита прав и интересов участников образовательных отношений».
2. Перечислите способы защиты прав и интересов участников образовательных отношений в Российской Федерации.
3. Охарактеризуйте статус комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений.

Задания для обобщения материала. Решаем проблемные ситуации.

На основе предложенных ситуаций сформулируйте пошаговую инструкцию для руководителя (табл. 4).

Таблица 4

Алгоритм работы		
1	Ставим цель	
2	Выбираем средства	
3	Оцениваем результат	

Ситуация 1. «Обучающаяся 7 класса шла на перемене в столовую. Дежурный администратор потребовала для входа в столовую «собрать волосы», на что девочка заметила, что у нее нет заколки для волос. Администратор сказала, что так не пустит и тем более с такой грязной головой. Все говорилось на повышенных тонах. Как быть, если у ученицы нет с собой резинки для волос, она не имеет права есть в столовой? Должна голодать все 7-8 уроков?»

Ситуация 2. «Учитель сделал замечание третьекласснице, которая начала есть прямо на уроке. Девочка не реагировала и продолжала жевать бутерброд. Тогда педагог выставила школьницу возле доски, лицом к классу, чтобы

научить дисциплине. Мама девочки пришла в школу и устроила скандал. Как действовать директору в данной ситуации?»

Ситуация 3. «Учитель 9 «Б» класса на последнем уроке не отпустил учеников после звонка, сказав, что поскольку было много опоздавших, отвлекающих от ведения занятия, все ученики задерживаются еще на 15 минут. Имеет ли право учитель задерживать детей после звонка?»

Ситуация 4. «В одной из школ произошла драка между девятиклассницей и учительницей. Школьница на уроке демонстративно пользовалась телефоном, педагог забрала у нее устройство. На перемене в коридоре ученица оскорбила учителя, несколько раз толкнула ее. Как действовать учителю и директору».

Ситуация 5. «Предыстория: ребёнок учится в 8 классе, одноклассники заказывают пиццу или какие-нибудь гамбургеры. Оплачивает с карты старший брат одного из учеников, а они скидываются и отдают ему потом наличными. Подгадывают под большую перемену. Так заказывали уже несколько раз. На днях случился настоящий скандал в родительском чате. Классная руководительница запретила заказывать еду, мотивируя тем, что «непонятно чего привозят, а дети травятся... Родители начали ожесточённо отстаивать права своих детей, на распоряжение деньгами, на питание и т.д. Спрашивали, что именно они нарушили. Имеют ли дети право заказывать доставку еды в школу?»

Ситуация 6. «Учитель физкультуры отправил шестиклассника домой за кроссовками, которые тот забыл. Мальчик обратно в школу не вернулся, остался играть. На следующий день классный руководитель вызвала родителей в школу. Мама мальчика напасала жалобу на учителя физкультуры. Что делать классному руководителю?»

Итак, руководитель образовательной организации отвечает за формирование условий для внедрения требований ФГОС и ФОП в образовательный процесс, разработку и реализацию локальных актов, программ развития школы, соответствующих стандартам, создание эффективной системы внутреннего контроля и оценки качества образования. С точки зрения методической обеспеченности к его задачам относятся: обеспечение профессионального развития педагогического коллектива в соответствии с требованиями стандартов, внедрение современных методов и технологий обучения, соответствующих ФГОС, поддержка инновационных инициатив и педагогических экспериментов. Кроме того, важным становится и этап контроля за реализацией программ посредством мониторинга выполнения требований ФГОС на всех уровнях образования (начальное, основное, среднее), обеспечения адаптации учебных программ под стандарты, контроль их эффективности.

Значимым является и взаимодействие с участниками образовательного процесса и гарантия соблюдения прав всех его участников. Здесь на первый план выходит работа с педагогами, обучающимися, родителями и общественностью, организация консультаций, семинаров, родительских собраний по актуальным вопросам. Таким образом, директор школы играет центральную роль в обеспечении соответствия образовательного процесса современным стандартам, создании условий для профессионального роста педагогов и развития обучающихся, а также в формировании позитивной образовательной среды.

Глава 3. Руководитель будущего: ключевые навыки и горизонты профессионального развития

Тот, кто не смотрит вперед, оказывается позади
Д. Герберт

3.1. Инновационные механизмы развития управленческих компетенций в рамках профессионального конкурса «Флагманы образования»

Автономная некоммерческая организация «Россия – страна возможностей» была создана по инициативе Президента РФ Владимира Путина 22 мая 2018 года. Миссия платформы – создавать будущее России, открывая равные возможности для каждого. Платформа помогает каждому человеку, независимо от того, где он живет, какую профессию он выбрал и в какой семье вырос, получить возможности для своего развития. Это открытая площадка для общения талантливых и неравнодушных людей всех возрастов, обмена опытом между школьниками, студентами, профильными специалистами, предпринимателями, управленцами и волонтерами. Наблюдательный совет АНО «Россия – страна возможностей» возглавляет Президент РФ Владимир Путин.

Целью профессионального конкурса «Флагманы образования», проводимого на президентской платформе «Россия – страна возможностей», является создание условий для формирования кадрового резерва в сфере общего, среднего профессионального и дополнительного профессионального образования. Конкурс утвердился как эффективный инструмент формирования кадрового резерва системы образования Российской Федерации.

За 4 года работы платформы участниками её 26 проектов стали около 18 миллионов человек из всех регионов России и 150 стран мира, а партнерами – более 1500 компаний, вузов, государственных и общественных организаций. Участие в проектах, конкурсах и олимпиадах платформы помогает найти единомышленников и завести полезные знакомства, поступить в вуз или пройти перспективную стажировку, найти работу мечты, продвинуться в карьере, выиграть грант, получить персонального наставника, который поможет отточить мастерство или развить лидерские качества.

АНО «Россия – страна возможностей» развивает одноименную платформу, объединяющую 26 проектов: конкурс управленцев «Лидеры России», клуб Лидеров России «Эльбрус», всероссийская олимпиада студентов «Я – профессионал», всероссийский студенческий конкурс «Твой Ход», всероссийский конкурс «Большая перемена», всероссийский проект «Время карьеры», проект «ТопБЛОГ», проект «Культурный код», фестиваль «Российская студенческая весна», всероссийский конкурс «Мастера гостеприимства», «Цифровой прорыв. Сезон: искусственный интеллект», всероссийский профессиональный конкурс «Флагманы образования», всероссийский конкурс «Лучший социальный проект года», чемпионаты по профессиональному мастерству среди инвалидов

и лиц с ограниченными возможностями здоровья «Абилимпикс», конкурс «Экософия», Российская национальная премия «Студент года», движение Ворлдскиллс Россия, благотворительный проект «Мечтай со мной», конкурс «Моя страна – моя Россия», международный инженерный чемпионат «CASE-IN», «Национальная технологическая олимпиада», платформа «Другое дело», Международный строительный чемпионат, Международная конкурс-премия уличной культуры и спорта «КАРДО», Всероссийский конкурс по поиску и развитию талантов в игровой индустрии «Начни игру», программа поощрительных поездок «Больше, чем путешествие», в т.ч. проект «Больше, чем работа» и проект «Открываем Россию заново», а также конкурс «Пишем будущее» для школьников и студентов ДНР и ЛНР.

С 2021 года на платформе "Россия – страна возможностей" реализуется проект "Флагманы образования". Этот конкурс, являющийся частью федерального проекта "Социальные лифты для каждого" в рамках национального проекта "Образование", проводится при поддержке Министерства просвещения Российской Федерации. Управленцы, педагоги и студенты, работающие в сфере образования, получают возможность заявить о себе, получить специализированное образование и войти в кадровый резерв управленцев системы образования России.

Управленцы в сфере образования, преподаватели, а также студенты (старше 18 лет на момент регистрации) высших и средних специальных учебных заведений всех направлений обучения могут принять участие в проекте «Флагманы образования».

«Флагманы образования» – это не только профессиональный конкурс, но и комплекс мероприятий, направленных на поддержку личностного и карьерного роста управленцев и педагогов, а также на привлечение студентов к педагогическим специальностям.

После регистрации участники могут пройти добровольную входную диагностику по направлениям: лидерство и командообразование, знания в области государственной образовательной политики, гибкие навыки. На основе результатов формируются рекомендации по развитию профессиональных знаний и универсальных компетенций.

В течение подготовительного периода участникам доступен "Образовательный марафон", организованный совместно с Государственным университетом Просвещения, РАНХиГС, Мастерской управления "Сенеж", "Агентством стратегических инициатив", Высшей школой экономики и другими ведущими образовательными организациями. Мероприятия марафона традиционно посвящены четырем темам: государственная образовательная политика, лидерство и командообразование, гибкие навыки, а также студенческая мастерская: проектная деятельность в образовании.

Профессиональный конкурс «Флагманы образования», непосредственно стартует в начале августа. Конкурс начинается с комплексной диагностики надпрофессиональных компетенций и профессиональных знаний (рис.9, 10). Участники выполняют ряд специализированных заданий, по результатам кото-

рых будут составлены рейтинги и сформированы списки полуфиналистов конкурса для управленцев и педагогов и списки финалистов для студентов.



Рис. 9. Дистанционный конкурсный отбор

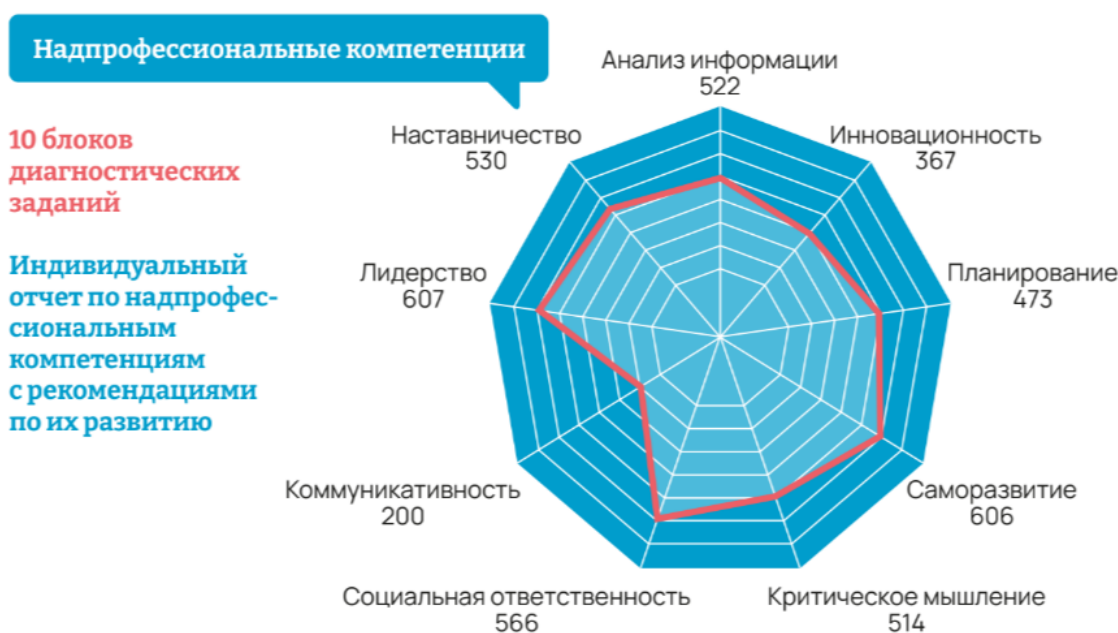


Рис. 10. Блоки диагностических заданий

Очные полуфиналы проходят в каждом субъекте РФ в октябре. Финал для управленцев и педагогов проводится в ноябре (рис.11). Студенты, успешно прошедшие дистанционный этап, встретятся в финале в октябре.



Рис. 11. Задания полуфинала и финала

В рамках деятельности АНО «Россия – страна возможностей» в феврале 2019 года создан образовательный центр – Мастерская управления «Сенеж». Обучение в нем проходят участники проектов и конкурсов платформы, активная молодежь, а также управленцы и государственные служащие. Мастерская выступает площадкой для проведения различных образовательных и молодежных форумов, в том числе форума «Территория смыслов».

В рамках АНО «Россия – страна возможностей» в августе 2020 года создан департамент оценки и методологии. Его задачами являются разработка и внедрение собственных инструментов оценки управленческих и деловых компетенций во все конкурсы и проекты платформы «Россия – страна возможностей» и партнеров, создание и поддержка центров компетенций в университетах, проведение оценки, организация обучения и подготовки кадров для деятельности центров компетенций. В вузах в 42 регионах страны создано более 80 центров оценки и развития надпрофессиональных компетенций студентов.

По аналогии с миром смартфонов, где «флагман» олицетворяет передовое устройство, в образовании флагманами выступают управленцы и учителя, обладающие актуальными знаниями, технологическими навыками и умеющие находить общий язык с современными детьми. Это люди, готовые к постоянному самосовершенствованию и развитию вместе со своими учениками.

«Созвездие Флагманов образования» — профессиональное сообщество, объединяющее победителей и финалистов профессионального конкурса «Флагманы образования» для управленцев в сфере образования и педагогов, созданное для развития экспертного потенциала его участников. Эксперты сообщества участвуют в проектировании и реализации региональных и федеральных проектов по следующим профессиональным направлениям: государственная полити-

ка; экономика и финансирование; проектная деятельность; лидерство и командообразование; управление на основе данных. Проект предлагает перечень вопросов, которые можно задавать претендентам на собеседовании. Участникам проекта даются советы по составлению качественного резюме.

Критерии качественного резюме кандидата

Структурированность

Информация в резюме должна быть последовательной и логичной.

Уникальность

Профессиональный опыт кандидата должен соответствовать позиции, на которую претендует кандидат.

Объективность

Резюме должно быть написано объективно и без преувеличений.

Подходящий объем

Резюме не должно быть длинным или слишком коротким. Оно должно быть подробным, но не перегруженным информацией. Для кандидата с большим опытом – не более 2х листов.

Достижения

Резюме должно подчеркивать достижения и результаты кандидата, полученные ранее, с использованием конкретных численных показателей, если это возможно.

Позитивность

При изложении информации используется позитивный характер изложения, внимание сконцентрировано на достижениях.

Образование

Резюме должно содержать информацию об образовании, включая название образовательной организации, выдавшей диплом, специализацию и даты обучения.

Стиль написания

Резюме должно быть написано грамотно, без орфографических и пунктуационных ошибок и опечаток. Приводятся профессиональные термины с расшифровкой в случае использования узкоспециализированных понятий.

Актуальность

Резюме должно отражать последний профессиональный опыт и достижения.

«Атлас финалистов» профессионального конкурса «Флагманы образования» — ресурс для продвижения и трудоустройства финалистов и победителей профессионального конкурса «Флагманы образования».

Выберите из вопросов «Что спросить у кандидата на собеседовании?» те, которые Вы бы задали претенденту на должность Вашего заместителя. Обоснуйте свой выбор.

- Что спросить у кандидата на собеседовании?
- Почему вы хотите заниматься управленческой деятельностью в сфере образования?

- Какими компетенциями Вы обладаете для того, чтобы заниматься управленческой деятельностью?
- Какие управленческие проекты вы хотели бы реализовать?
- Приведите пример из профессионального / жизненного опыта, который подтверждает Вашу готовность занимать руководящую должность.
- Можете ли Вы назвать свои профессиональные победы и поражения?
- Сторонником какого подхода к управлению Вы являетесь: демократического или командно-административного? Поясните свою точку зрения.
- По каким признакам Вы могли бы сделать выводы о качестве обучения и воспитания при первом посещении школы (например, в составе делегации)?
- Какие правила нужно соблюдать, чтобы в результате контроля у подчиненного рождалось желание изменить и улучшить свою работу и возникало чувство уверенности и возможности достижения новых целей?
- Каких лидеров-управленцев (регионального / федерального уровня) Вы знаете, на кого ориентируетесь в профессиональной сфере?
- Какая, на Ваш взгляд, образовательная среда является воспитывающей?
- Какие действия, связанные с цифровой трансформацией образования, Вы считаете необходимым предпринять в Вашей образовательной организации?
- С какими организациями Вы считаете необходимым наладить сетевое взаимодействие для повышения качества образования, выявления и развития талантов, профориентации обучающихся?
- Каковы, с Вашей точки зрения, приоритетные направления финансирования региональной системы общего образования?
- Как бы Вы охарактеризовали действующую модель подготовки педагогических кадров в регионе, и что нужно сделать чтобы ее улучшить (эталонная модель)?
- Какие воспитательные мероприятия регионального уровня Вы можете предложить (результативность, оригинальность)?
- Каковы, на Ваш взгляд, первоочередные меры по повышению эффективности управления региональной сетью общеобразовательных организаций в соответствии с изменяющейся демографической ситуацией?
- Какие инструменты, с Вашей точки зрения, следует применять для повышения информированности учителей начальной школы о возможностях реализации программы развития социальной активности «Орлята России»?
- С Вашей точки зрения, какие меры следует предпринять на уровне региона для повышения результативности ВПР по всем предметам?
- Как Вы видите развитие системы поддержки молодых специалистов в целях удержания их в системе образования?
- Какие меры с Вашей точки зрения следует предпринять для повышения эффективности реализации программы «Профессионалитет» в регионе?
- Для достижения целей технологического суверенитета на государственном уровне поставлена задача повышать качество математического образования. Какие условия должны быть созданы в школе, в регионе для решения поставленной задачи?

