

*Управление образования администрации Нижнетурунского городского округа  
Муниципальное казенное учреждение «Информационно-методический центр*

**Методические рекомендации по итогам  
мониторинга МСОКО.  
Направление 2.1  
«Система мониторинга эффективности  
руководителей всех образовательных организаций»  
за 2022 год**



## Оглавление

<i>Введение.....</i>	<i>3</i>
<i>1. Актуальные направления совершенствования эффективности деятельности руководителей всех образовательных организаций.....</i>	<i>4</i>
<i>2. Повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций .....</i>	<i>4</i>
<i>2.1. Система профилактики учебной неуспешности обучающихся .....</i>	<i>5</i>
<i>2.2 Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи.....</i>	<i>8</i>
<i>2.3. Система самоопределения и профессиональной ориентации обучающихся.....</i>	<i>20</i>
<i>2.4. Система воспитательной работы.....</i>	<i>29</i>
<i>2.5. Система мониторинга по созданию школьного благополучия (школьного климата).....</i>	<i>35</i>
<i>2.6. Внутренняя система объективной оценки качества образования .</i>	<i>45</i>
<i>3. Формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций .....</i>	<i>48</i>
<i>3.1. Развитие кадрового резерва управленческих кадров .....</i>	<i>48</i>
<i>3.2. Подготовка школьных управленческих команд .....</i>	<i>57</i>
<i>4. Заключение .....</i>	<i>62</i>

## **Введение**

Обеспечение качественного образования обучающихся во многом зависит от эффективности управления образовательным учреждением. Ключевой фигурой данного процесса выступает руководитель образовательного учреждения, который в соответствии с частью 3 статьи 26 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» является единоличным исполнительным органом, осуществляющим текущее руководство деятельностью образовательной организации.

В послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию 1 марта 2018 года отмечена особая роль директоров школ. Обращено внимание на то, что необходимо выстроить открытую, современную систему отбора и подготовки управленческих кадров, директоров школ. В целях реализации федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-р утверждены основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста. В рамках данного документа определен ряд мероприятий, направленных на разработку модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций, в том числе разработку и утверждение профессионального стандарта руководителя общеобразовательной организации.

Проведение мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений Нижнетуринского городского округа позволяет отслеживать и корректировать выявленные тенденции, определять проблемы и направления их решения, влиять на кризисные ситуации, осуществлять контроль, за реализацией тех или иных процессов, формировать «точки роста» и др.

Система мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений направлена на преодоление противоречия между требованиями к профессиональным и личностным качествам руководителя образовательного учреждения и уровнем его готовности к выполнению функций руководителя с целью поиска оптимальных способов повышения эффективности работы образовательного учреждения.

Методические материалы разработаны с учетом анализа результатов мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций Нижнетуринского городского округа в 2022 году и адресованы руководителям образовательных организаций для повышения качества управленческой деятельности и формирования кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

## **1. Актуальные направления совершенствования эффективности деятельности руководителей всех образовательных организаций**

Законом «Об образовании в Российской Федерации» ответственность за руководство образовательной, научной, воспитательной работой и организационно-хозяйственной деятельностью образовательной организации закреплена за ее руководителем. Должностные обязанности, требования к уровню квалификации руководителя образовательной организации закреплены приказом «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» и включают, в том числе, реализацию федерального государственного образовательного стандарта, обеспечение объективности оценки качества образования обучающихся (воспитанников, детей) в ОО, формирование резерва кадров в целях замещения вакантных должностей в ОО.

В свою очередь муниципальная система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций должна быть ориентирована на цели и показатели, связанные с направлениями деятельности:

1) развитием внутришкольных механизмов обеспечения качества образования, в том числе:

- внутренняя система объективной оценки качества образования;
- система профилактики учебной неуспешности обучающихся;
- система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у обучающихся;
- система профориентации;
- система мониторинга школьного благополучия (школьного климата);
- система воспитательной работы;

2) формирование, подготовка и использование кадрового резерва руководителей ОО.

Таким образом, данные, полученные в ходе мониторинга эффективности руководителей ОО, являются информационной основой для принятия Управлением образования управленческих решений по качеству профессиональной подготовки и управленческой деятельности руководителей ОО, позволяют выявлять руководителей с высокой эффективностью деятельности с целью распространения лучших практик, помогают определить управленческие проблемы и негативные тенденции и пр., а наличие подготовленного кадрового резерва позволяет принимать решения о замене неэффективных руководителей.

## **2. Повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций**

Управленческий цикл работы по треку «Повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций» строится на данных муниципальной системы оценки качества подготовки обучающихся, системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, системы работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся, а также анализ принятия мер руководителями образовательных организаций, в рамках других управленческих систем, например системы работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими, в неблагоприятных социальных условиях, и системы обеспечения профессионального развития педагогических работников.

Для реализации эффективной управленческой деятельности, направленной на повышение качества деятельности руководителей ОО, на школьном уровне определяются цели и задачи, показатели и методы сбора информации, проводится мониторинг и анализ его результатов с последующей разработкой адресных рекомендаций работникам образовательной организации, определяются мероприятия, меры и управленческие решения.,

Для развития внутришкольных механизмов управления качеством образования (не сформирована ВСОКО; не проводится мониторинг школьного благополучия; не сформирована система профилактики школьной неуспешности; выявлены признаки необъективности по результатам оценочных процедур и пр.), необходимо принимать меры, направленные на повышение качества управленческой деятельности в ОО:

- проведение методических мероприятий по повышению качества управленческой деятельности для управленческой команды образовательной организации;
- участие в деятельности стажировочных площадок для руководителей образовательных организаций по вопросам управления качеством образования;
- распространение лучших практик и продуктивных моделей управления;
- участие в мероприятиях объединения «ПРОФИ»;
- организация участия в профессиональных конкурсах для руководителей ОО;
- обновление системы финансового мотивирования по результатам мониторинга эффективности управленческой деятельности руководителей ОО;
- разработка программ индивидуальной траектории развития.