– Анализ, проведенный на федеральном уровне, показывает, что платформа «Макс» используется не во всех образовательных организациях. С Вашей точки зрения, каким образом следует действовать, чтобы обеспечить 100% внедрения «Макса»?

Дополнительно представляем вашему вниманию справочник вопросов по компетенциям RoleCatcher⁵⁷ – инструмент для оттачивания ключевых умений и качеств, востребованных на современном рынке.

В этом сборнике категорий вопросов для собеседований вы обнаружите множество идей, тактик и материалов, разработанных специально для демонстрации вашего опыта и готовности к достижениям в любой рабочей обстановке.

От совершенствования эффективной коммуникации и навыков межличностного общения до развития лидерских качеств и управления непростыми ситуациями, требующими принятия решений, – каждая категория охватывает основные сферы, имеющие решающее значение для карьерного роста и самосовершенствования.



Шаг 91.

Ознакомьтесь с вопросами для интервью, созданными для оценки вашей совместимости с корпоративной культурой, стремления к профессиональному развитию и способности налаживать сотрудничество и командную работу. Вникните в вопросы, направленные на понимание вашего подхода к урегулированию разногласий, эмоциональному интеллекту и адаптивности в изменчивой рабочей среде.

Каждый вопрос ресурса:

- Предлагает проверенные способы ответить на вопрос.
- Помогает понять, что работодатель хочет услышать в вашем ответе.
- Предупреждает о том, чего следует избегать.
- Содержит пример ответа. Независимо от того, готовитесь ли вы к предстоящему собеседованию или стремитесь к совершенствованию, наши руководства по вопросам дают вам все необходимое, чтобы показать себя с лучшей стороны. Узнайте, как составлять убедительные ответы, демонстрировать свои сильные стороны и представить себя как идеального кандидата, готового добиться успеха.

⁵⁷Справочник интервью по компетенциям руководителя
<https://rolecatcher.com/ru/interviews/careers/managers/production-and-specialized-services-managers/service-managers/education-managers/headteacher>

3.2. Какой он –руководитель будущего?

Так какой он – директор из будущего?

Во-первых, учитывающий современные тренды. Согласно данным специалистов Центра управления благосостояния СКОЛКОВО⁵⁸, эффективный руководитель должен уметь перенимать опыт предшественников, уметь понимать вызовы будущего и соответствовать требованиям времени. Опытные специалисты подчеркивают, что модель современного лидерства не подразумевает любовь и принятие современных трендов управленцем, однако их важно знать, потому что «следующее поколение» однозначно будет иным, непохожим. Их данные основаны на регулярном исследовании DDI «Global Leadership Forecast – 2021» с участием более 15 тыс. руководителей из 50 стран и 24 разных индустрий. Авторы пришли к выводу, что основной проблемой современных лидеров, независимо от страны и индустрии, является разрыв в лидерских навыках (leadership skills gap). Лидеры не готовы к тому, что их компаниям потребуется для достижения успеха в будущем, и поэтому никто не готовит преемников к будущим вызовам.

Во-вторых, опирающийся на традиционные принципы управления А. Файоля [Цит по А. В. Карпов, 2025, С. 19]:

- Разделение труда.
- Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть составляющая их противоположность.
- Единоначалие. Работник должен получать приказ только от одного непосредственного начальника.
- Единство направления. Каждая группа должна быть объединена только одной целью, одним планом и иметь одного начальника.
- Подчиненность личных интересов общим. Организационные интересы в целом должны иметь приоритет перед индивидуальными.
- Вознаграждение персонала. Эффективная организация должна предусматривать справедливую плату труда.
- Централизация и иерархия в руководстве.
- Порядок. Место — для всего и все на своем месте.
- Справедливость. Справедливость — это сочетание доброты и правосудия.
- Стабильность рабочего места для персонала. Инициатива. Корпоративный дух.

⁵⁸ Какими будут лидеры будущего? // Центр управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО. Выпуск от 09.11.2021 <https://www.skolkovo.ru/cases/kakimi-budut-lidery-budushego/?ysclid=m9lgn8chk629426429>

В-третьих, использующий критериальные характеристики для оценки эффективности и результативности управления.

В частности, А. В. Золотарева [А. В. Золотарева, 2014] предлагает систему критериев и показателей (табл. 5):

Таблица 5

Критерии процесса и результата

<i>Критерии процесса:</i>	<i>Критерии результата:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • целесообразность – соответствие целей социальному заказу, • целостность – качество интеграции внутри системы управления, • вариативность – расширение возможности выбора разнообразных вариантов и уровней деятельности, • структурированность – разнообразие форм и структур, гибкость и адаптивность деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> • результативность – многоуровневость, многообразие, интегрированность результатов, • удовлетворенность субъектов деятельности и управления; • системность деятельности

3.3. Образование без границ: информационные ресурсы руководителя образовательной организации

В распоряжении руководителя находятся информационные ресурсы – это совокупность источников, предоставляющих данные о деятельности предприятия, его кадровом составе, конкурентной среде и общем положении дел в сфере управления. Как директору не утонуть в рутине дел и инфоомационных ресурсов?

По признаку доступности информационные ресурсы классифицируются следующим образом:

Публичные ресурсы – это открытые источники информации, доступные любому пользователю сети Интернет.

Коммерческие ресурсы – специализированные системы, предоставляющие информацию на платной основе.

Ресурсы смешанного типа – это коммерческие продукты, предлагающие частичный бесплатный доступ к своим данным. Примером могут служить справочно-правовые системы, такие как «Гарант» или «КонсультантПлюс».

Внутренние ресурсы – информационные системы, используемые внутри компаний и организаций. К ним относятся системы автоматизации документооборота, ЕСМ-платформы, системы управления кадрами, бухгалтерские программы, ERP-системы, локально установленные справочно-правовые системы и CRM-системы.

Использование внутренних ресурсов является критически важным для руководителя, поскольку они обеспечивают доступ к внутренней документации компании и позволяют осуществлять контроль за работой подразделений и отдельных сотрудников.

Некоторые информационные ресурсы, которые могут использоваться руководителем школы:

- **«Вестник образования»** — электронный периодический журнал, официальное издание Министерства образования и науки РФ.

- **Московская электронная школа (МЭШ)**. Облачная интернет-платформа, на которой есть образовательные материалы, инструменты для их создания и редактирования, а также конструктор цифровой основной образовательной программы.

- **«Школа большого города»**. Информационный портал о столичном образовании. На сайте публикуются новости из жизни школ, записи совещаний и анонсы мероприятий. В отдельном разделе собраны ссылки на важные проекты (олимпиады, конкурсы, сервисы и кружки).

- **Портал «Менеджер образования»**. Ресурс помогает руководителям образовательных учреждений в поиске информационных ресурсов, необходимых при принятии эффективных управленческих решений. Информация систематизирована по трём направлениям: административно-хозяйственная деятельность, финансирование образования, учебно-методическая работа.

- **Справочник руководителя образовательного учреждения**. Специализированный журнал для директора школы. На сайте есть готовые решения административно-хозяйственных и организационных задач, квалифицированная юридическая помощь, новые нормативные документы с комментариями разработчиков.

- **Настольная книга директора школы**. Это инновационная форма помощи для руководителей в сфере школьного образования. Она включает в себя тщательно подобранный набор нормативных, правовых и методических материалов, дающих возможность каждому директору организовать учебный процесс, соблюдая требования федеральных государственных образовательных стандартов. Книга структурирована на три части, каждая из которых содержит документы с QR-кодами, обеспечивающими быстрый доступ к полным, официальным версиям на государственных веб-сайтах. В издании представлены ключевые выдержки из документов, основные концепции и примеры их применения в управлении. Таким образом, "Настольную книгу директора школы" можно изучать с любого раздела, обращаясь к тем документам, которые актуальны для руководителя в текущий момент.



Шаг 92.

Изучите список сайтов для директора школы. Какими Вы пользуетесь? Какие вам кажутся не актуальными для использования в нашем регионе? Почему?

- Министерство Просвещения РФ <https://edu.gov.ru/>.
- Министерство науки и высшего образования РФ <https://minobrnauki.gov.ru/>.
- <http://www.obrnadzor.gov.ru/> — сайт Рособнадзора РФ.
- Департамент образования и науки города Москвы — <https://www.mos.ru/donm/>.

- <https://www.int-edu.ru/content/rossiyskiy-obshcheobrazovatelnyy-portal> – Российский общеобразовательный портал.
- Стратегия развития образования – <https://образование.объясняем.рф/>.
- <http://www.nica.ru/> — Сервер Научно-информационного центра государственной аккредитации Минобрнауки России. В частности на сервере указаны условия получения лицензии на осуществление образовательной деятельности и свидетельства о государственной аккредитации.
- <https://vestniknews.ru/> – Вестник образования России.
- <https://direktoria.org/journals/> – есть журнал «Директория».
- <http://www.edusite.ru> — школьный сайт. Пользуясь программным обеспечением «Конструктор школьных сайтов», можно будет создавать профессиональные сайты без помощи дизайнеров, программистов и системных администраторов.
- <http://www.mediaeducation.ru> — медиаобразование в России. Разработки включения интернет-технологий в образовательный процесс.

Таким образом,

- Современные цифровые платформы открывают новые возможности для руководителей и управленческих команд. Конкурс «Флагманы образования» – одна из площадок для общения, обмена опытом при поддержке правительства РФ.
- «Оптимальные приемы и способы, которые должен использовать руководитель для успешного достижения целей организации, не могут носить только общего характера и должны значительно варьироваться, они определяются именно ситуацией управления. Содержание управления, а в значительной мере — и искусство руководства» [А. В. Карпов, 2005, С. 27].
- Оценка деятельности руководителя должна реализовываться по разнообразным критериям *эффективности и результативности управления*. Информационные ресурсы руководителя должны помогать, а не затруднять деятельность, они должны быть необходимыми и достаточными.
- Руководителем не рождаются, руководителем становятся, но быть руководителем – не значит быть счастливым – это умение делать счастливыми в своей профессии других.
- К управленческой деятельности предъявляются повышенные требования, и к этому следует быть готовым. Нет успешных руководителей без успешных подчиненных, управленческую команду необходимо создавать.

Задание 1. Выбираем информационные ресурсы



Шаг 93. Ставим цель

Собрать собственную полную (и достаточную) информационную карту.



Шаг 94. Выбираем средства

Систематизируйте все источники информации в форме таблицы.

Какими еще ресурсами вы пользуетесь? Дополните список актуальными данными:

- Сайты региональных органов законодательной и исполнительной власти.
- Сайты муниципальной законодательной и исполнительной власти.
- Сайты органов управления образованием регионального и муниципального уровней.
- Сайты региональных и муниципальных методических организаций.

Таблица для выполнения задания

Кадры	Ресурсы	Информация	Процессы и Результаты



Шаг 95. Оцениваем результат

Проанализируйте содержание таблицы. Определите источники, второстепенные для ваших профессиональных задач. Почему их изучение можно игнорировать?

Ответьте себе на вопрос, почему, выполняя данное задание самостоятельно и для себя, вы все-таки были склоны его перевыполнить?

Дайте себе совет: «Как изучать все необходимые источники, но при этом не делать лишнего?»

Задание 2. Собираем команду для участия в конкурсе «Флагманы образования»



Шаг 96. Ставим цель

Собрать команду для участия в профессиональном конкурсе «*Флагманы образования*»



Шаг 97. Выбираем средства

Отзывы участников конкурса

<https://direktoria.org/blog/urok-s-samoletikom-i-drugie-nezabyvaemye-sobytiya-konkursa-flagmany-obrazovaniya/>

<https://национальныепроекты.рф/news/vpered-za-liderom-chem-vazhen-konkurs-flagmany-obrazovaniya/>



Шаг 98. Оцениваем (прогнозируем) результат

- Кого-Вы бы пригласили в свою команду? Почему?
- Кого Вы бы не пригласили в свою команду? Почему?
- Какие у вас критерии выбора в команду? Задумывались ли вы над этим?

Задание 3. Знакомимся с Директорским клубом



Шаг 99. Ставим цель

Изучить такую форму непрерывного профессионального развития в Ярославской области как «Директорский клуб».

Из истории. «Встретимся на директорском клубе», «Я сегодня не могу с вами встретиться, потому что у меня директорский клуб», «Спрошу на директорском клубе...», – так говорят ярославские директора друг другу, а это значит, что клубный формат живой, формат состоялся.



Шаг 100. Выбираем средства

Прочтите статью об истории появления Директорского клуба в Ярославской области.

Золотарева А. В. Готовность системы образования к переходу в удаленный режим работы: рефлексия уроков пандемии // Ярославский педагогический вестник. 2021. № 2(119). С. 8-18.



Шаг 101. Оцениваем результат

Какие задачи были решены? Определите перспективные задачи для Директорского клуба на новый учебный год.

Задание 4. Трансформируем «Директорский клуб»: от совещания к горизонтальному обучению



Шаг 102. Ставим цель



Шаг 103. Выбираем средства

Материалы заседаний директорского клуба

<https://portal.yarregion.ru/depts-dobr/activity/direktorski-y-klub/>



Шаг 104. Оцениваем результат

После просмотра одного (на ваш выбор) заседания попоробуйте письменно ответить на некоторые вопросы:

- Какие темы надо обсудить на ближайшем педагогическом совете?

- Что внести в обязанности Ваших заместителей директора в новом учебном году?



Шаг 105. Прогнозируем риски

Изучите содержание обсуждения в чате руководителей комплексов и напишите прогноз на первый месяц для директоров?

Пример/Кейс 1: новый руководитель не уделил должного внимания знакомству с управленческой командой, — начал раздавать задачи на своё усмотрение. Упала эффективность и мотивация сотрудников. Большая часть команды просто уволилась.

Пример 2. ООП должна была быть разработана для нового юридического лица к моменту открытия комплекса, но она новой командой не была создана, а предыдущие управленцы уже не имеют таких полномочий. Что делать новому руководителю комплекса?

Заключение

*Коптил я небо божие, носил ливрею царскую,
Сорил казну народную и думал век так жить...*

А. Н. Некрасов

Непрерывное профессиональное образование и подготовка кадрового резерва является обязательным элементом профессионального развития руководителя и его команды для обеспечения интересов и прав участников образовательного процесса и развития образовательной организации.

В первую очередь, руководитель является управленцем с основной обязанностью «управление процессами, управление кадрами, управление командой», педагогическая и административная деятельность требуют различных подходов, что усложняет его задачи и ориентирует на включение ресурсов управленческой команды образовательной организации.

Анализ научной литературы, нормативно-правовых актов в сфере образования позволяет говорить, что к современному эффективному руководителю выдвигается ряд требований: должен уметь перенимать опыт предшественников, понимать вызовы будущего и соответствовать требованиям времени, вести открытый диалог со всеми участниками образовательного процесса, внедрять новые подходы в обучении и управлении, стремиться к постоянному улучшению учебного процесса и самообразованию, быть вдохновляющим лидером. При этом директор должен прекрасно осознавать социальную ответственность как ключевой фигуры в формировании образовательной среды, способствующей развитию учеников и учителей, а также отвечающей требованиям общества.

При этом неизбежным представляется трансформация руководителя с учетом предъявления повышенных требований к директорскому корпусу, особенно в условиях интеграции нескольких образовательных организаций, укрупнения, реорганизации на региональном уровне, обусловленных социально-экономическими и демографическими причинами.

А теперь давайте заглянем за горизонт. Возможны три сценария: понятие «директор» исчезнет, понятие «директор» останется, понятие «директор» трансформируется. Но поскольку понятие «директор» относится к социальной сфере, а социальные процессы по определению не могут быть однородными. Лидерство – естественное качество любого социального процесса, поэтому на исчезновение директоров рассчитывать не приходится.

Не может остаться наш директор неизменным. С этой мысли начинается наш практикум. Новые вызовы предъявляют новые задачи, а значит, за штурвалы образования будут вставать все новые и новые руководители, обладающие иными, новыми, компетенциями.

Итак, трансформация руководителя неизбежна. Оставим вопрос открытым, каким именно будет эта трансформация? Может быть это будет робот-директор или «коллективное управление», когда функции директора распределяются между членами коллектива. Возможно, это будет директор в формате-онлайн, когда подчиненным за всю свою профессиональную жизнь ни разу не

придется лично пообщаться со своим начальником. А может быть, это будет Искусственный Интеллект...? А может...Оставим вопрос открытым. Но в любом случае мы будем, как и наши предшественники, ожидать, что НАИШ директор будет умным и добрым, строгим и справедливым, честным и работоспособным, а мы, подчиненные, будем изо всех сил соответствовать своему самому лучшему руководителю. Возможно, у сотрудников будет чуть больше или чуть меньше шагов «вверх» для достижения эффективности результативности, но именно совместная деятельность по движению к профессиональной вершине «акме» может дать требуемый результат – изменение качества образования.

В 2025 году региональному Институту развития образования исполнилось 85 лет, и все эти годы в нем так или иначе было организовано информационно-методическое и научно-исследовательское сопровождение деятельности руководителей образовательных организаций.

Это пособие подчеркивает те акценты-шаги, которые в наибольшей степени позволяют достигать поставленных управленческих задач. Несомненно, много важных вопросов осталось за кадром, и их актуализация, осмысление и поиск ответов станут предметом дальнейших размышлений.

Список литературы

1. Амерханова Н. Э., Матвеева О. В. Гуманизация образовательного процесса // Инновационные педагогические технологии: материалы III Международной научной конференции, Казань: Бук, 2015. С. 11-14.
2. Атагунов В. И., Ахметшина Р. М., Мусинова О. Ю. О результатах диагностики личностных характеристик // Современное образование: актуальные вопросы и инновации. 2021. № 1(9). С. 18-26.
3. Гришина И. В., Матина Г. О. Профессиональная рефлексия директорами школ задач их управленческой деятельности // Непрерывное образование в Санкт-Петербурге. 2019. № 2(10). С. 33-38.
4. Золотарева А. В. Оценка качества программ дополнительного образования детей // Педагогическое наследие К. Д. Ушинского: материалы научно-практической конференции, Ярославль, 04-05 марта 2014 года / Ответственный редактор Е. О. Иванова. Т. Часть 2. Ярославль: Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского, 2014. С. 156-164.
5. Карпов А. В. Психология менеджмента: учебное пособие. М.: Гардарики, 2005. 584 с.
6. Кашапов М. М. Акмеология: учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2025. 95 с.
7. Коджаспирова Г. М., Коджаспирова А. Ю. Словарь по педагогике (междисциплинарный). М.: МарТ, 2005. 447 с.
8. Кочергина О. А., Лиханов В. И. Современный руководитель школы в условиях цифровизации образования // Педагогическое образование: традиции и инновации. 2021. № 1. С. 112-119.
9. Кузнецова А. Г. Директор школы как субъект образовательной политики в отечественной педагогике постсоветского периода: постановка проблемы // Вестник педагогических наук. 2023. № 5. С. 106-113.
10. Минобрнауки анонсировало реформу с «возвращением школ в государство» // Интерфакс: [Официальный сайт]. 06.06.2017 URL: <https://www.interfax.ru/russia/569432> (дата обращения: 11.03.2026).
11. Морозов А. В. Профессиональный стандарт директора школы как индикатор управленческой компетентности // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития. 2019. Т. 8. Выпуск 3 (31). С. 203-209.
12. Новиков А. М. Педагогика: словарь системы основных понятий. М.: Издательский центр ИЭТ, 2013. 268 с.
13. Педагогический энциклопедический словарь / гл. ред. Б. М. Бим-Бад. М.: Большая российская энциклопедия, 2002. 527 с.
14. Плугина М. И., Дзампаева Ж. М. Гуманизация образования: история и современность // Образование и педагогика. 2015. № 2(15). С. 42-46.
15. Пулина А. А. Кейс-технология в системе дополнительного профессионального образования: опыт, риски, перспективы // Мир науки, культуры, образования. 2021. № 4(89). С. 68-71.

16. Российская педагогическая энциклопедия: в двух томах / Научное издательство «Большая Российская энциклопедия». Председатель Научно-редакционного совета издательства А. М. Прохоров, главный редактор В. В. Давыдов. Т. 1. М.: Большая российская энциклопедия, 1993. 608 с.

17. Минпросвещения России. Сергей Кравцов обсудил с директорами школ построение суверенной системы образования [Электронный ресурс] // Официальный сайт. – URL: <https://edu.gov.ru/press/6557/sergey-kravtsov-obsudil-s-direktorami-shkol-postroenie-suverennoy-sistemy-obrazovaniya/> (дата обращения: 11.03.2026).

18. Социально-педагогический словарь / сост. М. Н. Бурмистрова, Л. Л. Васильева, Л. Ю. Петрова, А. В. Кашеева, Н. П. Кириленко, Т. Н. Черняева. Саратов: Саратовский государственный университет, б/г. 126 с.

19. Чуланова Л. А., Мокрянская Н. А. Традиционные и инновационные технологии формирования кадрового резерва: классификация, риски, возможности актуализации // Журнал исследований по управлению, 2017. Т. 3. № 4. С. 1-14.

Приложения

Приложение 1

Тезаурус

Баддинг (Buddying) – помощь участнику кадрового резерва другими более опытными сотрудниками для реализации производственных целей предприятия. При этом обучающиеся (кадровый резерв) абсолютно равноправны с наставником [Л. А. Чуланова, Н. А. Мокрянская, 2017].

Вертикальная ротация (карьерный рост) – это повышение статуса. Это значит, что будущий резервист получает другую должность, более перспективную и предполагающую в скором времени замещение позиции руководящей должности. К недостаткам ротации (вертикальной, горизонтальной) следует отнести следующие: снижение производительности труда в процессе адаптации резервиста к новому месту работы; при неправильном перемещении существует риск возникновения конфликтов; риск некупаемости вложенных средств в процесс ротации; временные и людские ресурсы для организации и проведения программ ротации. [Л. А. Чуланова, Н. А. Мокрянская, 2017].

Виды организации среды воспитания: стихийная, авторитарная, оптимальная, при которой общие правила коллективной жизни и окружения не ограничивают развитие у детей самостоятельности и творчества. [Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспирова 2005].

Внутришкольная инновационная обстановка – совокупность значимых нововведений в школе, оказывающих положительное или отрицательное влияние на перестройку управления в школе, находящаяся под влиянием инновационных процессов, происходящих в стране и в мировой образовательной практике. [Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспирова, 2005].

Внутришкольного управления система – совокупность элементов, взаимосвязанных между собой таким образом, что за счет их взаимодействия осуществляется возможное осуществление управленческих функций и соответствующих им воздействий на управляемый объект. [Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспирова, 2005].

Внутришкольный контроль – всестороннее изучение и анализ учебно-воспитательного процесса в школе в целях координации всей работы в соответствии с поставленными задачами, предупреждения возможных ошибок и оказания необходимой помощи.

Принципы В. к.: предупредительный характер, планомерность, обоснованность, всесторонность, теоретическая и методическая подготовленность.

Объекты В. к.: учебный процесс, воспитательный процесс, методическая работа, научная и экспериментальная деятельность, психологическое состояние детского и пед. коллективов, обеспеченность учебно-воспитательного процесса необходимыми условиями.

Виды В. к.: по признаку исполнителя контроля: коллективный, взаимоконтроль, самоконтроль, административный плановый и неплановый; по охвату объектов контроля: классно-обобщающий (анализ работы учителей и учащихся в одном классе), фронтальный (глубокое изучение и анализ общего состояния

дел по всем направлениям), тематический (глубокое и всестороннее изучение состояния учебно-воспитательного процесса по конкретному направлению), персональный (всесторонний анализ деятельности отдельных учителей), обзорный (анализ общего состояния дел в школе без их глубокого изучения); *по месту* в процессе управления: текущий, предварительный, промежуточный, итоговый. Все виды контроля должны носить предупредительный характер.

Методы В. к.: посещение и анализ уроков и воспитательных занятий, анализ школьной документации и работ учащихся, беседы с учителями, учащимися и их родителями; проведение административных контрольных работ и опросов учащихся по программному материалу; анкетирование, тестирование, хронометраж и др. [Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспирова, 2005].

Горизонтальная ротация (профессиональный рост) – перемещение резервиста в другое подразделение с изменением вида деятельности. В рамках развития карьеры, следует выделить плюсы этого метода: мотивация, оптимизация затрат (поиск, удержание, привлечение), укрепление коммуникаций между подразделениями, эффективность, заключающаяся в устойчивом развитии организации [Л. А. Чуланова, Н. А. Мокрянская, 2017].

Делегирование полномочий – процесс передачи части функциональных обязанностей руководителя предприятия кадрам, которые включены в кадровый резерв, для того, чтобы добиться общих целей, стоящих перед предприятием [Л. А. Чуланова, Н. А. Мокрянская, 2017].

Индивидуализация – 1. процесс самореализации, в результате которого личность стремится обрести индивидуальность; 2. учет в процессе обучения индивидуальных особенностей учащихся во всех формах и методах, независимо от того, какие особенности и в какой мере учитываются. [Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспирова, 2005].

Индивидуализация обучения – организация учебного процесса с учетом индивидуальных особенностей учащихся; И. о. осуществляется в условиях коллективной учебной работы в рамках общих задач и содержания обучения. И.о. осуществляется через индивидуальные и групповые задания, широкие возможности открываются в связи с использованием в процессе обучения компьютерной техники. [Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспирова, 2005].

Индивидуализация обучения — организация учебного процесса с учётом индивидуальных особенностей учащихся. Осуществляется в условиях коллективной учебной работы в рамках общих задач и содержания обучения. Позволяет создать оптимальные условия для реализации потенциальных возможностей каждого ученика. И.о. направлена на преодоление несоответствия между уровнем учебной деятельности, который задают программы, и реальными возможностями каждого школьника. Учёт особенностей учащихся носит комплексный характер и осуществляется на каждом этапе обучения. Средствами И.о. могут выступать индивидуальные и групповые задания; формы организации классной учебной работы: фронтальная, групповая, индивидуальная. В качестве компонентов И.о. на всех этапах обучения выступают контроль и самоконтроль. Одной из форм И.о. является программированное обучение; новые возможности для осуществления И.о. открывает внедрение в учеб-

ный процесс электронно-вычислительной техники (см. Компьютеризация обучения). [Педагогический энциклопедический словарь..., 2002].

Индивидуализация обучения – организация учебного процесса с учетом индивидуальных особенностей обучающихся. Осуществляется в условиях коллективной учебной работы в рамках общих задач и содержания обучения. Позволяет создать оптимальные условия для реализации потенциальных возможностей каждого обучающегося. Индивидуализация обучения направлена на преодоление несоответствия между уровнем учебной деятельности, который задают программы, и реальными возможностями каждого обучающегося. Одной из форм индивидуализации обучения является программированное обучение, новые возможности для его осуществления открывает внедрение в учебный процесс электронно-вычислительной техники и телекоммуникационных технологий. В рамках профильной общеобразовательной школы и в профессиональном образовании индивидуализация обучения находит выражение в создании индивидуальных образовательных траекторий отдельных обучающихся. [А. М. Новиков, 2013].

Индивидуализация обучения, организация учебного процесса с учётом индивидуальных особенностей учащихся; позволяет создать оптимальные условия для реализации потенциальных возможностей каждого ученика. И. о. осуществляется в условиях коллективной учебной работы в рамках общих задач и содержания обучения.

Проблема учёта индивидуальных особенностей учащихся относится к традиционным для психолого-педагогической науки. В практике процесс обучения в основном ориентируется на ср. уровень обученности и развития способностей к учению, поэтому не каждый школьник может реализовать свои потенциальные возможности. И. о. направлена на преодоление несоответствия между уровнем учебной деятельности, который задают программы, и реальными возможностями каждого ученика. Учёт особенностей учащихся носит комплексный характер и осуществляется на каждом этапе обучения: при восприятии цели, мотивации учения, решении учебных задач, определении способов действий и т. д. Происходит интеграция отдельных приёмов, способов И. о. в единую систему, что повышает эффективность и обеспечивает единство обучения, воспитания и развития.

Готовя учащихся к усвоению нового учебного материала, учитель определяет, какие знания, сведения из их личного опыта должны быть привлечены. И. о. предполагает дифференциацию учебного материала, разработку систем заданий различной трудности и объёма. Целесообразно выделять основной (для всех учащихся) и варьируемый (для работы с различными группами и отдельными учениками) учебный материал. По мере продвижения ученика на более высокие уровни учебной деятельности варьируемый материал и его функции меняются: он может быть дополнительным, вспомогательным, промежуточным.

Средствами И. о. могут выступать индивидуальные и групповые задания. Каждое задание предполагает соответствующие способы действий, которые не всегда адекватны решаемой задаче. На этапе усвоения И. о. заключается в показе образца действия, развёрнутом пояснении, после чего учащиеся вы-

полняют задания частично или полностью самостоятельно. Учителю необходимо заранее предвидеть затруднения, которые могут возникнуть у школьника, и рекомендовать пути их преодоления; прочитать ранее изученный материал, обратиться к справочной или дополнительной литературе и т. д. Часто учитель разделяет задание на отдельные небольшие задачи, этапы. При этом каждая последующая задача становится посильной для учащихся, если выполнена предыдущая. Такие задания помогают слабым ученикам включиться в коллективную работу класса. В тех случаях, когда реальные возможности отдельных учеников выше объективных требований, предъявляемых всему классу, учитель может повысить сложность индивидуального задания.

Содержание, степень сложности учебного задач и способов действий определяют и формы организации классной учебной работы: фронтальную, групповую, индивидуальную. Общеклассная (фронтальная) форма работы создаёт возможность взаимообмена, взаимообогащения, эмоционального «заражения» и тем самым поднимает активность каждого ученика. При групповой работе между учителем и учеником возникают более близкие контакты и создаются условия для проявления эмоций, выражения потребностей, развития интересов, большие возможности в вариации содержания и способов передачи информации, оказания помощи каждому ученику. Учащиеся класса (группы) делятся на несколько подгрупп с учётом уровня обучения, склонностей и т. д. Учебные задания выполняются всеми учащимися в рамках изучаемой темы, но этапы работы, способы действий, мера помощи различны. Индивидуальная работа позволяет дифференцировать содержание, степень трудности учебных заданий, способы действий и пр., создаёт благоприятные условия для формирования индивидуального стиля деятельности. Для организации индивидуальной работы учащихся применяются карточки-задания, тетради на печатной основе, которые позволяют при меньшей затрате времени увеличить объём самостоятельной работы, доклады, рефераты и т. д. Сочетание этих форм, взаимопереходы из одной в другую способствуют продвижению всех учащихся на более высокие уровни учебной деятельности.

На этапе закрепления знаний классу предлагается общее задание, доступное всем учащимся, затем даются задания, дифференцированные по трудности. Подбор индивидуализированных заданий сложен. Если слабому ученику давать лишь облегчённые задания, то это усугубит недостатки в его развитии. Таких учеников нужно сначала включить в посильную для них работу, затем постепенно усложнять задание. При подборе заданий на применение и закрепление знаний необходимо учитывать имеющиеся у учащихся пробелы и предлагать задания на ранее изученный материал.