## **2.1. Система профилактики учебной неуспешности обучающихся**

Концептуальным основанием для проведения эффективной политики поддержки школ муниципалитета, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и имеющих низкие образовательные результаты, является необходимость проведения методической работы по разработке программы повышения качества образования для успешного перехода образовательных организаций в эффективный режим работы.

Направлениями по поддержке школ, являются:

- формирование на уровне управления и в профессиональном сообществе общих моральных ценностей, культуры высоких ожиданий, доверия к педагогическому корпусу, сотрудничества;
- формирование инфраструктуры поддержки школ и учителей, работающих в сложных условиях;
- концентрация системы управления в образовательных организациях на образовательных достижениях учащихся: все интервенции и изменения рассматриваются с точки зрения их влияния на образовательные результаты;
- включение в работу всех уровней управления, социального окружения в школе, их согласованные действия и взаимодействие;
- стратегический характер планирования работы, ориентация не только на актуальную ситуацию, но на развитие потенциала, обеспечение достаточного времени для достижения улучшений;
- наличие лидера (ов) на всех уровнях реализации работы;
- сочетание прозрачной внешней отчётности и внутренней (самоанализа); разделенная, распределенная и четко фиксируемая ответственность всех участников процесса, сочетание индивидуальной и коллективной ответственности;
- дифференциация инструментов поддержки в соответствии с особенностями контекста и актуальной ситуации школ;
- научная обоснованность, соответствие используемых форм и средств современному уровню развития научных исследований.

Оценка современного состояния системы образования позволяет выделить первоочередную задачу - разработку перечня показателей результативности школы. Все показатели могут быть разделены на несколько групп:

- показатели результатов ЕГЭ;
- показатели результатов административных контрольных работ (АКР);
- показатели успеваемости учеников;
- результативность участия в олимпиадах;
- данные по качеству полученных аттестатов.

Предложенный подход к определению неуспешных школ основан на классификации школ по принципу выбранных параметров.

Определить различия между уровнем успешности школ возможно с помощью метода дисперсионного анализа. Для выявления различий анализ проводится по целому ряду переменных, характеризующих школы. Все переменные можно разбить по следующим разделам:

- финансирование;
- материально-техническое обеспечение;
- кадровое обеспечение;
- специальная подготовка;
- социальная ситуация.

Данный метод позволит понять, какие проблемы характерны для школ, демонстрирующих устойчиво низкие результаты, и объясняются ли они в большей степени внутришкольными условиями.

### ***Информационные интернет-ресурсы по профилактике учебной неуспешности обучающихся***

Стратегический менеджмент в образовании: учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов

<http://window.edu.ru/resource/476/62476/files/innovation10.pdf>

Я - эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы

<https://publications.hse.ru/books/230373546>

Поверх барьеров: истории школ, работающих в сложных социальных условиях. Книга для школьных администраторов и для тех, кто управляет школами на муниципальном и региональном уровнях

<https://publications.hse.ru/en/books/266802552>

Поверх барьеров: исследуем резильентные школы

<https://publications.hse.ru/articles/221380750>

Проектирование модели профессионального развития педагогов школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, работающих с учащимися с риском образовательной неуспешности: Эмпирическая основа и ключевые составляющие <https://psyjournals.ru/psyedu/2018/n5/bysik.shtml>

Формирование адресных образовательных программ по работе с обучающимися с трудностями в обучении. Методические рекомендации ФГБНУ «Федеральный институт педагогических измерений» (ФИНИ)

<https://fipi.ru/metodicheskaya-kopilka/metod-rekomendatsii-lya-slabykh-shkol>

Цифровая платформа психолого-педагогических программ работы с трудностями в обучении у обучающихся, имеющих соответствующие риски неблагоприятных социальных условий <https://www.rospsy.ru/learning-difficulties>

Я - эффективный учитель: как мотивировать к учебе и повысить успешность «слабых» учащихся <https://publications.hse.ru/books/228134203>

Как учителю работать с неуспевающим учеником: Теория и практика рефлексивно-деятельностного подхода

<http://psychlib.ru/resource/pdf/documents/ZKu-2011.pdf#page=1>

Методические рекомендации для региональных и муниципальных органов управления образованием, руководителей образовательных организаций по вопросам вовлечения родителей (законных представителей) обучающихся в работу органов государственного управления образованием <https://nra-russia.ru/glavnaya/meropriyatiya/vovlechenie-roditelej-v-obrazovanie-poleznyie-materialyi.html>

Родительская вовлеченность в формирование образовательного пространства детей <https://publications.hse.ru/articles/289830907>

Взаимодействие семьи и школы: каналы коммуникации педагогов и родителей <https://publications.hse.ru/chapters/229378187> .

## **2.2 Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи**

Работа с одаренными детьми - это системный и целенаправленный процесс в общем и дополнительном образовании. Он требует от педагогов особых компетенций, пластичности, личностного самосовершенствования и тесного сотрудничества с родителями.