При изложении нового учебного материала возможности И. о. на уроке ограничены. Учитель может чаще обращаться с вопросами к тому или иному ученику, просить его повторить правило, закон, теорему, привести пример. Для учеников, у которых развита зрительная память, учитель готовит дополнительный наглядный материал, школьников с развитой моторной памятью чаще вызывает к доске для записи новых терминов, выводов и т. д. Для успевающих необходимо организовать самостоятельную работу вместо подробного ин-

структажа (который проводится для отстающих). Интересу к учению способствует самостоятельная поисковая, творческая работа, применение знаний в новой ситуации, использование средств наглядности, эмоционального воздействия. Целесообразно также опираться на сложившиеся у учащихся интересы к различным областям знания, технике, искусству и т.д.

В качестве компонентов И. о. на всех этапах учебной деятельности выступают контроль и самоконтроль. При самоконтроле предстоит осмыслить цель деятельности и тот образец, с которым он может сличить ход и результаты учебного труда. Учитель комментирует образец действия, пробное его выполнение. Элементы самоконтроля закладываются уже при первоначальном планировании учеником своей работы.

И. о. предполагает перспективное тематическое планирование. В процессе урока учитель, допуская различный темп проработки материала, к моменту завершения работы над темой должен обеспечить усвоение знаний, формирование умений и навыков всеми школьниками. Для этого ему необходимо заранее наметить пути, которыми он поведёт учеников к конечному результату.

Одной из форм И. о. является программированное обучение, позволяющее активизировать работу каждого ученика, усилить самоконтроль.

Новые возможности для И. о. открываются в связи с внедрением в уч. процесс электронно-вычислительной техники (см. Компьютеризация обучения). Использование ЭВМ в обучении изменяет ранее сложившееся соотношение между организационными формами обучения в пользу И. о. [Российская педагогическая энциклопедия..., 1993].

Индивидуализированного обучения системы, системы обучения, организующие индивидуальное продвижение по общей для данного контингента учащихся программе; как правило, характеризуются определённой обособленностью в работе отд. учащихся.

Становление И. о. с. в практике школ отражало объективную необходимость учёта индивидуальных различий и особенностей детей; оно проходило в условиях сложившейся к началу 20 века в развитых странах массовой школы с установившимися в ней традициями классно-урочной системы обучения. Созданию И. о. с. предшествовали попытки модифицировать сложившуюся организацию обучения в интересах приспособления темпа и режима учебной деятельности к индивидуальным особенностям учеников при сохранении классно-урочной системы. В <«Пуэбло-плане» (разработан и применялся в 1888-93 годах американским педагогом П. Серчем в школах г. Пуэбло, США) общий для всех учебный материал изучался школьниками в собственном темпе; учитель фиксировал удовлетворительное или неудовлетворительное усвоение содержания обучения по каждому разделу курса, не прибегая к более дифференцированным оценкам. Для способных учащихся предусматривались расширенные дополнительные задания. «Санта-Барбара-план» (разработан и введён в 1898 Ф. Бёрком в школах г. Санта-Барбара, США) предусматривал разделение учащихся по способностям на три подгруппы, работа в которых различалась объёмом и глубиной изучения материала; допускался переход учащихся из одной подгруппы в другую, перевод в следующий класс не ограничивался определённым

ными сроками. «Норт-Денвер-план» (введён в 1898 Дж. Ван Сиклем в школах г. Норт-Денвер, США) наряду с общими для всего класса минимальными требованиями предусматривал возможность индивидуальной работы над усложнёнными заданиями, ускоренного продвижения учащихся по учебной программе (см. также Батавия-план).

Разработка И. о. с. шла по трём направлениям: организация индивидуального режима учебной работы; сочетание индивидуализации режима и содержания учебной работы с групповой деятельностью учащегося; создание специальных учебных материалов. Организация индивидуального режима учебной работы нашла последовательное развитие в Дальтон-плане, в основе которого лежали самостоятельное распределение учащимися времени и порядка учебной работы при консультативной помощи учителя, гибкая система организации и учёта индивидуального продвижения учащегося по мере выполнения заданий. Сочетание индивидуализации режима и содержания учебной работы с деятельностью учащихся в малых, переменных по составу учащихся, группах сопровождалось заменой жестко «горизонтальной» (одновозрастной) группировки детей «вертикальной» (разновозрастной). По отношению к содержанию обучения такие поиски часто сопровождались комплексным построением учебного материала (см. Комплексная система обучения). Попытки перестроить учебный процесс предпринимали сторонники «нового воспитания»: А. С. Нил, А. Феррьер, Ф. де Ваконселос (Бельгия) и др. Наиб. полно эти попытки воплотились в Говард-плане и Иена-плане.

В 60-70-х гг. разработка И. о. с. была связана с практикой открытого обучения. Учебные занятия проводились одновременно неск. учителями с большим количеством учащихся (обычно свыше 100) в т. н. открытом классе, где учебная работа шла, как правило, в небольших подгруппах переменного состава или самостоятельно, общение учителя с детьми было направлено на мотивацию и ориентацию в самостоятельной работе.

Разработка специальных учебных материалов, включая средства «диагностического» контроля, устанавливающие степень усвоения содержания обучения по сравнению с заданными стандартами, реализована в 1913-15 под руководством Ф. Берка в «Индивидуальной системе обучения». Её особенности: отход от классно-урочной системы занятий по основным «академическим» дисциплинам (чтение, грамматика, арифметика, география, история и т. д.), создание пособий, рассчитанных преимущественно на самостоятельное изучение, работа учащегося в собственном темпе и связанный с этим значительный разброс в освоении ими учебной программы (продвижение одного и того же ученика по разным предметам могло соответствовать разным годам обучения в обычной школе), педагогическое тестирование и регистрация продвижения каждого ученика. Эти же черты получили развитие в системе Виннетка-план.

С середины 50-х г. эта линия разработки И. о. с. получила развитие в программированном обучении, а также в таких системах обучения, в которых учебный процесс строится на основе взаимодействия учащихся с ЭВМ (см. Автоматизированная обучающая система).

Одной из предпосылок современной практики И. о. с. стала начатая в 60-70-х гг. в развитых странах разработка учебных пакетов—комплектов дидактических материалов, содержащих учебные пособия или их тематические фрагменты, методический аппарат для организации их самостоятельного изучения, средства, стандартизированного контроля и т. д. Их применение сочетается как с традиционными, так и с нетрадиционными организационными формами обучения и приводит к значительной индивидуализации учебной деятельности.

Для И. о. с., созданных в США, характерна опора на диагностично поставленные учебные цели (т. е. заданные вместе с критериями их оценки) и тестовые фонды (см. Гесты). Например, «Индивидуально предписанное обучение» (создано в нач. 60-х гг. в Центре исследований и разработок в области обучения Питсбургского университета США), предназначенное для учащихся начальной и средней школы, основано на проработке учащимися стандартизованных учебных материалов по многовариантным учебным программам. Содержание каждого учебного предмета разбито на ряд последовательно расположенных разделов, так называемых учебных единиц, внутри каждой из которых выделены учебные цели на нескольких уровнях сложности. Перед началом каждого раздела учащиеся проходят диагностическое тестирование (так называемый тест размещения) для определения уровня подготовленности каждого и стартовых условий работы над данным учебным материалом. По результатам дальнейшего тестирования учитель рекомендует по каждой учебной единице индивидуальную программу и режим деятельности. Тестирование проводится для каждой из намеченных учебных целей, а также после получения положительного результата. Для функционирования этой И. о. с. учитель при помощи ЭВМ отслеживает продвижение каждого ученика, учитывая всю имеющуюся информацию. В «Индивидуально направляемом обучении» (разработано в начале 70-х гг. Центром исследований и разработок в области обучения университета штата Висконсин, США) учащиеся начальной школы (обычно до 500 чел.) делятся на большие группы — «блоки», в каждом из которых 100-150 учащихся с разницей в возрасте в 2-4 года. С такой группой работают организатор, 3-5 учителей, ассистент, учитель-стажёр. Выделяется обязательное и вариативное содержание обучения, учебные цели задаются диагностично; ученик совместно с учителем определяет объём и последовательность своей деятельности. Групповые собеседования проводятся в целях мотивации и общей ориентации учащихся.

С 70-80-х гг создаются И. о. с., в которых построение учебного процесса направлено на подведение всех учащихся к единому, чётко заданному минимальному, но достаточно высокому уровню овладения знаниями и умениями (см. Полного усвоения система, Келлера план, Бригадно-индивидуальное обучение).

Переход от традиционного обучения к И. о.с. могут затруднять организационные сложности, связанные с созданием возможностей индивидуального режима для всех учащихся, подготовкой соответственного учебного оборудования, дидактических материалов, необходимостью — привлечения ассистентов

или совместной согласованной работы нескольких учителей, преодолением стереотипов пед. монополии, отказом от привычных способов работы, от традиционной жёсткой фиксации всех организационных элементов учебного процесса и вместе с тем оказанием оперативной помощи учащимся, возможным ростом затрат учебного времени для части учащихся. В ряде случаев опора на однозначно заданные диагностические учебные цели ведёт к ориентации И. о. с. преимущественно на репродуктивный характер достигаемых результатов обучения. [Российская педагогическая энциклопедия..., 1993].

Индивидуальный подход — организация педагогического взаимодействия с учетом особенностей и уровня развития ребенка (реальных учебных возможностей), а также условий его жизнедеятельности. [М. Н. Бурмистрова и др.]

Квалификация – уровень знаний, умений, навыков и компетенций, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности (Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 08.08.2024) "Об образовании в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024) Статья 2. URL: <https://707.su/nqqS>

Консультирование – получение консультации от специалиста – консультанта для того, чтобы решить личностные проблемы резервиста. Резервист не обязан реализовывать полученные знания и навыки, однако многие люди отказываются решать личные проблемы с посторонними людьми [Л. А. Чуланова, Н. А. Мокрянская, 2017].

Коучинг(развивающее консультирование) – система реализации творческих способностей сотрудника в целях получения максимально эффективного результата. Инструмент, используемый в качестве повышения результативности обучения и развития, ориентированный на управленческий кадровый резерв [Л. А. Чуланова, Н. А. Мокрянская, 2017].

Менеджмент – умение достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей; искусство получения результата от людей (М. Фоллет); координация людских и иных ресурсов с целью решения поставленных организационных задач (У. Джек Дункан); такое руководство людьми и такое использование средств, которые позволяют выполнить поставленные задачи гуманным, экономическим и рациональным путем (В. Зигерт, Л. Ланг); управление.

Менеджмент педагогический — комплекс принципов, методов, организационных норм и технологических приемов управления образовательным процессом, направленный на повышение его эффективности. [М. Н. Бурмистрова и др.].

Менеджмент педагогический – комплекс принципов, методов, организационных норм и технологических приемов управления образовательным процессом, направленный на повышение его эффективности. [Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспирова, 2005].

Менеджмент в образовании – имеющиеся в рамках образовательной системы вертикальные и горизонтальные уровни управления, а также коммуникативные управленческие процессы соподчинения и координации федеральных,

региональных, муниципальных органов образования с внутришкольным управлением.

Менторинг – процесс воспитания в резервисте профессиональных качеств и выведение его на новый этап, который будет толчком к самостоятельной реализации профессиональных задач». В процессе реализации этой технологии участвует резервист и ментор (наставник, воспитатель [Л. А. Чуланова, Н. А. Мокрянская, 2017].

Образовательная деятельность – деятельность человека (обучающегося) по развитию своего жизненного опыта: по учению, воспитанию, развитию.

Образовательная деятельность включает в себя:

деятельность обучающегося по воспитанию – воспитательная деятельность;

деятельность обучающегося по обучению – учебная деятельность (учение);

деятельность обучающегося по развитию психических процессов – деятельность по развитию.

Образовательная деятельность обучающегося, может осуществляться в двух формах организации:

как самостоятельное развитие жизненного опыта – самообразование.

В том числе самовоспитание, самоучение, саморазвитие;

в совместной деятельности с педагогом под его руководством (педагогический процесс).

Выделяются следующие особенности образовательной деятельности:

1. В отличие от подавляющего большинства других видов человеческой деятельности – практической, научной, художественной и т. д., где деятельность направлена на получение «внешнего» по отношению к субъекту результата – материального или духовного – образовательная деятельность субъекта направлена «на себя», на получение «внутреннего» для субъекта результата – освоения нового для обучающегося опыта в виде знаний, умений и навыков, развития интеллекта, ценностей и т. д.

2. Образовательная деятельность всегда инновационна, продуктивна для обучающегося. Постоянно. Поэтому она исключительно трудна. Даже в таких видах творческой деятельности как деятельность ученого, деятельность художника или артиста, деятельность педагога и т. д. всегда есть множество рутинных, повторяющихся компонентов, которые давно освоены и не требуют особых усилий для их воспроизведения. Деятельность же обучающегося постоянно, от часа к часу, изо дня в день направлена на освоение нового для обучающегося жизненного опыта.

3. Парадоксальность образовательной деятельности заключается в том, что, хотя она постоянно инновационна, но цели ее чаще всего задаются извне – учебным планом, программой, педагогом и т. д.

4. Влияние на образовательную деятельность возрастной сензитивности («чувствительности») – присущих определенному возрасту человека оптимальных периодов развития определенных психологических и физиологических свойств и качеств личности. Преждевременное или запаздывающее к периоду возрастной сензитивности обучение может быть недостаточно эффективным.

5. В ходе онтогенеза обучающийся последовательно осваивает способы деятельности, свойственные различным типам организационной культуры, сформировавшимся в филогенезе в процессе общественно-исторического развития человечества: традиционной, ремесленной, профессиональной (научной), проектно-технологической.

6. В разные исторические эпохи жили и живут принципиально разные обучающиеся: «дитя» XIX в. К. Д. Ушинского – это совсем другой ребенок, чем ребенок века XX, и тем более – века XXI. Каждое новое поколение отражает, ассимилирует тот исторический момент, в котором оно родилось и живет. И соответствует ему своими воззрениями, поведением, образом жизни и т. п.

Образовательная деятельность неизбежно связана с извечной проблемой «отцов и детей». Ведь родители, учителя, воспитатели, преподаватели и т. д. воспитывают, учат, развивают детей и молодежь так, как их в свое время воспитывали, учили, развивали – что называется «по образу и подобию». А эпоха уже совсем другая! Возникает извечное непонимание поколений. [А. М. Новиков, 2013].

Образовательная среда – система влияний и условий формирования личности, а также возможностей для ее развития, содержащихся в социальном и пространственно-предметном окружении. Я. Корчак выделил четыре основных типа образовательной среды: догматическая среда, среда безмятежного потребления, среда внешнего лоска и карьеры, идейная среда. В современной педагогике в качестве критериального показателя отнесенности образовательной среды к тому или иному типу рассматривается наличие или отсутствие в ней условий и возможностей для развития активности (или пассивности) обучающегося и его личностной свободы (или зависимости). Основным понятием личностно-ориентированной педагогики является творческая (развивающая) (по классификации Я. Корчака – идейная) образовательная среда, способствующая свободному развитию активного обучающегося.

В образовательной среде выделяют три компонента: социальный (социальное окружение), пространственно-предметный (пространственно-предметное) окружение и психолого-дидактический.

Часто понятия «образовательное пространство» и «образовательная среда» используются как синонимы. Но они являются близкими, но не синонимичными понятиями. Самое общее представление о пространстве связано с порядком расположения (взаимным расположением) одновременно сосуществующих объектов. Говоря о пространстве, имеется в виду набор определенным образом связанных между собой условий, которые могут оказывать влияние на человека. При этом по смыслу в самом понятии пространства не подразумевается включенность в него человека. Пространство может существовать и независимо от него.

Понятие «среда» также отражает взаимосвязь условий, обеспечивающих развитие человека. В этом случае предполагается его присутствие в среде, взаимовлияние, взаимодействие окружения с субъектом.

Часто употребляется термин «информационная среда». Под информационной средой понимается совокупность программно-аппаратных средств, ин-

формационных сетей связи, организационно-методических элементов образовательной системы. [А. М. Новиков, 2013].