Умение распознавать признаки одаренности у своих обучающихся - начало пути в работе с талантливыми обучающимися. Талантливые и одаренные дети - это, безусловно, особые дети. Они требуют нетривиального, творческого, профессионального подхода, так как одаренные дети зачастую имеют разные по содержанию и характеру проблемы в силу особенностей развития личности. Именно поэтому необходима система работы с ними со стороны всего педагогического коллектива в образовательной организации.

В разработке образовательных стратегий на уровне регион - муниципальные образования - образовательные организации - педагоги важно определиться в основных понятиях по выявлению, поддержке и развитию способностей и талантов у детей и молодежи. Развитие способностей осуществляется в процессе жизнедеятельности, учебной, трудовой и других видах деятельности. Источником развития способностей выступает противоречие между наличным уровнем способностей и требованиями деятельности. Сегодня способности понимаются как свойства или качества индивида, обуславливающие успешность деятельности или овладения ею, как индивидуальные качества, отличающие одного человека от другого и проявляющиеся в успешности деятельности. Поскольку психика человека - это совокупность предпосылок, задатков, проявляющихся как

общие свойства нервной системы, специфики организации головного мозга, проявляющие в продуктивной психической деятельности. Эти природные предпосылки (задатки) могут быть трансформированы в способности в организованной деятельности по их развитию. Уровень интеллекта уровнем развития отдельных способностей. Талант определяется как проявление интеллекта в отношении конкретной деятельности, как проявление выдающихся способностей.

Одаренность - системное, развивающееся в течение жизни качество психики, которое определяет возможность достижения человеком более высоких, незаурядных результатов в одном или нескольких видах деятельности по сравнению с другими людьми.

Одаренный ребенок - это ребенок, который выделяется яркими, очевидными, иногда выдающимися достижениями (или имеет внутренние предпосылки для таких достижений) и тогда одаренность может не проявляться) в том или ином виде деятельности.

Три основных группы факторов развития одаренности у детей.

Первая группа факторов включает природные задатки, индивидуальные особенности ребенка;

Вторая группа факторов - отражает зависимость развития одаренности от характера деятельности;

Третья группа факторов - определяет все формы влияния социальной среды на ребенка (прежде всего, родителей и образовательного учреждения).

Типы одаренности.

Единой классификации не существует, но чаще всего в психологической литературе выделяются пять типов одаренности:

Интеллектуальная одаренность характеризуется повышенной наблюдательностью, концентрацией внимания и способностью анализировать информацию. Такие дети отличаются высоким IQ, обладают сильным критическим мышлением и, как правило, преуспевают в каком-то одном предмете.

Академическая одаренность подразумевает отличную память. Такие дети легко усваивают школьный материал, могут обучаться самостоятельно, потому что процесс учёбы приносит им удовольствие. Как правило, они способны пройти программу нескольких классов за один учебный год. Креативная одаренность может проявляться в богатой фантазии и нестандартном мышлении. Частный случай - творческая одаренность, то есть склонность детей к рисованию, танцам, музыке, стихосложению, актёрскому мастерству и другим искусствам.

Социальная одаренность заключается в наличии лидерских качеств, высоком уровне эмпатии, интуиции, яркой харизме. Такие дети могут непринуждённо общаться с людьми разных возрастов и часто обладают врождённым эмоциональным интеллектом - восприимчивостью к чувствам других.

Психомоторная одарённость предполагает опережающее возраст физическое развитие. Такие дети с ранних лет проявляют интерес к подвижным играм и спорту.

#### Выявление одаренных детей

По данным исследований ученых, изучающих проблему детской одарённости, у детей уже в дошкольном возрасте выявляются признаки одаренности. Учитывая качественное своеобразие видов одаренности и несовершенство современных методов их диагностики, ученые предполагают, что количество одаренных детей составляет не менее 15-25% от общей популяции. Измерение уровня развития ребенка с помощью существующих методик подтверждает идею Рубенштейна С.Л., что проблема развития способностей проблема развития личности.

Также следует подчеркнуть, что во всех ветвях отечественной психологии (Б.М. Теплов, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн и другие) отмечается, что понимание одарённости заложено большее, чем сумма способностей. Кроме того, часто за основной признак одаренности принимается высокий уровень интеллектуального развития. Если ученик неуспевающий, то о какой его одаренности может идти речь?

Оказывается, выдающиеся достижения возможны и при среднем уровне развития интеллекта. По данным американского психолога Е. Торренса, около 30% детей, отчисленных из школы за неуспеваемость, были потенциально одаренными детьми. Поэтому нельзя забывать, что детей с потенциальной одаренностью значительно больше, чем детей с выявленной одаренностью.

На сегодняшний день не существует универсальных, стандартизированных методик, которые позволили бы точно определить, одарён ребёнок или нет. Как правило, используется комплекс различных диагностических процедур. В учебной деятельности одарённые дети отличаются тем, что:

1. Хотят добиваться успехов в учёбе и приобретать знания, не воспринимая это как насилие над собой.
2. Способны к самостоятельным действиям благодаря приобретённым ранее умственным навыкам.
3. Умеют критически оценивать окружающую действительность и проникать в суть вещей и явлений. Ярко выражен интерес к тем или иным занятиям или сферам деятельности, чрезвычайно высокая увлеченность каким-либо предметом, погруженность в то или иное дело.
4. Погружены в философские проблемы, касающиеся вопросов жизни и смерти, религии и сущности мироздания. Задают очень много вопросов.
5. Не довольствуются поверхностными объяснениями, даже если они кажутся достаточными для их сверстников. Готовы по собственной инициативе выходить за пределы исходных требований деятельности.

6. Постоянно стремятся к самосовершенствованию и стараются всё делать хорошо (перфекционизм). Отсюда - постановка завышенных целей и тяжёлые переживания в случае невозможности их достижения.