Обучение действием – единый процесс получения резервистом необходимых навыков решения новых задач. Резервист получает как теоретические, так и практические основы [Л. А. Чуланова, Н. А. Мокрянская, 2017].

Педагогическая технология – система условий, форм, методов, средств и критериев решения поставленной педагогической задачи. Любой учитель, преподаватель и т. д., готовясь к очередному учебному занятию или внеучебному мероприятию, ставит определенные педагогические задачи. А для их реализации планирует (проектирует) конкретные формы (урок, лекция, семинар и т. п.), конкретные методы, конкретные средства (учебник, презентации, модели и т. п.) с учетом имеющихся условий проведения занятий. При этом любой педагог имеет представления о возможной оценке качества будущего результата. Таким образом, все это подпадает под современное определение технологии. Каждый педагог ежедневно реализует педагогические технологии: под каждую педагогическую задачу своя технология.

Но дело в том, что принципиальную новизну несет в себе новый, так называемый «технологический подход» в проектировании и реализации педагогических систем. Его еще можно назвать «проектно-технологическим подходом».

Педагогическим проектированием, если говорить коротко, называют предварительную разработку деталей педагогических систем. Благодаря проектированию та или другая педагогическая система становится как бы технологичной. Главное отличие проектирования любой педагогической системы от обычного, традиционно принятого планирования учебно-воспитательной работы заключается в том, чтобы самым детальным образом задать образовательные цели педагогической системы на диагностической основе. Для этого требуется определенно, однозначно описать цели, задать способы их выявления, измерения и оценки степени их реализации. Проектирование педагогической системы предполагает возможность с помощью разработанных диагностических процедур систематического на каждом учебном занятии контроля и оценки достижения этих детально спроектированных образовательных целей.

Следующая задача проектирования педагогической системы – это построение на основе педагогической системы соответствующих педагогических технологий. Основная идея технологического подхода заключается в том, чтобы детально спроектировать педагогический процесс во всех его составляющих компонентах – содержании, формах, методах воспитания и преподавания, в средствах обучения и т. д. таким образом, чтобы «гарантированно» (точнее, более или менее приемлемо) получить требуемый результат – достижение за проектированными образовательными целями.

Как уже говорилось, каждая конкретная педагогическая задача реализуется своей технологией. В то же время рассматриваются типовые (общие) педагогические технологии как обобщенные описания тех или иных подходов в построении педагогических систем, как своего рода «конструкторы», из элементов которых строятся конкретные технологии.

Типовых педагогических технологий может быть много: в зависимости от назначения педагогических систем, от исходных научных, педагогических, дидактических, методических концепций, от целевых установок разработчиков и т. д. Также возможно множество классификаций типовых педагогических технологий:

по направленности педагогического процесса: воспитывающие, обучающие, развивающие;

по характеру содержания образования: светские и религиозные, общеобразовательные и профессиональные и др.;

по формам организации: индивидуальные и групповые, лекционные и урочные, учебные и внеучебные и др.;

по используемым средствам: текстовые, информационные и телекоммуникационные и др.;

и другие классификации (см. рис. 12).

Таким образом, «педагогическая технология» является тем педагогическим феноменом, который сосредотачивает в себе возможность решения многих задач в современных условиях. [А. М. Новиков, 2013].

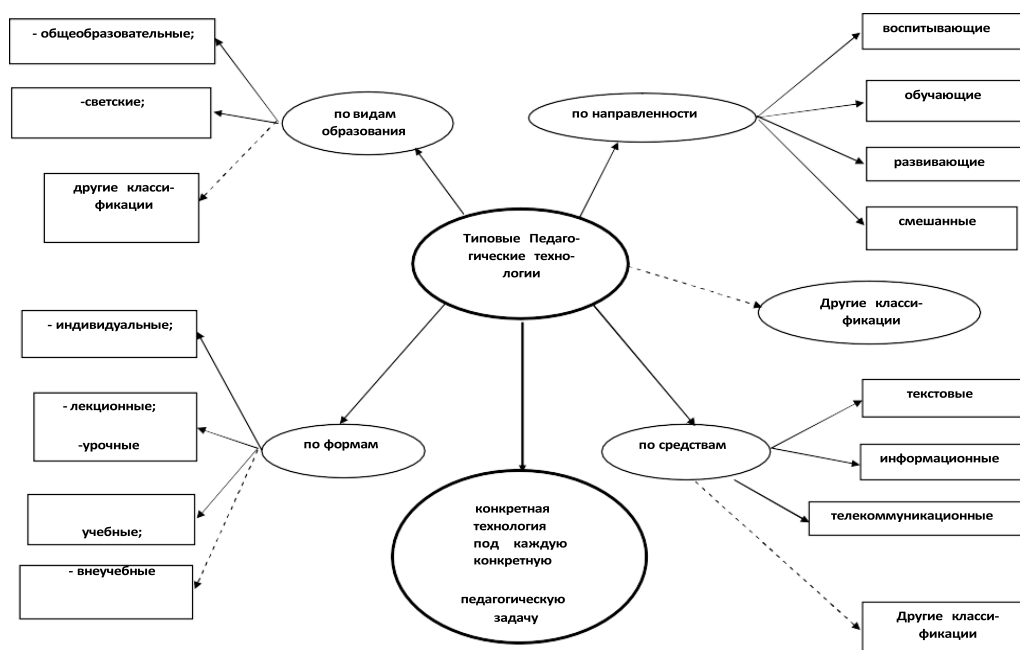


Рис. 12. Классификации типовых педагогических технологий

Под педагогической технологией следует понимать такое построение деятельности педагога, в котором все входящие в него действия представлены в определенной целостности и последовательности, а выполнение предполагает достижение необходимого результата и имеет вероятностный прогнозируемый характер. Понятия «образовательная» и «педагогическая» технологии в значительной степени перекрываются. С одной стороны, понятие «образовательная технология» (технология в сфере образования) представляется несколько шире, чем понятие «педагогическая технология» (относящаяся к сфере педагогики), ибо образование включает, кроме педагогических, еще разнообраз-

разные социальные, социально-политические, управленческие, культурологические, медико-педагогические, экономические и другие смежные аспекты. С другой стороны, педагогика традиционно охватывает и обучение, и воспитание, и развитие, составляющие образование человека. Кроме того, понятие «педагогическая технология» относится, очевидно, ко всем разделам педагогики (социальная, дошкольная, школьная, вузовская, андрагогика, индивидуальная, коллективная, семейная, досуговая, внешкольная, средовая, производственная, превентивная, специальная, коррекционная, лечебная, педагогика здоровья и др.). [М. Н. Бурмистрова и др.].

Профессиональный стандарт – характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции.

Социализация (от лат. общественный) — процесс становления личности, в ходе которого и с помощью которого люди обучаются приспособливаться к социальным нормам, т.е. процесс, делающий возможным продолжение общества и передачу его культуры из поколения в поколение. С. рассматривается и как процесс, и как результат.

Социализация представляет собой процесс социального развития человека в результате стихийных и организованных воздействий всей совокупности факторов общественного бытия. Социализация продолжается на протяжении всей жизни человека во взаимодействиях его с различными факторами: условиями, ситуациями, субъектами.

Социализация как процесс — особенности социального становления личности.

Социализация как результат — характеристика социального становления человека в соответствии с его возрастом или уровнем развития. Ребенок в социальном развитии может отставать или опережать своих сверстников. В этом отношении социализация как результат характеризует ребенка по отношению к его сверстникам. [М. Н. Бурмистрова и др.].

Среда педагогическая — специально, своеобразно с педагогическими целями, создаваемая система условий организации жизнедеятельности к другу. [М. Н. Бурмистрова].

Среда педагогическая — специально, своеобразно с педагогическими целями, создаваемая система условий организации жизнедеятельности [М. Н. Бурмистрова и др.].

Среда педагогическая — специально, сообразно с педагогическими целями организованная система межличностных отношений и отношений к миру. [Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспирова, 2005].

Среда воспитания — материальные, духовные, общественные условия существования и деятельности воспитанника: объекты природы, культуры, взаимоотношения между людьми. Включает в себя среду класса, школы, семьи.

Средства образовательной деятельности обучающегося. Как и в любой человеческой деятельности средства образовательной деятельности можно объединить в пять групп: материальные, информационные, языковые, логические, математические (Рис. 13).



Рис. 13. Средства образовательной деятельности обучающегося

Материальные и информационные средства – это, в традиционном понимании – игрушки (в раннем возрасте), учебное оборудование, учебники, учебные и учебно-наглядные пособия и т. д.

Но материальные и информационные средства обучения специально создаются другими людьми – не самими обучающимися – издательствами, специализированными заводами, компьютерными фирмами и т. д. – за исключением тех редких случаев, когда наглядные пособия, макеты и т. п. создаются самими обучающимися.

Все остальные средства образования – языковые, логические, математические осваиваются самими обучающимися в ходе самой образовательной деятельности.

Языковые средства: естественные родной и иностранные языки, ряд специальных языков: язык чертежа, электрических схем, дорожных знаков и т. д.; а также специфические научные языки: математики, физики, химии и т. д., и языки искусства. Все эти естественные и искусственные языки являются средствами образования. Начиная с родного языка. Родной язык для ребенка является одним из первых обретений в его социализации и наследовании человеческой культуры. На основе родного языка формируется и развивается мышление ребенка, в том числе понятийное, логическое мышление, развивается его сознание и самосознание, развивается общение с другими людьми, осваиваются другие языки и все учебные курсы.

Логические средства. Вслед за языком и параллельно с ним у ребенка формируются логические средства деятельности, в том числе образовательной деятельности. Логическое (так называемое словесно-дискурсивное) мышление является высшим уровнем мышления человека, которое формируется постепенно, через наглядно-действенное (в самом раннем возрасте) и образное мышление и заключается в умениях ставить, осознавать вопросы, находить пути их выяснения, выполнять для этого необходимые мыслительные операции и делать правильные умозаключения.

Математические средства. Формирование математических средств образования начинается с формирования у детей представлений о числе и умении счета и продолжается как в процессе изучения самой математики, так и в других учебных дисциплинах, где применяется тот или иной математический аппарат. Следует отметить, что традиционно сложилось деление людей, начиная с детского возраста, на «естественников», «технарей», якобы способных к изу-

чению математики, с одной стороны, и на «гуманитариев», якобы не способных к изучению математики, – с другой. Но такое деление приводит к совершенно разному образованию этих двух «категорий» людей: парадокс заключается в том, что при необходимости «технар» может стать «гуманитарием» – таких примеров множество. «Гуманитарий» же поменять свой профиль на математический, естественнонаучный, технический не может в принципе – он не владеет необходимыми математическими средствами. Наверное, это указанное деление людей не может продолжаться бесконечно – в новой эпохе, очевидно, со временем математические средства станут необходимыми всем специалистам.

Между тем, развитие у обучающегося языковых, логических и математических средств образовательной деятельности представляет собой довольно интересную и практически не исследованную проблему. Поясним, что имеется в виду: не изучение родного, иностранных и других языков самих по себе, а именно развитие языковых средств дальнейшего образования обучающегося; не формирование у обучающегося логического мышления самого по себе, а развитие логических средств дальнейшего образования и т. д.

Зададимся вопросом: что человеку надо знать и уметь, чем он должен владеть, чтобы в дальнейшем, в условиях непрерывного образования он мог бы при необходимости овладеть любой профессиональной деятельностью? А ответ прост: 1. Необходимо знание языков – родного и иностранных. 2. Необходима логика (логическое мышление). 3. Необходимо знание математики. [А. М. Новиков, 2013].

Средства обучения – см. **средства образовательной деятельности обучающегося, средства педагогического процесса**. [А. М. Новиков, 2013].

Средства педагогического процесса. В общем виде, как и в любой человеческой деятельности средства педагогического процесса как совместной деятельности педагога (педагогов) и обучающегося (обучающихся) можно выделить в пять групп: материальные, информационные, языковые, логические, математические. Причем, в самом широком смысле средствами образования выступает весь окружающий мир: природа, машины, произведения искусства, книги, кинофильмы и т. д. и т. п.

Если говорить в более узком, традиционном понимании, то понятия средств ограничиваются материальными и информационными средствами – это игрушки (в раннем возрасте), учебное оборудование, учебно-наглядные пособия и т. д.

Средства педагогического процесса делятся на (Рис. 14):

средства для обучающегося: учебники, учебные пособия, задачники, справочники, хрестоматии, конструкторы и т. д.;

средства для педагога: методики, методические пособия, рекомендации, методические разработки и т. д.;

средства на занятия, мероприятия: наглядные пособия, демонстрационное оборудование, лабораторное оборудование, компьютеры и т. д.

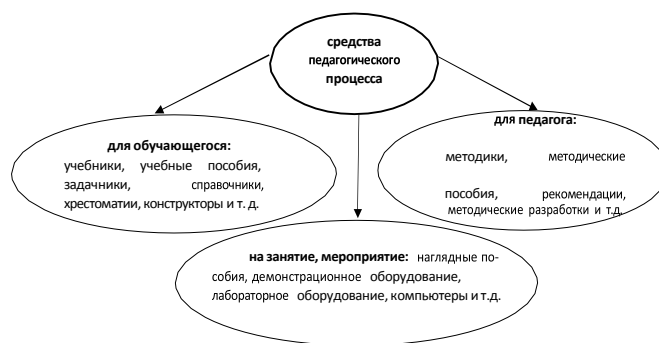


Рис. 14. Классификация дидактических средств

Средства педагогической деятельности. В общем виде, как и в любой человеческой деятельности средства педагогической деятельности можно выделить в пять групп: материальные, информационные, языковые, логические, математические. [А. М. Новиков, 2013].

Средства педагогические — материальные объекты и предметы духовной культуры, предназначенные для организации и осуществления педагогического процесса и выполняющие функции развития учащихся, а также разнообразная деятельность: труд, игра, учение, общение, познание. [Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспирова 2005].

Средства педагогические программные — пакеты прикладных программ для использования в процессе обучения по различным предметам; средства, предназначенные для различных целей: формирования знаний, умений и навыков; контроля за качеством их усвоения. [Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспирова, 2005].

Средства обучения, обязательный элемент оснащения учебных кабинетов и их информационно-предметной среды, а также важнейший компонент учебно-материальной базы школ различных типов и уровней. К С. о. относят различные материальные объекты, в том числе искусственно созданные специально для учебных целей и вовлекаемые в воспитательно-образовательный процесс в качестве носителей учебной информации и инструмента деятельности педагога и учащихся.

Термину «средства обучения» соответствуют эквиваленты: «учебное оборудование», «учебно-наглядные и учебные пособия», «дидактические средства». Термины «дидактическая техника», «дидактический материал», «педагогическая техника», «медиа» имеют более узкое специализированное содержание и не рекомендуются к применению.

В России для отдельных учебных курсов приняты различные классификации С. о., однако в основе их лежит систематика, разработанная С. Г. Шаповаленко (Школьное оборудование и кабинетная система, в книге: Вопросы школоведения, 1982, с. 183-222). С. о. подразделяют на группы.

Натуральные объекты (оригиналы) включают образцы и коллекции минералов, горных пород, чучела животных, гербарии, консервированные влажные препараты, микропрепараты, реактивы, материалы и др. К этой группе нередко относят технические средства и инструментарий для демонстрационного и лабо-

раторного воспроизведения явлений, их качественного и количественного исследования (посуда и принадлежности, станки, машины, технические приспособления, аппараты, установки, которые также являются объектами изучения).

Изображения и отображения составляют группу, в которую входят модели, муляжи, таблицы, иллюстративные материалы (рисунки, фотоматериалы, картины, портреты), экранно-звуковые средства (диафильмы, серии диапозитивов, кинофильмы, транспаранты, видео- и звукозаписи, радио и телепередачи).

Классификация в каждой из указанных подгрупп может быть разной в зависимости от положенного в её основу признака; например: материальные и идеальные С. о. — знаковые модели (по способу замены оригинала); структурные (по внутренней организации объекта), функциональные (по назначению); динамичные и статичные, плоские, объёмные, смешанные. Классификация таблиц и экранно-звуковых средств в большей мере отражает специфику содержания изучаемого предмета.