7. Могут полностью концентрировать внимание и погружаться в проблему, подавляя любые «помехи». Повышенная познавательная потребность, которая проявляется в ненасытной любознательности.

8. Способны фиксировать свой опыт и оперативно применять его в экстремальной ситуации.

9. Занятие для них особенно интересно, когда имеет место поисковая и исследовательская ситуация, импровизация и парадоксы. Скучают на уроках из-за того, что учебный материал им уже хорошо знаком из книг, журналов, рассказов взрослых.

10. Умеют выделять главное в проблеме и в жизни, необходимое в данный момент для самореализации, Способны видеть изучаемый предмет в системе разнообразных связей.

11. Лучше других своих сверстников способны раскрывать отношения между явлениями и сущностью, использовать логические операции, систематизировать и классифицировать материал.

12. Остро переживают несправедливость в случае нарушения морально-нравственных норм и отношений.

13. Нестандартно подходят к решению проблем и задач (действуют вне заданных алгоритмов и схем), не переносят, когда навязывают готовый ответ и решение. Склонен все делать «по-своему».

14. Часто «перескакивают» через последовательные этапы своего развития, опережая в одном направлении развития, могут при этом сильно отставать в другом (дисинхрония).

Одарённость часто проявляется в успешности деятельности, имеющей стихийный, самодеятельный характер. Судить об одарённости ребёнка следует не только по его школьным или внешкольным делам, но по инициированным им самим формам деятельности. Даже если она не самая серьёзная, с точки зрения взрослого.

Характеристики доминирующих способностей одаренного ребенка

Способности - это свойства личности, являющиеся условиями успешного осуществления определённого рода деятельности. Способности развиваются из природных индивидуальных задатков личности в процессе деятельности (в частности, учебной и творческой). Способности не сводятся к имеющимся у индивида знаниям, умениям, навыкам.

### **1. Интеллектуальные способности**

1.1. Усваивает новые знания очень быстро и все схватывает легко.

1.2. Обладает чувством «здорового смысла» и использует знания в практических, повседневных ситуациях.

1.3. Хорошо рассуждает. Ясно мыслит, не путается в мыслях. Хорошо улавливает связь между одним событием и другим, между причиной и

следствием. Хорошо понимает недосказанное. Догадывается о том, что часто прямо не высказывается взрослыми, но имеется в виду. Улавливает причины поступков других людей, мотивы их поведения.

1.4. Быстро запоминает услышанное или прочитанное без специальных заучиваний, не тратит много времени на повторение того, что нужно запомнить.

1.5. Знает многое о таких событиях и проблемах, о которых его сверстники не знают и не догадываются.

1.6. Богатый словарный запас, легко пользуется новыми словами, без затруднений выражает свою мысль.

1.7. Любит читать книги, которые обычно читают не сверстники, а дети постарше на год или на два.

1.8. Решает сложные задачи, требующие умственного усилия.

1.9. Задает очень много вопросов. Имеет много разных интересов, по поводу которых часто спрашивает взрослых.

1.10. Обгоняет своих сверстников по учебе на год или на два, т.е. реально должен учиться в более старшем классе, чем учится сейчас. Часто скучает на уроках из-за того, что учебный материал ему (ей) уже хорошо знаком из книг, журналов, рассказов взрослых.

1.11. Оригинально мыслит и предлагает неожиданные, оригинальные ответы, решения.

1.12. Очень восприимчив, наблюдателен, быстро реагирует на все новое и неожиданное.

## **2. Художественные способности**

2.1. В своих рисунках и картинках изображает большое разнообразие разных предметов, ситуаций, людей (нет однообразия в сюжетах рисунков).

2.2. Серьезно относится к произведениям искусства. Становится вдумчивым и очень серьезным, когда видит хорошую картину, слышит музыку, видит необычную скульптуру, красиво и художественно выполненную вещь.

2.3. Оригинален в выборе сюжета (в рисунке, сочинении. Описании какого-то события), составляет оригинальные композиции (из цветов, рисунков, камней, марок, открыток и т.д.).

2.4. Всегда готов использовать какой-либо новый материал для изготовления игрушки, картины, рисунка. Композиции, в строительстве детских домиков на игровой площадке, в работе с ножницами, клеем.

2.5. Когда имеет свободное время, охотно рисует, лепит. Создает композиции, имеющие художественное назначение (украшение для дома, одежды и т.д.).

2.6. Прибегает к рисунку или лепке, для того чтобы выразить свои чувства и настроение.

2.7. Интересуется произведениями искусства, созданными другими людьми. Может высказать свою собственную оценку и пытается

воспроизвести то, что ему понравилось, в своем собственном рисунке или созданной игрушке, скульптуре.

2.8. Любит работать с клеем, пластилином, глиной для того, чтобы изобразить события или вещи в трех измерениях и пространственно.

### **3. Музыкальные способности**

3.1. Отзывается очень быстро и легко на ритм и мелодии, всегда вслушивается в них.

3.2. Хорошо поет.

3.3. В игру на инструменте, в песню или танец вкладывает много энергии и чувств.

3.4. Любит музыкальные записи. Стремится пойти на концерт или туда, где можно слушать музыку.

3.5. Любит петь вместе с другими так, чтобы получалось слаженно и хорошо.

3.6. В пении или музыке выражает чувства, свое состояние.

3.7. Сочиняет оригинальные, свои собственные мелодии.

3.8. Хорошо играет на каком-нибудь инструменте.

### **4. Способности к занятиям поисково-исследовательской деятельностью**

4.1. Выражает мысли ясно и точно (устно и письменно).