Описания предметов и явлений условными средствами (слова, знаки, графики) включают текстовые таблицы, схемы, диаграммы, планы, карты, учебные книги (учебники, сборники задач, инструкции для самостоятельных работ, дидактические материалы и др.).

Особую группу составляют технические средства обучения (ТСО). К этой группе могут быть отнесены также средства новых информационных технологий — компьютеры и компьютерные сети, интерактивное видео; средства медиаобразования, учебное оборудование на базе электронной техники (см. Компьютеризация обучения).

Дидактические свойства, присущие С. о., проявляются в выполняемых ими функциях. Эти свойства, а также качества, адекватные специфике изучаемого объекта и явления, его содержанию, способам и условиям использования, «закладываются» в каждое С. о. при его педагогическом проектировании и впоследствии обуславливают выбор С. о. и форму его представления в качестве демонстрационного средства или лабораторного раздаточного материала для самостоятельных работ учащихся.

Классификация функций С. о. также различна в зависимости от положенного в основу признака. Однако независимо от вида и непосредственной ориентации все С. о. обладают функцией компенсаторности, облегчая процесс обучения, способствуя достижению цели с наименьшими затратами сил, здоровья и времени обучаемого. Адаптивная функция С. о. направлена на поддержание благоприятных условий протекания процесса обучения, организацию демонстраций, самостоятельных работ, адекватность содержания понятия возрастным возможностям учащихся, преемственность знаний.

Для С. о. характерна также функция информативности — некоторые С. о. являются непосредственными источниками знания, другие — способствуют его передаче опосредованно (например, проекционная аппаратура, инструменты, некоторые приборы). Интегративная функция С. о. позволяет рассматривать объект или явление и как часть, и как целое и реализуется при комплексном использовании С. о., а также при применении средств новых информационных технологий.

С. о. приобретают в учебно-воспитательном процессе инструментальную функцию, ориентированную на обеспечение определённых видов деятельности и достижение поставленной методической цели. Инструментальная функция направлена на технически безопасное и рациональное выполнение действий учащимися и педагогом, способствует воспитанию культуры труда. Все функции С.о. взаимосвязаны и оказывают комплексное влияние на учебно-воспитательный процесс, обеспечивая его рациональную организацию и управление.

Изменение содержания образования, дифференциация обучения требуют систематического обновления фонда С. о. и условий их использования. Для составления комплекса С. о. необходимо определить цели, задачи, прогнозируемые результаты обучения по каждому вопросу программы. Затем проанализировать содержание обучения, наметить наиболее рациональные приёмы и формы работы для учащихся и учителей, выявить состав необходимого оборудования, которое по своим дидактическим и функциональным возможностям способствует достижению поставленных целей: усвоению знаний, приобретению умений и навыков, применению наиболее эффективных форм и методов обучения. При включении С. о. в комплекс учитывают не только педагогическую целесообразность использования, но и экономическую обоснованность каждого С. о., возможности его применения в пределах отведённого учебным планом времени. Комплексы С. о. по отдельным вопросам, темам и разделам учебных программ объединяют в открытую систему по курсу или в целом по предмету. Интеграция С. о. по всем учебным предметам предполагает выделение учебного оборудования с широкими дидактическими и функциональными возможностями.

Система С. о. — совокупность предметов учебного оборудования, обладающая определённой целостностью, автономностью и предназначенная для решения образовательно-воспитательных задач. Структурно-компонентный состав системы С. о. по отдельным учебным предметам имеет свои особенности; обусловленные спецификой содержания, методов, формами организации занятий, функциональными возможностями. Например, в системах С. о. по гуманитарным предметам определяющую роль играют пособия на печатной основе: учебная книга, дидактические материалы, таблицы; по естественно-научным дисциплинам — натуральные объекты, модели, приборы, инструменты для наблюдения и эксперимента; по технологии — станки и инструменты для обработки металла, древесины и соответствующие приспособления.

Тенденция в развитии новых организационных форм и методов обучения, в частности практических и лабораторных занятий, получила своё отражение в пособиях нового типа по истории, географии (археологические коллекции, — пакеты-комплекты документального материала по вопросам истории России), литературе, русскому языку (видеофильмы, альбомы изобразительного материала, кинематографические интерпретации литературных произведений и др.), по естественно-научным предметам (специализированные практикумы на основе комплектов учебного оборудования). Намечился переход от создания отдельных предметов учебного оборудования и их комплексов к технологиям

на базе традиционных и новых С. о., разработка которых осуществляется с опорой на результаты психолого-дидактических исследований С. о., используемые в различных учебных предметах, - существенный резерв для вновь создающихся и интегрированных курсов («Естествознание», «Основы экологии», «Технология», «Окружающий нас мир», «Основы духовно-нравственной культуры», «Мировая художественная культура» и др.).

Основные этапы разработки С. о. включают подготовку научно-технической документации: исходных требований, технических заданий и условий, макетного (авторского), опытного и серийного образцов. В научно-техническую документацию входят также педагогически-эргономические требования к учебному оборудованию с целью обеспечения безопасности для здоровья учащихся, охраны окружающей среды, совместимости и взаимозаменяемости отдельных видов учебного оборудования, рационального использования его для решения учебно-воспитательных задач. Все стадии разработки, производства и внедрения С. о. в практику учебных заведений регламентирует формируемая система управления качеством С. о. в новых экономических условиях, включающая соответствующие ГОСТы. Подтверждение соответствия С. о. стандартам или техническим условиям обеспечивается присвоением ему сертификата качества.

Проектированием и созданием С. о. занимаются Институт общеобразовательной школы и другие институты РАО, научно-педагогические учреждения, производственные учреждения, кооперативы, фирмы, издательства. Разработка С. о. определяется «Перечнями» учебного оборудования, которые номенклатурно представляют систему С. о. по каждому учебному предмету. В них указано необходимое и достаточное количество предметов учебного оборудования для обеспечения государственного стандарта образования.

Базовый уровень обучения обеспечивается инвариантным базовым модулем «Перечней», в составе которого — С. о. для реализации федерального компонента учебного плана. «Перечни» имеют статус нормативного документа. Состав «Перечней...» для углубленно-профильного уровня обучения формируется по принципу дополнительности и имеет различные формы представления в виде вариативных модулей: комплекты оборудования для практикумов, лабораторно-практических работ, наборы учебных книг для учителя и учащихся, тематические комплексы по отдельным курсам. Производство учебного оборудования осуществляют более 110 предприятий разного профиля, а также предприятия Министерства образования России. Изготовлением учебного оборудования заняты также коммерческие структуры.

Средняя общеобразовательная школа, тип школы, обеспечивающий становление личности и — на базе начального обучения — базовое и полное среднее образование, подготовку к самостоятельной жизни, сознательному выбору профессии и продолжению образования в профессиональных и высших учебных заведениях.

Формирование типа средней школы связано с дифференциацией общего и профессионального образования. С появлением в Европе (11-14 вв.) университетов их подготовительные отделения играли роль средних школ. Здесь пре-

подавались семь свободных искусств. После 6-7-летнего обучения студенты получали возможность продолжать образование на одном из основных факультетов: богословском, медицинском, юридическом. С 16 в. дети состоятельных родителей могли получить образование в городских средних школах (коллегиях, учёных, или латинских, школах) с 8-10-летним сроком обучения.

Тип средней школы с ярко выраженным гуманитарно-филологическим уклоном — гимназия — получил распространение с 17 в.

Перспектива образования в университете долгое время определяла представление о задачах С. о. ш. Однако, стремясь получить хорошее общее образование, не все учащиеся связывали своё будущее именно с университетом; не все учащиеся располагали и соответствующими возможностями. Это привело к выделению типа неполной средней школы, в т. ч. гимназий с сокращённым учебным курсом — прогимназий и т. п. В 19 в. университетские профессии ориентировалась определённая группа гимназий, дававших классическое образование. Альтернативой ему стало реальное образование, которое давали учебные заведения с углублённым курсом естественно-научных предметов и математики; их выпускники могли поступать в вузы неуниверситетского статуса.

На дальнейшее развитие С. о. ш. в конце 19 века оказали влияние идеи нового воспитания, единой и трудовой школы. После 2-й мировой войны С. о. ш. стала массовой в большинстве стран Европы и Америки. С возрастанием сложности современного учебного материала увеличился срок обучения — в полной С. о. ш. до 12-13 лет. Неполное среднее стало играть роль базового образования, в большинстве стран признанного как обязательное. Курс С. о. ш. рассматривается как одно из направлений реализации непрерывного образования.

Ведущими тенденциями развития средней школы стали расширение доступности общего среднего образования для различных слоёв населения и дифференциация обучения в соответствии с индивидуальными склонностями учащихся.

В России первые гимназии с обучением на русском языке появились в начале 18 в. Отечественные образовательные традиции С. о. ш. формировались в деятельности Академической гимназии (с 1726), а также гимназий при Московском (1755) и Казанском (1758) университетах. В начале 19 в. возникли учебные заведения, соединявшие в себе среднюю и высшую ступени образования (см. Лицеи). Для подготовки учителей средней школы при университетах учреждались учительские и педагогические институты, дававшие среднее профессиональное образование. Как средние общеобразовательные учебные заведения действовали кадетские корпуса, военные гимназии и др.

Начало 19 в. в России отмечено стремлением создать стройную систему преемственно связанных между собой общедоступных школ, в т. ч. начальных и средних. Однако в конце 20-х гг. 19 в. в основу разделения был положен принцип сословности образования. Гимназии как тип С. о. ш. превратились в гуманитарные с явно выраженным классическим уклоном С. о. ш. для привилегированных сословий.

Начавшиеся в 60-е гг. школьные реформы привели к созданию в 1864 гимназий двух типов: классических и реальных. По Уставу 1871 единственным

типом полной средней школы объявлялась классическая гимназия. Лишь в 1912 выпускники реальных училищ получили право поступать не только в отраслевые вузы, но и в университеты.

После Октябрьской революции в РСФСР и других советских республиках С. о. ш. строилась как единая, трудовая, политехническая. Первыми документами, определившими структуру и содержание работы средней школы, были «Положение о единой трудовой школе РСФСР» и «Основные принципы единой трудовой школы» (1918). В них провозглашались равноправие в образовании, его всеобщность, развитие самостоятельности учащихся. Единая для всех слоёв населения трудовая школа (9 лет обучения) имела 2 ступени: начальную с 5-летним (позднее с 4-летним) сроком обучения (возраст детей 8-13 лет) и среднюю с 4-летним (позднее 5-летним) сроком обучения (13-17 лет). С 1932/33 учебном году в средней школе был введён 10-летний срок обучения.

Существовали также фабрично-заводские семилетки (ФЗС), школы колхозной (крестьянской) молодёжи (ШКМ), после окончания которых учащиеся могли поступать в 8-й класс школы-десятилетки или в средние специальные учебные заведения.

Законом «Об укреплении связи школы с жизнью и о дальнейшем развитии системы народного образования в СССР» (1958) средняя школа была определена как учебно-воспитательное учреждение с производственным обучением в составе 9-11-х классов, дающее учащимся не только законченное среднее образование, но и профессиональную подготовку для работы в одной из отраслей народного хозяйства или культуры. Решение такой задачи было затруднено отсутствием во многих школах необходимых условий для обязательной профессиональной подготовки учащихся. В середине 60-х гг. средняя школа была освобождена от несвойственной ей функции профессиональной подготовки, которая более успешно реализовалась в специально ориентированных системах образования. Срок обучения в С. о. ш. был сокращён в 1964 на 1 год. Получили развитие С. о. ш. с углублённым изучением отдельных предметов — иностранных языков, математики, физики, химии, биологии и др.

В середине 80-х гг. были сделаны первые шаги по дальнейшему реформированию школы. С. о. ш. стала 11-летней за счёт увеличения срока начального образования. Общее среднее образование учащиеся получали в 10-11-х классах общеобразовательной школы, в СПТУ или средних специальных учебных заведениях. В Российской Федерации в начале 90-х гг. получили распространение и другие типы средних общеобразовательных учреждений (гимназии, лицеи, колледжи). Были созданы негосударственные С. о. ш., в т. ч. ориентированные на работу по альтернативным и авторским программам обучения.

С. о. ш. призвана обеспечить реализацию важнейшей социальной функции — передачу подрастающим поколениям такого содержания образования, которое может быть освоено в рамках возрастных возможностей школьников в установленные сроки обучения. Обучение в С. о. ш. направлено: на формирование социально значимых качеств личности; черт личности, сочетающих социальную направленность и способность удовлетворить личные потребности; на дальнейшее развитие культуры; на приобщение подрастающих поколений

к общекультурным и национальным ценностям; на воспитание у молодёжи эмоциональной культуры, гуманистических установок, гражданственности и любви к Родине.

Деятельность С. о. ш. во многом определяется тем, что она является частью целостной системы непрерывного образования: общеобразовательная подготовка всегда выступает как база профессиональной. Реализация С. о. ш. общественных потребностей и социальных установок поставлена в жёсткие педагогические рамки, ибо невозможно учить всему. Отдельные ступени С. о. ш. инвариантно направлены на усвоение того содержания, которое доступно большинству учащихся и вместе с тем достаточно для выполнения индивидом общих для всех граждан функций независимо от их специфической (например, производственной) — деятельности, а также для осознанной ориентации в изменяющихся условиях и адаптации к ним. Содержание образования, отвечающее запросам современной цивилизации, требует 11-12-летнего срока обучения. Деятельность С. о. ш. направлена на изучение учащимися базового содержания (см. Базовое образование), которое обеспечивало бы единый общекультурный уровень, а также овладение дифференцированной частью общего образования, отвечающей склонностям, интересам и способностям учащихся, и соответствовало национально-региональной специфике.

В широкой трактовке С. о. ш. современной Российской Федерации состоит из 3 ступеней: начальной, неполной средней (или основной) и полной средней.

Начальная школа вооружает учащихся элементарными навыками уч. труда и общения, знакомит 6-9-летних детей в доступном для них объёме и на соответствующем уровне с достижениями отечественной и мировой культуры (см. Начальное образование).

Неполная средняя (основная) школа даёт учащимся знания и умения в объёме, определяемом государственным образовательным стандартом, закладывает основы общей культуры, обеспечивает выпускникам основной школы возможности для жизненной ориентации и осознанного участия в последующем общем и профессиональном образовании.

В полной средней школе обеспечивается профильное обучение в соответствии с потребностями, склонностями и способностями учащихся, что подразумевает расширение объёма, углубление теоретического уровня и направленность профильных для данного учебного заведения учебных дисциплин. При этом сохраняется базисный объём изучаемых непрофильных учебных предметов.

Осуществляемый в 90-х гг. переход от набора конкретных учебных предметов к образовательным областям открывает возможности для повышения вариативности С. о. ш., что, в свою очередь, позволяет полнее удовлетворить разнообразные образовательные потребности отдельных категорий учащихся, а в старших классах — обеспечить допрофессиональную подготовку.

В неполной средней и полной средней школе представлен функционально необходимый набор образовательных областей: язык (родной, русский, иностранный) и литература, искусство, математика, системы неживой природы (физика и астрономия); вещество (химия); Земля (география, экология); самоуправляемые системы (кибернетика и информатика); биологические системы;

человек; общество (история, социальные дисциплины и др.); труд; техника; технология; физическая культура. Наполнение образовательных областей конкретными учебными предметами и интегрированными курсами вариативно, различно в разных регионах и школах, на разных ступенях образования.

Русский язык изучается во всех школах в неодинаковом объёме в зависимости от языковой ситуации в регионе и особенностей конкретной школы. Различным может быть набор и других предметов, относящихся к образовательной области «Язык и литература». В образовательную область «Искусство» включены изобразительное искусство, музыка, мировая художественная культура, а также курсы, отражающие специфику и культурные традиции регионов. Образовательная область «Общество» может быть представлена предметами: история Отечества, всеобщая история, право, человек и общество, основы современной цивилизации, современный мир, граждановедение, мировая экономика и международные отношения, политология, экономика, социология и др. «Математика» включает алгебру, геометрию, алгебру и начала анализа, комплексный курс математики, логику, статистику, теорию вероятностей и др. «Труд» объединяет трудовое и профессиональное обучение, курс «Техника как средство жизнедеятельности человека», черчение.