4.2. Читает книги, статьи, научно-популярные издания с опережением своих сверстников на год-два.

4.3. Обладает способностью выше средней к пониманию абстрактных понятий, к установлению обобщений.

4.4. Хорошая «моторная» координация, особенно между зрительным восприятием и рукой (хорошо фиксирует то, что видит, и четко записывает то, что слышит).

4.5. После уроков любит читать научно-популярные журналы и книги и делает это с большим удовольствием, чем читает книги художественные, детективы и пр.

4.6. Не унывает, если его проект или новая задумка не поддержана учителем или родителями или если его «эксперимент» не получился.

4.7. Пытается выяснить причины и смысл событий.

4.8. Проводит много времени над созданием собственных «проектов»: конструирование радиоприемника, построение телескопа, летательного аппарата, собирание коллекции и т.д.

4.9. Любит обсуждать научные события, изобретения, часто задумывается об этом.

### **5. Способности к осуществлению литературной деятельности**

5.1. Может легко построить рассказ, начиная от завязки сюжета и заканчивая разрешением какого-либо конфликта.

5.2. Придумывает что-то новое и необычное, когда рассказывает о чем-то уже знакомом и известном всем.

5.3. Придерживается только необходимых деталей в рассказах о событиях, все несущественное отбрасывает, оставляет главное, наиболее характерное.

#### **6. *Способности технические***

6.1. Хорошо выполняет задания по ручному труду.

6.2. Интересуется механизмами и машинами.

6.3. В мир его увлечений входит конструирование машин, приборов, моделей поездов, радиоприемников.

6.4. Может чинить несложные приборы и механизмы, использовать старые детали для создания новых поделок, игрушек, приборов.

6.5. Определяет причины капризов механизмов, любит загадочные поломки и вопросы на «поиск».

6.6. Любит чертить чертежи и рисовать наброски механизмов.

6.7. Читает журналы и статьи о создании новых приборов и машин, механизмов.

#### **7. *Способности к спорту***

7.1. Энергичен и производит впечатление ребенка, который нуждается в большом объеме физических движений, чтобы ощущать себя счастливым.

7.2. Любит участвовать в спортивных играх и состязаниях.

7.3. Постоянно преуспевает в каком-нибудь виде спортивной игры (выигрывает в какой-нибудь спортивной игре).

7.4. Бегает быстрее всех в классе.

7.5. По сравнению со сверстниками хорошо развита координация движений, двигается легко и грациозно.

7.6. Любит ходить в походы, играть на открытых спортивных площадках.

7.7. Предпочитает проводить свободное время в подвижных играх (хоккей, баскетбол, футбол и т.д.).

#### ***Дополнительное образование***

Дополнительное образование располагает широким диапазоном предоставления каждому ребёнку возможности свободного выбора образовательной области, профиля программ, времени их освоения, включения в разнообразные виды деятельности с учётом их индивидуальных склонностей. Одарённые дети в дополнительном образовании - это те дети, которые превосходят своих сверстников по творческому потенциалу и которые стремятся развить свои способности и как можно быстрее включиться в творческую жизнь проекты и достижения высоких результатов в них.

В системе дополнительного образования могут быть выделены следующие формы обучения одарённых детей:

– индивидуальное обучение или обучение в малых группах по программам творческого развития в определённой области;

- работа по исследовательским и творческим проектам в режиме наставничества (в качестве наставника выступают, как правило, учитель или педагог);
- очно-заочные занятия с применением дистанционных образовательных технологий;
- каникулярные сборы, лагеря, мастер-классы, творческие лаборатории;
- система творческих конкурсов, фестивалей, олимпиад; - детские научно-практические конференции и семинары.

Благоприятные возможности дополнительного образования четко проявляются, в частности, в сфере художественного развития. В эти учреждения часто приходят дети, уже проявляющие выдающиеся способности.

В работе по развитию одарённости детей, в учреждениях дополнительного образования, должен быть применен принцип максимальной реализации их потенциальных возможностей и развития творческих способностей, а от педагогов работа с одаренными детьми, на сегодняшний день, требует не только развитых предметных компетенций, но, что особенно актуально - знание психологии одарённости и владения современными педагогическими технологиями, направленными на развитие способностей обучающихся с учётом психологических особенностей развития личности одарённых детей.

Дополнительное образование и внеурочная деятельность в рамках общеобразовательной организации так же дают возможность проявить талант и развивать одаренность обучающихся, углубленно изучая интересующий школьный предмет, погружаясь в него на межпредметном уровне и осваивая новые способы деятельности.

Конкурсное и олимпиадное движение является одним из эффективных способов выявления таланта и одаренности в определенной сфере. В Свердловской области на сегодня сформирована открытая, гибкая система конкурсного и олимпиадного движения. Самой крупной олимпиадой в данной системе является Всероссийская олимпиада школьников (далее - ВсОШ). ВсОШ - это крупнейшее в стране интеллектуальное соревнование школьников. Ежегодно около 6 млн учащихся с 4 по 11 класс по всей России принимают в ней участие, чтобы публично проявить талант и побороться за возможность поступить в престижные учебные заведения. На сегодняшний день во ВсОШ входят олимпиады по 24 школьным предметам.

### ***Развитие и поддержка одаренных детей***

Развитие и психолого-педагогическая поддержка одаренных детей имеет свою специфику и возможна только при условии интеграции усилий всего педагогического коллектива и консолидации ресурсов сетевых партнеров. Такое сотрудничество должно носить системный и комплексный характер. Выстраивание индивидуального плана развития и

психолого-педагогической поддержки - залог успешного развития потенциала одарённых детей.

Одаренность - качество психики. При неблагоприятных условиях выдающиеся способности ребенка быстро затухают. Поэтому все занятия должны проводиться в доброжелательной обстановке. Чувство юмора - верный помощник в любой познавательной деятельности. Оно помогает поддерживать интерес к научной или другой работе, позволяет легко переключаться на учебу или отдых. Но педагог должен знать, что одаренные дети особенно ранимы и чувствительны. Неосторожная шутка может сильно ранить ребенка, выбить его из привычной колеи. Работа с одаренными детьми - тяжелый, но благодарный труд.

Важнее всего в работе с одаренными детьми сместить акцент с процесса целенаправленного развития неких качеств или функций одаренности на процесс психолого-педагогической поддержки, создания условий для естественного роста и созревания одаренного ребенка, а внутри него и его одаренности.

Личностно-деятельностный характер образовательного процесса позволяет решать одну из основных задач дополнительного образования - выявление, развитие и поддержку одарённых детей. Одарённые дети в дополнительном образовании, имея возможность свободного выбора образовательной деятельности, специализации программ и времени их освоения, имеют внутреннюю мотивацию к развитию своего потенциала. При том, что вид деятельности определяется индивидуальными задатками, интересами в контексте зоны ближайшего развития каждого ребёнка.

Соблюдение следующих принципов позволяет педагогам выстроить продуктивную работу по развитию одаренности у детей в образовательном процессе:

- формирование внутренней мотивации (внешняя мотивация для одаренных детей не столь действенна, как внутренняя именно поэтому такие дети зачастую оказывают сопротивление всем видам нетворческих работ. Это создает массу проблем, зачастую оценивается педагогами как упрямство, лень или глупость и может влиять на общую академическую успеваемость.);
- организация образовательного процесса при «субъект - субъектных отношениях» (активная позиция обучающегося в процессе деятельности, совместное решение проблемы как способов взаимодействия между педагогом и ребенком. Сотрудничество выступает как основная организационная форма и сотворчество как содержательная составляющая деятельности);
- наличие и свободное использование разнообразных источников и способов получения информации (интернет, энциклопедии, опыт, эксперимент, наблюдение, книги, публикации в научно-популярных журналах и проч.);

- предоставление «веера выбора» различных видов деятельности и включение в различные организационные формы образования (внеурочная деятельность, дополнительное образование, участие в конкурсах, играх, олимпиадах, движениях и прочее, что создает каждому обучающемуся возможности для полного развития);
- рефлексия (личностная, интеллектуальная и эмоциональная);
- возможность индивидуализации содержания и темпов прохождения основных и дополнительных образовательных программ, их обогащение и углубление, возможность выстраивать индивидуальный образовательный маршрут;
- усиление внимания к проблеме межпредметных связей в индивидуальной работе с обучающимися (использование междисциплинарного подхода на основе интеграции тем и проблем, относящихся к различным областям знания);
- соблюдение принципов - «право на ошибку», «ситуация успеха», «не сравнивать с другими» и т.д., которые создают благоприятный эмоционально- психологический климат;
- включение элементов индивидуализированной психологической поддержки и помощи с учетом своеобразия личности каждого одаренного ребенка, в том числе обучающихся с ОВЗ;
- интегративный подход (обеспечение целостности и системности педагогического процесса в гуманистической парадигме).

Комплексный подход и сетевое взаимодействие образовательных организаций дополнительного образования с общеобразовательными организациями, партнерами из иных ведомств (культура, спорт, наука) в рамках образовательного кластера обуславливает совершенствование работы с талантами.

Стремление к совершенству, склонность к самостоятельности и углубленной работе над собой одаренных детей определяет требования к профессиональным компетенциям педагога, так исследования А. И. Савенкова и Н. С. Лейтеса показывают, что именно дети с высоким потенциалом больше всего нуждаются в «своем» педагоге.

В рамках психологических исследований Б. Блума определились 3 типа педагогов, работа с которыми важна для развития одаренных обучающихся:

- педагог, вводящий ребенка в сферу учебного предмета и создающий атмосферу эмоциональной вовлеченности, возбуждающий интерес к предмету;
- педагог, закладывающий основы мастерства, в конкретном виде деятельности отрабатывающий с ребенком технику исполнения;
- педагог, демонстрирующий результативность в проявлении обучающимися способностей.

Педагогу, работающему с одаренными детьми, следует обладать качествами, обусловленными спецификой работы с данной категорией детей, а именно быть готовым:

- конструктивно отвечать на вызовы, уметь реагировать на критику и не впадать в стресс;
- способность творчески решать появляющиеся проблемы, готовность отвечать за свои решения;

Ценить стремление одаренных, нестандартных детей самостоятельно решать свои проблемы, верить в их положительные намерения, уважать их чувство собственного достоинства;

- развивать потребность к интеллектуальному самосовершенствованию, самообразованию и саморазвитию, изучать опыт работы других педагогов в области работы с одаренными детьми.

Важным компонентом педагогического сопровождения одаренных детей является коррекционная составляющая. Дети с признаками одаренности уже на ранних возрастных этапах могут демонстрировать дисгармоничный вектор развития. Так, психолог Н. Б. Шумакова отмечает, что одаренность почти всегда сопровождается односторонностью развития. Это порождает «противоречие между яркими способностями в одной сфере и незрелостью прочих областей детской души».