«Физическая культура» включает основы физической культуры, интегрированные курсы физической подготовки, основ безопасности жизнедеятельности, дающие знания о поведении в экстремальных ситуациях.

В структуре школы образования выделяются и отражаются в учебном плане федеральный, национально-региональный и школьный компоненты. При этом ряд образовательных областей (искусство, общество, биологические системы, труд, физическая культура) представлен как федеральным, так и национально-региональным компонентами.

Национально-региональный компонент отвечает специфичным образовательным потребностям и интересам отдельных народов.

Школьный компонент (занятия, обязательные по выбору, факультативы) позволяет каждому образовательному учреждению самостоятельно разрабатывать и реализовывать учебные программы и планы, использовать отведённое базисным учебным планом время для расширения и углубления знаний учащихся.

Закон «Об образовании» (1992) закрепляет государственно-общественный статус С. о. ш. В нём определены гарантии общества молодым гражданам в приобщении к культуре, социальному опыту, научным и нравственным ценностям, а также обязанности овладевать ими в той мере, в которой это доступно им по способностям.

Государственные органы управления образованием устанавливают обязательный минимум содержания основных образовательных программ, максимальный объём учебной нагрузки обучающихся, требования к уровню подготовки выпускников С. о. ш. Закон ориентирует на многообразие форм обучения, предоставляет большие права руководителям С. о. ш. в выборе технологии обучения, позволяет корректировать учебный план при обеспечении уровня знаний и умений, установленных государственным образовательным стандартом.

Управление С. о. ш. носит государственно-общественный характер. Директор школы как представитель государства является единоначальником, его распоряжения обязательны для всех работников школы и учащихся. Он несёт персональную ответственность за организацию, состояние и нормальное функционирование учебно-воспитательного процесса. Директор осуществляет управление, опираясь на педагогический совет и совет школы. Закон предоставляет руководителям С. о. ш. широкие полномочия в вопросах финансирования. Каждая С. о. ш. имеет самостоятельность. Баланс и расчётный счёт; финансовые и материальные средства являются её собственностью. С. о. ш. принадлежит также право собственности на денежные средства, имущество и иные объекты собственности, переданные ей физическими или юридическими лицами в качестве дара, пожертвования или др. форме. [Российская педагогическая энциклопедия..., 1993].

Супервизия – профессиональное консультирование и анализ практических подходов между резервистом и консультантом. Применяется в тех случаях, когда существует необходимость обучения и развития кадрового резерва в кратчайшие сроки для того, чтобы решить важные производственные цели предприятия. В отличие от технологий наставничества и менторинга этот метод не осуществляет постоянного наблюдения за сотрудниками, а применяется для того, чтобы оценить проблемные места и повысить профессиональный уровень резервиста [Л.А. Чуланова, Н.А. Мокрянская, 2017].

Теории учения – подразделяются на два крупных класса: теории ассоциативно-рефлекторного учения и деятельностные теории учения. В основе теорий первого класса – ассоциативно-рефлекторных теорий – лежат понятия ассоциации, рефлекса, стимула – реакции. Теории второго класса – деятельностные теории – опираются на понятия действия, задачи, проблемы. [А. М. Новиков, 2013].

Технические средства обучения (ТСО) — совокупность технических устройств с дидактическим обеспечением, применяемых в учебно-воспитательном процессе с целью его оптимизации и для предъявления и обработки информации. [Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспирова, 2005].

Управление – элемент, функция организованных систем различной природы: биологических, социальных, технических, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности. Коллективная деятельность невозможна без создания определенного порядка, разделения труда, установления места и функций каждого человека в коллективе, осуществляемых с помощью управления. Эффективность управления определяется эффективностью функционирования управляемой системы.

В социальных системах управленческая деятельность руководителя заключается в организации деятельности подчиненных ему сотрудников, коллективов. В т.ч. управленческая деятельность педагога (см. педагогическая деятельность) заключается в организации образовательной деятельности обучающегося (обучающихся). [А. М. Новиков, 2013].

Управление временем («тайм-менеджмент») – программа развития самодисциплины обучающихся в отношении использования ресурса времени. Это система упражнений, позволяющая методично провести «работу над собой» для формирования привычки упорядочивать предстоящие дела – устанавливать приоритеты, выделять важные, срочные, менее срочные и второстепенные задачи. Исходя из этого списка, планировать последовательность их выполнения. Ценность ее освоения становится особенно заметной в условиях дефицита времени для решения нескольких разноплановых задач. «Управление временем» широко используется в корпоративном обучении работающего персонала. [А. М. Новиков, 2013].

Управление знаниями – логически последовательный подход к определению всего пакета теоретических и эмпирических знаний (и информации), необходимых организации, предприятию, учреждению для достижения выявленных целей. А также с их распространением и применением персоналом. [А. М. Новиков, 2013].

Управление — это специфическая функция общества, общественных систем, обеспечивающая их жизнедеятельность, целенаправленную динамику их развития, реализацию конкретных программ и практических задач. Управление обществом или отдельными сферами его жизни – это процесс приведения субъективной деятельности людей в соответствие с объективными потребностями общественного развития. [М. Н. Бурмистрова и др.].

Управление образованием — сложная организационно-структурная система, внутри которой выделяются структуры регионального управления образованием, соответствующие муниципальные структуры управления, а также структуры управления в самих образовательных учреждениях. [М. Н. Бурмистрова и др.].

Управление — 1. функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержания режима деятельности, реализацию программ и целей; 2. целенаправленная деятельность по согласованию субъект-субъектных отношений и действий для поддержания системы и приведения ее в заданное (программируемое) состояние; 3. системный процесс планирования, организации, мотивирования и контроля, позволяющий сформулировать и достичь целей функционирования организации. (см. Менеджмент). [Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспирова, 2005].

Управление образованием — 1. совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных в рамках образовательной системы определенных целей; 2. У. о. как организация — сложная организационно-структурная система, внутри которой выделяются организационная структура регионального управления образованием, соответствующие муниципальные структуры управления, а также организационные структуры управления самих образовательных учреждений; 3. как процесс — взаимосвязанная совокупность циклически повторяющихся процессов выработки и осуществления решений, ориентированных на стабильное функционирование и эффективное развитие системы образования и основных ее частей. У. о. как процесс, реали-

зуемый на любом из уровней, включает: планирование, организацию, руководство, контроль, мотивацию и коммуникацию, определяющие функционирование и развитие основных образовательных и обеспечивающих процессов, а также непрерывное саморазвитие. [Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспирова, 2005].

Управление образовательными системами — 1. является отраслью педагогики, предметом которой выступают вопросы организации управления в системе образования и в образовательно-воспитательных учреждениях; 2. совокупность организационных, методических, кадровых, воспитательных, плановых, финансовых, снабженческих и др. мероприятий, обеспечивающих нормальное функционирование учреждений системы образования, дальнейшее их расширение и развитие; взаимосвязанная совокупность циклически повторяющихся процессов выработки и осуществления решений, ориентированных на стабильное функционирование и эффективное развитие системы образования и основных ее частей. [Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспирова, 2005].

Управленческая культура руководителя образовательного учреждения — мера и способ творческой самореализации личности руководителя в разнообразных видах управленческой деятельности, направленной на освоение, передачу и создание ценностей и технологий в управлении вверенным учреждением. [Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспирова, 2005].

Управленческая культура учебного заведения — ценности, нормы, принципы управления вместе с характерными для данного учебного заведения обычаями, традициями, ритуалами. [Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспирова, 2005].

Управленческий труд — труд по организации и осуществлению процесса управления совместной деятельностью коллектива. [Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспирова, 2005].

Управленческое решение — процесс нахождения связей между существующим состоянием управления и тем, который предусматривается целью управления. Основной закономерностью У. р. является цикличность. [Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспирова, 2005].

Шедоунг (Shadowing) («рабочая тень»): резервист становится так называемой «тенью» своего опытного наставника. Преимуществом технологии Shadowing является возможность получения и обсуждения информации с другими опытными сотрудниками предприятия, т.е. он может стать «тенью» любого специалиста, работающего в компании [Л. А. Чуланова, Н. А. Мокрянская, 2017].

Кейсы-проблемные ситуации в сфере «Образование»

Кейсы были собраны и проанализированы фокус-группами в рамках КПК, реализуемых в Ярославской области. Предложенные варианты осмысления и решения являются не «готовыми» эталонами поведения, а векторами для поиска оптимальной стратегии и тактики решения.

Составители: И. В. Серафимович, Н. В. Зайцева

Кейс-проблемная ситуация № 1. «Вечная память!»

Городская школа, численность обучающихся — более 1500 человек.

До начала торжественной церемонии вручения аттестатов выпускникам 11-х классов оставались считанные минуты. В актовом зале — около 90 учеников и их родителей, звучит музыка, царит привычная предпраздничная суета.

Директор школы замечает одного из наиболее опытных и авторитетных учителей — И.И.И., педагога русского языка и литературы. Учительница явно расстроена и даже заплакана — что для неё, строгой и устойчивой к стрессам, совершенно нехарактерно. Времени выяснять детали почти нет, но директор аккуратно уточняет, что произошло.

Педагог сообщает, что перед мероприятием к ней подошёл один из выпускников вместе с мамой. Они «поздравили» учителя и вручили букет из четырёх гвоздик с траурной ленточкой «Вечная память» — традиционно такие цветы приносят на похороны.

Мать ученика пояснила, что «из-за вас» у сына нет золотой медали: по русскому языку он получил отметку «хорошо» и стал серебряным медалистом. Ленту на цветах она аргументировала так: «Раз вы останетесь в нашей памяти надолго, пусть и мы будем в вашей».

Кроме того, она сказала, что «устроит вечную память» уже на самой церемонии вручения аттестатов.

Ситуация стала непредсказуемой: неизвестно, что именно планирует возмущённая родительница, а торжество вот-вот начнётся.

Директору, пришлось в считанные секунды продумать возможные действия и решение, которое позволит избежать публичного конфликта.

Церемония в итоге прошла спокойно, без эксцессов; гости и педагоги не заметили, что перед началом был риск серьёзного скандала.

Вопрос для анализа:

- Предположите, каким образом директору школы удалось избежать конфликта/скандала? Какие действия могли быть предприняты?
- Как бы поступили Вы в подобной ситуации?

Рекомендации по осмыслению кейса и поиску вариантов решений

С позиции нормативного подхода на уровне школы событие может рассматриваться как акт агрессии и нарушение норм безопасности. Подобное по-

ведение может подпадать под оскорбление личности, действия, нарушающие нормы морали и безопасность образовательной среды.

С позиции ресурсного подхода возникшая проблемная ситуация позволяет увидеть акценты в воспитательной работе, в выборе направлений деятельности по созданию психологически благополучной среды, это повод педагогическому коллективу осмыслить необходимость свою деятельность и профессиональные дефициты для их устранения.

Возможные действия директора

1. Превентивное предотвращение скандала

- эмоциональная нейтрализация родителя (например, «Мне важно, чтобы ваш сын получил аттестат в спокойной обстановке»);
- вывод конфликта из публичной сферы (ограничение доступа к микрофону, сцене, ведущим);
- переместить родителя туда, где он не сможет импульсивно вмешаться в церемонию;
- назначить сопровождающего взрослого (заместителя директора, классного руководителя).

2. Поддержать учителя.

3. Выстроить диалог с участниками.

4. Провести пост-работу с родителем.

5. Закрепить систему профилактики и порядок урегулирования конфликтов на публичных мероприятиях, процедуру выставления итоговых оценок и ознакомление участников образовательных отношений с системой оценивания в локальных актах школы.

Кейс-проблемная ситуация № 2. «У вас самая лучшая фигура...!»

Большая сельская школа. В преддверии последнего звонка ученики 9 класса готовили праздничное видеопоздравление для своих учителей. Осваивая новые цифровые инструменты, подростки начали экспериментировать с визуальными эффектами: «примеряли» разную одежду на педагогов, меняли пропорции тел.

В процессе экспериментов, помимо официального поздравительного ролика, дети создали ещё один — короткий шуточный видеосюжет, в котором на изображения всех педагогов были наложены обнажённые женские тела. Ролик быстро распространился среди учащихся, и вскоре об этом видео знала почти вся школа. Поведение детей стало скрытным и необычным, что заметили многие педагоги.

Одна из учительниц, обеспокоенная реакцией учеников, решила заранее узнать, что именно будут показывать на последнем звонке. Один из девятиклассников, которому она доверяла, подтвердил, что на официальный экран попадёт только красивый праздничный ролик. Но добавил, что школьники между собой активно обсуждают и смотрят второй, «весёлый» видеосюжет.

Учительница сделала подростку замечание о недопустимости подобного содержания. На что ученик ответил: «Зря я вам это рассказал. Спросите у вашей отличницы — она всё делала».

Педагог вызвала одну из лучших учениц класса и спросила, как та могла участвовать в создании ролика, который выставляет учителей в неприличном виде. Девочка, не испытывая смущения, ответила: «А что такого? Мы вам самое лучшее тело присоединили. Лучше не бывает».

Вечером, уже расстроенная, учительница встретила в магазине родителей этой отличницы. Она попыталась обсудить ситуацию и выразить обеспокоенность тем, что их дочь участвует в создании непристойного контента. На что отец ученицы ответил с усмешкой: «Да если бы у вас в молодости была такая фигура, к вам бы женихи очередь стояли».

Учительница оказалась глубоко задетой ситуацией и этическим уровнем происходящего.

Вопрос для анализа:

- Каковы пределы допустимости использования цифровых технологий учениками? Как школа должна реагировать, если технологии используются для создания оскорбляющего или сексуализированного контента?
- Какие действия должен предпринять директор?

Рекомендации по осмыслению кейса и поиску вариантов решений

С позиции нормативного подхода на уровне школы событие может рассматриваться как нарушение Устава, Правил внутреннего распорядка и норм информационной безопасности. Директор обязан помнить, что подобные материалы могут подпадать под:

- оскорбление личности,
- создание и распространение непристойных изображений,
- действия, нарушающие нормы морали и безопасность образовательной среды.

С позиции ресурсного подхода проблемная ситуация позволяет понять педагогам необходимость изучения возрастных и психологических особенностей обучающихся в цифровой образовательной среде и найти точки профессионального роста в поиске творческих вариантов реагирования в непредвиденных ситуациях.

Возможные действия директора

1. Немедленно изъять ролик (по возможности) или заблокировать его распространение.
2. Провести официальное «разбирательство».
3. Выстроить диалог с участниками.
4. Провести работу с родителями.
5. Поддержать учителя.
6. Закрепить систему профилактики.

Кейс-проблемная ситуация № 3. «Педагог должен всегда учиться...!»

В общеобразовательную организацию был принят учитель математики высшей квалификационной категории. С самого начала он произвёл впечатление целеустремлённого и мотивированного педагога: активно преподавал, занимался внеурочной деятельностью, организовывал поездки, участвовал в различных конкурсах и мероприятиях. Педагог регулярно получал приглашения на профессиональные форумы, семинары, встречи и готов был ежемесячно ездить в разные города России, проводить мастер-классы, участвовать в проектах, представлять школу на внешних площадках.

Директор, высоко ценя инициативность специалиста, отпускал его на подобные мероприятия и даже периодически поощрял премиями за активность. В течение года это казалось выгодным: педагога замечали, он повышал престиж школы.

Однако спустя примерно учебный год директор начал замечать тревожные изменения.

- Количество внешних приглашений стало резко увеличиваться, при этом вклад педагога в учебный процесс снижался,
- стали поступать жалобы от учеников и родителей на качество преподавания, учащиеся сообщали о сложных заданиях без достаточных объяснений, об отсутствии системной работы и недостаточной подготовке к контрольным работам.

Понимая, что баланс нарушен, директор в корректной форме сделал учителю замечание: необходимо уделять внимание не только профессиональному развитию, но и основной обязанности — обучению детей. На это учитель резко ответил: *«Обидно. Вас никуда не приглашают, вот вы меня и не отпускаете».*

На следующем приглашении, которое принес учитель, директор принял решение временно не отпускать педагога, чтобы тот сосредоточился на учебной работе. В ответ учитель оформил больничный — и, несмотря на отказ директора, всё равно уехал на мероприятие.

Вопрос для анализа:

- Как действовать директору в ситуации, когда педагог подменяет профессиональное развитие бесконтрольной внешней активностью и игнорирует учебные обязанности?
- Как бы поступили Вы в подобной ситуации?

Рекомендации по осмыслению кейса и поиску вариантов решений

С позиции нормативного подхода на уровне школы событие может рассматриваться как нарушение должностных обязанностей, правил внутреннего распорядка и норм профессиональной этики. Директор обязан помнить, что подобное поведение может подпадать под:

- злоупотребление больничными (использование больничного в личных целях — нарушение трудовой дисциплины),
- действия, нарушающие нормы морали и профессиональной этики;

- не исполнение должностной инструкции и не соответствие высшей категории.

С позиции ресурсного подхода проблемная ситуация позволяет найти новые подходы к внутрифирменному обучению и использовать новые знания и компетенции педагога для формирования аналогичных навыков у членов педагогического коллектива.

Возможные действия директора

1. Провести официальное разбирательство.
2. Предъявить педагогу требование исполнять трудовые обязанности в полном объеме и о недопустимости снижения качества преподавания.
3. Контроль качества работы учителя (посещение уроков, мониторинг уровня обученности, беседы с родителями и обучающимися и др.).
4. Закрепить механизм участия педагогов в конкурсах, стажировках, семинарах в локальном акте школы.
5. Отслеживать влияние внешней активности педагогов на учебный процесс, поддерживать педагогов в профессиональном росте, но в пределах утвержденного локального акта и качества обучения по преподаваемому предмету.

Кейсы-проекты в сфере «Образование»

Составители: И. В. Серафимович, Н. И. Бобылева, Е. В. Коточигова

1. Доступность и вариативность дошкольного образования

Краткое описание проблемы, подлежащей решению.

Минпросвещения России совместно с субъектами РФ реализует мероприятия, которые направлены на обеспечение 100% доступности дошкольного образования для детей в возрасте от 2-х месяцев до 7 лет: предоставление бюджетных средств на создание дополнительных мест в дошкольных организациях. Сегодня ДООУ посещают более 96% детей, общее количество воспитанников составляет порядка 7,2 млн. детей. На территории РФ образовательные программы дошкольного образования реализуют 46 тыс. организаций. В федеральном бюджете предусмотрены ассигнования в форме субсидий образовательным организациям, которые реализуют образовательные программы дошкольного образования, на создание инфраструктуры консультационных центров, оказывающих бесплатную методическую, психолого-педагогическую, диагностическую и консультационную помощь родителям детей дошкольного возраста.

Источник: https://edu.gov.ru/activity/main_activities/preschool_education/

Краткое описание кейса (задания). Цель, задачи, ресурсы, период, ожидаемый результат.

Разработайте коммерческое проектное предложение дошкольного образования для детей, не посещающих ДООУ. Выберите сроки, продолжительность, тематику, объём, рассчитайте стоимость услуги. Обоснуйте выбор содержания. Сформулируйте требования к кадровому составу, составьте ориентировочное

штатное расписание. Предложите формат рекламной кампании. Просчитайте риски, предложите меры по их минимизации.

2. Снижение учебной нагрузки

Краткое описание проблемы, подлежащей решению.

Максимальная умственная работоспособность у детей школьного возраста приходится на интервал с 10 до 12 часов. Основные предметы в расписании уроков должны проводиться на 2-4 уроках. Все занятия в школе должны быть ограничены по времени. Первоклассники не должны проводить в школе больше 21 ч. в неделю, для старших классов максимальная нагрузка при пятидневной учебной неделе не должна превышать 34 ч. Расписание должно составляться с учетом сложности предметов, самые сложные предметы – иностранный, математика, русский язык. Основная учебная нагрузка должна приходиться на вторник и среду. Руководителю образовательной организации необходимо постоянно искать баланс между необходимостью избегать перегрузки детей и задачей обеспечить качество образования.

Источник: <https://www.kp.ru/putevoditel/obrazovanie/uchebnaya-nagruzka-shkolnikov/>

Краткое описание кейса (задания). Цель, задачи, ресурсы, период, ожидаемый результат.

Разработайте законченное проектное предложение по оптимизации учебной нагрузки на обучающихся в городской общеобразовательной школе без статуса инновационной площадки, численность – 750 обучающихся; кадровый состав – 25 педагогов. Предложите способы оценки объема учебной нагрузки. Разработайте алгоритм составления расписания с учетом требований СанПин. Предложите формат, сроки и содержание консультационной работы с родителями. Составьте план методической работы с педагогами.

3. Создание условий обучения детей с ОВЗ

Краткое описание проблемы, подлежащей решению.

Статья 79 ФЗ «Закон об образовании». Организация получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья. Пункт 3. Под специальными условиями понимаются условия обучения, воспитания и развития, включающие в себя использование специальных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания организаций, осуществляющих образовательную деятельность, и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающимися с ОВЗ.

Источник:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/708566b2fd52d51c70e2f0c8e02abb2d81a6c22e/

Краткое описание кейса (задания). Цель, задачи, ресурсы, период, ожидаемый результат.

Разработайте проектное предложение по созданию условий обучения детей с ОВЗ в образовательной организации, имеющей инновационный статус (гимназия с углубленным изучением иностранных языков). В школе обучается 1500 детей, количество детей с ОВЗ – 50. Количество педагогов – 50. Есть потребность создать условия для создания 50 дополнительных мест для детей с ОВЗ, т.е. увеличить общее количество обучающихся в гимназии, (в данном случае – с ОВЗ) на 50 человек.

Подготовьте проектное предложение для административной команды данного ОО по созданию условий для приема и обучения новой группы обучающихся (в данном случае – с ОВЗ). Составьте перечень требований к необходимым условиям обучения обучающихся с ОВЗ. Подготовьте обоснование (план выступления на педагогическом совете) для педагогов по необходимости проведения данной работы. Внесите предложения по составлению расписания, подготовке помещений, обучению педагогов, увеличению штатного расписания. Составьте план мониторинга адаптации новых обучающихся к условиям обучения в гимназии.

4. Функциональная грамотность

Краткое описание проблемы, подлежащей решению.

Поставлена задача войти в первую «десятку» стран по качеству образования. Согласно методологии, приняты следующие направления оценки качества образования: 1) оценка культуры самооценки образовательных организаций, внедрение технологий формирующего оценивания как способа продвижения к поставленным целям обучения с учетом целей и особенностей участников образовательных отношений; 2) оценка степени соответствия подготовки обучающихся требованиям ФГОС к результатам освоения образовательных программ; 3) оценка степени соответствия образовательной деятельности требованиям ФГОС к условиям реализации образовательной деятельности; 4) оценка степени соответствия подготовки обучающихся их потребностям, потребностям предприятий и учреждений; 5) оценка степени соответствия образовательной деятельности потребностям обучающихся, потребностям организаций среднего и высшего профессионального образования, предприятий и учреждений, потенциальными будущими работниками которых являются обучающиеся в ОО. Руководителям образовательных организаций необходимо, при составлении плана работы, ориентироваться на данные задачи.

Источник: https://prosv.ru/data/pages/107/prikaz_po_pize.pdf

Краткое описание кейса (задания). Цель, задачи, ресурсы, период, ожидаемый результат.

Подготовьте проектное предложение для руководителя образовательной организации, поставленного перед необходимостью реализовывать данные виды оценки. Дайте рекомендации руководителю по составлению рабочей группы в образовательной организации (агрошкола (школа, реализующая модель агрообразования), расположенная в районном центре; количество обучающихся – 400; количество педагогических работников – 40; в структуре школы есть сло-

жившаяся управленческая команда, на постоянной основе действуют методический, управляющий советы и орган ученического самоуправления). Выберите направления работы в данном направлении. Внесите предложения по организации взаимодействия данной ОО с организациями СПО и ВО. Предложите формы работы с педагогами, обучающимися, родителями. Обоснуйте возможное содержание соглашений (договоров) с отделом управления образования и методическими службами.

5. Интеграция общего и дополнительного образования

Краткое описание проблемы, подлежащей решению.

Согласно одному из авторов, среди содержательных направлений развития общего образования есть следующие: 1) создание у обучающихся адекватной естественно-научной картины мира; 2) доведение до обучающихся правил их поведения в социуме; 3) решение проблем безопасности и выживания человека. 4) преодоление ухудшение здоровья детей и молодежи; 5) задача развития природных способностей детей и молодежи; 6) необходимость приобщения юношей и девушек к достижениям культуры, формированию у них навыков ориентации в ее многообразных проявлениях; 7) обязательное овладение родным и иностранными языками; 8) формирование профессионально грамотных потребителей материальных и духовных продуктов общества. По мнению автора, основной способ достижения поставленных задач – интеграция основного и дополнительного образования.

Краткое описание кейса (задания). Цель, задачи, ресурсы, период, ожидаемый результат.

Составьте проектное предложение для руководителя образовательной организации по реализации обозначенных задач. Для решения данной задачи проанализируйте содержание данных утверждений; дифференцируйте их на актуальные, реальные; дискуссионные, но важные и неактуальные, негодные. Обоснуйте ваш выбор. Учтите имеющиеся условия – данная городская школа, имеющая в составе спортивную организацию (спортивную школу с основным профилем «легкая атлетика»); количество обучающихся – 900 человек; спортивную школу посещает 30% обучающихся. Количество педагогов – 30 человек. Школе принадлежит земельный участок площадью 1 га, 50% участка не задействовано для образовательных целей. Спортивный стадион, а также расположенные на нем объекты спортивной инфраструктуры, принадлежащие школе, находятся в запущенном состоянии; их эксплуатация запрещена. С бассейном, находящимся на расстоянии от школы в 1 км, не заключен договор о сотрудничестве. Средний возраст педагогов – 55 лет, из них имеют квалификационную категорию – 52 %. Средняя оценка по предмету физическая культура составляет 4,7 балла.

Предложите управленческой команде план мероприятий на ближайшие 3 года по развитию общего и дополнительного образования на базе данной школы, повышению качества образования и улучшения материально-технической базы. Сформулируйте критерии эффективности данной деятельности. Составьте план непрерывного профессионального развития педагогов данной школы.

**Вопросы для самопроверки
по основам менеджмента и психологии менеджмента**

Составитель: И. В. Серафимович

Вариант А

1. Текущий контроль в организации осуществляется

1. Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
2. Путем наблюдения за работой работников;
3. С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;
4. Путем докладов на сборах и совещаниях;
5. Вышестоящей структурой.

2. Вопрос мотивации труда исторически возник

1. Со времен появления денег;
2. Со времен возникновения организаций;
3. Со времен появления руководителя организации;
4. Со времен зарождения организованного производства;
5. Во время буржуазных революций в Европе.

3. Оперативные планы разрабатываются сроком на:

1. Полгода, месяц, декаду, неделю;
2. По рабочим дням;
3. 3-5 лет;
4. 1 год;
5. 10 лет.

4. Составляющим элементом управления является

1. Маркетинг;
2. Менеджмент;
3. Экономические процессы;
4. Социально-экономические процессы;
5. Финансы.

5. Заключительный контроль в организации осуществляется

1. До фактического начала выполнения работ;
2. После выполнения запланированных работ;
3. В ходе проведения определенных работ;
4. Тогда, когда удобно руководителю;
5. После достижения поставленных целей.

6. Управленческая функция «мотивация» обеспечивает

1. Достижение личных целей;
2. Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;
3. Исполнение принятых управленческих решений;
4. Обеспечение бесспорного влияния на подчиненного;

5. Побуждение работников к деятельности.

7. К внутренней среде относятся:

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
2. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
3. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;
5. Партнеры, персонал, социально-психологические условия.

8. Если Вам придется объяснять, что представляет собой функция планирования, то Вы скажете что это:

1. Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения;
2. Установление целей организации;
3. Определение путей и средств выполнения заданий;
4. Определение способов достижения целей организации;
5. Моделирование действий организации.

9. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:

1. Достижимость, конкретность, ориентация во времени;
2. Достижимость и ориентация во времени;
3. Ориентация во времени и конкретность;
4. Достижимость;
5. Ориентация во времени.

10. Объект изучения в курсе «Менеджмент»:

1. руководитель и его работа;
2. управленческий цикл и его составляющие, процесс управления как массовое явление;
3. организация и ее устройство.

Ключ: 1–3; 2–4; 3–1; 4–1; 5–2; 6–2; 7–3; 8–1; 9–1; 10–3.

Вариант В

1. Контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом должен (ы) осуществлять

1. Специалисты;
2. Работники;
3. Руководители;
4. Отдельные руководители;
5. Министерства.

2. Мотивы престижа следует понимать как

1. Попытки работника занять высшую должность в организации;
2. Попытки работника реализовать свою социальную роль взять участие в общественно важной работе;
3. Попытки работника получать высокую зарплату;

4. Попытки работника взять участие в общественной работе;
5. Попытки работника иметь влияние на других людей.

3. Под планированием понимают:

1. Вид деятельности;
2. Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;
3. Перспективу развития;
4. Состояние организации;
5. Интеграцию видов деятельности.

4. Ведущая роль в современных условиях принадлежит следующим методам управления организациями

1. Экономическим;
2. Социально-психологическим;
3. Организационно-распорядительным;
4. Распорядительным;
5. Социально-экономическим.

5. Текущий контроль в организации осуществляется

1. После выполнения определенных работ;
2. До фактического начала выполнения определенных работ;
3. В ходе проведения определенных работ;
4. Тогда, когда удобно руководителю;
5. Тогда, когда удобно коллективу.

6. К средствам мотивации труда не относятся:

1. Вознаграждения;
2. Проведение производственных совещаний;
3. Повышение квалификации персонала;
4. Обеспечение условий для самовыражения;
5. Объявление благодарности.

7. К внешней среде организации непрямого действия относятся:

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
2. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
3. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;
5. Партнеры, персонал, социально-психологические условия.

8. Организационное планирование осуществляется:

1. Только на высшем уровне управления;
2. На высшем и среднем уровнях управления;
3. На среднем уровне управления;
4. На всех уровнях управления;
5. Определение потребностей подчиненных.

9. Анализ конкурентов организации проводится с целью:

1. Определения их стратегии и сильных сторон;
2. Определения их целей и сильных сторон;
3. Определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;

4. Определения стратегии;
5. Определения их целей и слабых сторон.

10. Менеджерами называются:

1. должностные лица, осуществляющие контакты с внешней средой организации;
2. должностные лица, имеющие подчиненных;
3. должностные лица, имеющие полномочия по распоряжению ресурсами организации;
4. владельцы организации.

Ключ: 1–3; 2–2; 3–2; 4–1; 5–3; 6–4; 7–2; 8–4; 9–3; 10–3.

Сведения об авторах

Серафимович Ирина Владимировна, кандидат психологических наук, доцент, ректор ГАУ ДПО Ярославской области «Институт развития образования»;

Шляхтина Наталья Владимировна, проректор ГАУ ДПО Ярославской области «Институт развития образования»;

Бобылева Надежда Игоревна, кандидат биологических наук, доцент, старший методист регионального модельного центра воспитания и дополнительного образования детей ГАУ ДПО Ярославской области «Институт развития образования»;

Страхова Наталья Вячеславовна, кандидат исторических наук, доцент, и.о. заведующего кафедрой общего и среднего профессионального образования ГАУ ДПО Ярославской области «Институт развития образования»;

Зайцева Наталия Владимировна, старший методист Центра сопровождения управленческой деятельности и аттестации кадров ГАУ ДПО Ярославской области «Институт развития образования».

Учебное издание

Эффективная школа

**105 ступеней «вверх»
руководителя образовательной организации**

Практикум

Редактор Е. А. Пятунина

Компьютерная верстка Г. А. Соболевой

Подписано в печать 14.08.2026.

Формат 60х90/16. Объем 8,1 п.л., 7,5 уч.-изд.л.

Тираж 150 экз. Заказ 14

Центр непрерывного повышения
профессионального мастерства педагогических работников

ГАУ ДПО ЯО ИРО

150014, г. Ярославль,

ул. Богдановича, 16

Тел. (4852) 23-06-42

E-mail: rio@iro.yar.ru