Для педагога, выстраивающего работу с одаренными детьми, важно знать особенности развития не только познавательной, но и психосоциальной, поведенческой сферы. Именно эти особенности обладают своеобразной двойственностью: с одной стороны, - это качества, необходимые для самоактуализации одаренной личности, раскрытия ее внутреннего потенциала, которыми природа одаривает талант, генетически мотивируя его на поиск и осмысленное достижение личных целей. С другой стороны, эти качества приводят к определенным затруднениям, которые может испытывать одаренная личность в общении с окружающими, и/или в социальной адаптации.

По результатам мониторинга системы по выявлению, поддержке и развитию способностей и талантов у детей и молодежи зафиксировано, что в Свердловской области требуют пристального внимания вопросы повышения квалификации педагогов в области выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодёжи, поиска продуктивных форм и технологий осуществления психолого-педагогического сопровождения способных и талантливых детей.

### ***Работа с родителями одаренного ребенка***

Семья одаренного ребенка во всех случаях имеет важнейшее влияние на развитие его способностей. Работа с родителями одаренных детей составляет особое направление деятельности образовательных организаций и методических служб. Специалист по проблемам детской одаренности В. С.

Юркевич пришла к выводу, что родители одаренных детей в той же мере отличаются от обычных, как и их необыкновенные дети.

Задача образовательной организации, всех субъектов образовательного кластера взять семью в качестве основного партнера по развитию творческого потенциала и способностей детей. Координатору усилий не только для оптимального развития одаренных детей, чья одаренность на данный момент может быть ещё не проявившейся, не только просто способных детей, в отношении которых есть серьёзная надежда на качественный скачок в развитии их способностей, педагогической и родительской общественности сетевых партнеров позволит решить эту проблему.

Работу с родителями одаренных детей необходимо вести в четырех направлениях:

1. Психологическое сопровождение семьи способного ребенка.

Цель этой работы с родителями талантливых детей психолого-педагогическое просвещение обучение родителей по эффективному взаимодействию с их ребенком.

Данная работа позволит:

- расширить возможности понимания одаренного ребенка;
- улучшить рефлексию своих взаимоотношений с одаренным ребенком;
- выработать новые навыки взаимодействия с ребенком;
- установить и развить сотрудничество родителей с ребенком. В целом работа с родителями должна быть направлена на то, чтобы научить их понимать, принимать своего ребенка, верить в его талант.

2. Создание информационной среды для родителей.

Обеспечение открытости и доступности получения информации об особенностях и возможностях дальнейшего развития талантов и способностей их ребенка (в том числе о возможности участия в конкурсном, олимпиадном движении, развития гибких компетенций, возможностях обучения по дополнительным образовательным программам и проч.) позволяет снимать тревожность у родителей. Действенным ресурсом для развития кругозора родителей могут стать специальные группы в социальных сетях, созданные на уровне образовательных организаций, отдельных педагогов, муниципальных образований. Формирование единого информационного пространства одна из целей организации системы работы с талантами Свердловской области.

3. Организация совместной практической деятельности способных детей и его родителей - совместное участие в мастер-классах, конкурсах, коворкингах, акциях, родительских собраниях.

4. Формирование системы стимулирования и мотивации родителей к активному сотрудничеству с образовательными организациями.

Психологи Юркевич В. С. И другие сформулировали ряд рекомендаций для педагогов по работе с родителями.

1. Не сравнивать детей друг с другом. Ребенка можно сравнивать только с самим собой: сегодня он работал лучше, чем вчера, за последнее время снизил темп и т. п. При анализе работы и достижений ребенка ни о каких других детях не должна идти речь. В то же время не стоит идти на поводу у родителей в их стремлении слышать дифирамбы в адрес своего ребенка. Об успехах и трудностях следует говорить только наедине!

2. Необходимо постоянно и терпеливо объяснять родителям основную стратегию развития, которая выбрана в отношении их ребенка. Только при условии разъяснения образовательной стратегии родители становятся безусловными партнерами педагогов. Без этого не может быть реализована никакая индивидуальная психолого-педагогическая программа развития одаренного ребенка. В то же время, недопустимо позволять родителям контролировать каждое действие педагога, при необходимости он информирует их сам.

3. Необходимо привлекать родителей к совместной работе над творческими проектами, они видят и ценят тот факт, что педагоги помогают ребенку реализовать свой потенциал.

4. Важно выразить доверие к воспитательному опыту родителей, их знаниям своего ребёнка. Именно они могут сделать для ребенка так много, как ни педагог, ни психолог в плане инновационных приемов развития ребенка. Их подходы могут быть востребованы и другими родителями, особенно в работе с детьми с ОВЗ.

5. По возможности не следует включаться в семейную жизнь родителей. Конечно, многие проблемы одаренных детей напрямую связаны с семейными проблемами родителей и микроклимата в семье в целом, однако, если нет прямого и безусловного запроса со стороны родителей на семейную поддержку, не следует вмешиваться. Без такого запроса вмешательство в чужую семейную жизнь пользы не принесет. Но даже если запрос есть, нужно оставить родителям право на частную жизнь, за исключением случаев, когда не вмешаться нельзя.

### **2.3. Система самоопределения и профессиональной ориентации обучающихся**

Современные вызовы продуцируют новые подходы к пониманию профессионального самоопределения: от подготовки человека к выбору профессии на основе его интересов и предрасположенности к формированию у него высокого адаптивного потенциала для профессиональной мобильности и широких возможностей личностного развития. В современных условиях возрастает роль и значимость ранней профориентации и выявления результативности самоопределения на уровневой основе.

Меняющаяся социально-экономическая реальность выдвигает профориентацию в систему, способствующую построению личностной конкурентоспособности на протяжении всей трудовой жизни человека, а правильный профессиональный выбор опосредует высокую производительность труда и в конечном итоге - ресурс стабильного экономического и социального роста региона. Таким образом, в современной действительности профессиональная ориентация и профессиональный выбор приобретают комплексное системное значение по социальным, экономическим и личностным основаниям.

Социальное значение предполагает социализацию индивида через усвоение в процессе профессионального самоопределения определенной системы знаний, норм, ценностей, правил поведения в трудовом коллективе; социальную роль профессиональной деятельности.

Экономическое значение подразумевает формирование у обучающихся мотивации на получение совокупности профессиональных знаний, умений и навыков для дальнейшего их применения в достижении высокой производственной эффективности, реализации себя как субъекта экономической жизни; качество профессионального выбора и обусловленный этим человеческий капитал как условие развития и роста большинства производств в современной экономике.

Личностное значение предполагает выбор профессии как условие удовлетворения человеком его внутренней социально-психологической потребности для осуществления профессиональной деятельности.

Одной из задач является развитие новых форматов профориентационной работы с детьми и молодежью на получение востребованных на рынке труда профессий и специальностей.

Кроме этого, потребность в становлении новой системы профессионального самоопределения обучающихся обусловлена преодолением образовательных несоответствий между деятельностью по разработке для них готовых решений и необходимостью формирования у них персонифицированных позиций организации своей будущей профессиональной жизнедеятельности. Исходными условиями достижения эффективности и качества профессионального самоопределения обучающихся являются адекватность образования современности, влияние жизненного пространства на человека.

Таким образом, профессиональная ориентация осуществляется в целях:

- обеспечения социальных гарантий в сфере свободного выбора профессии, формы занятости и путей самореализации личности; достижения сбалансированности между профессиональными интересами человека, его психофизиологическими особенностями и возможностями рынка труда;
- прогнозирования профессиональной успешности в какой-либо сфере трудовой деятельности;

– содействия непрерывному росту профессионализма личности как важнейшего условия ее удовлетворенности трудом и собственным социальным статусом, реализации индивидуального потенциала, формирования здорового образа жизни и достойного благосостояния.

Факторы современности, влияющие на развитие системы самоопределения и профессиональной ориентации обучающихся

Главная характеристика современности - быстрые изменения, а основные вызовы опосредованы неопределенностью. Технический прогресс стал источником возникновения турбулентностей по всем направлениям жизни человека, источником изменений существующего порядка в мире навыков и профессий.

Одни профессии исчезают, другие возникают. Предполагается, что к 2030 году 50% существующих ныне рабочих мест окажутся технически устаревшими. Более 40% рабочей силы должны будут отвечать за собственную занятость и самостоятельное развитие навыков. Скорость сокращения жизненного цикла профессии будет нарастать, а сложность профессиональных задач увеличиваться.

Ключевыми трендами технологических изменений современности и ближайшей перспективы являются:

1. цифровизация - перевод всех видов информации в цифровую форму, что меняет подходы к управлению социально-экономическими и индивидуальными системами;

2. компьютеризация - новые возможности развития искусственного интеллекта для решения сложных задач в различных сферах человеческой деятельности, внедрения технологий виртуальной и дополнительной реальности;

3. создание комплексных производственных систем, связывающих физическое и цифровое пространство (индустриальная робототехника, заменяющая ручной труд в производственных процессах);

4. создание самоуправляемых систем - беспилотный транспорт;

5. автоматизация когнитивного труда - электронные персональные помощники, которые принимают задание и осуществляют поиск рациональных вариантов для их исполнения.

Технологический прогресс актуализирует проблемы формирования навыков, освоение которых поможет закрепиться человеку в той или иной социально-профессиональной деятельности ближайшего будущего. Как сегодня, так и в обозримой перспективе, профессиональная и социальная жизнь вовлекает человека в творческую деятельность. Возрастает спрос на компетенции нового уровня:

– надпрофессиональные и универсальные компетенции, которые можно применять во всех профессиях, социальных и личностных ситуациях; способность понимать настоящее и будущее, разрабатывать стратегии собственных действий;

– способность решать проблемы и находить новые возможности их решения; знания и навыки, связанные с мультидисциплинарностью для достижения мастерства в различных сферах работы и жизни.

Изменения современной жизни свидетельствуют о том, что трансформация сферы образования в соответствии с новыми вызовами неизбежна. Сегодня эффективным образованием является такое, которое способно отражать действительность настоящего, учитывать тренды будущего и саморегулятивно достигать возможностей опережающего развития детей. При этом основным условием отражения действительности выступает сопряжение образования со средой жизни и развития ребенка.

Влияние на ребенка современной жизненной среды отражает ряд особенностей его развития:

- широкий доступ к источникам информации формирует у ребенка навыки поисковой деятельности;
- интеллектуализация жизни, постоянное взаимодействие с «миром умных вещей» содействуют освоению навыков работы со сложными предметами, формируют метапредметное восприятие и понимание окружающей среды;
- жизнедеятельность в условиях многообразия опосредует у детей выборность как норму действий и содействует развитию у них системного мышления.

Вхождение человека в профессиональную жизнь сегодня необходимо начинать с раннего возраста, а профессиональную готовность обуславливать ранним развитием у него высших психических функций: интеллекта, мышления, креативности, коммуникативности с опорой на субъектность.

Профессиональное самоопределение и профессиональный выбор в современном контексте отражают результаты образования и задают параметры необходимых в нем изменений:

- усиление ученико-центрированного образования и расширение практик личностного самоуправления. Самоуправление - способность ставить цели своего обучения, использовать и создавать образовательные ресурсы, погружаться в различные образовательные опыты, создавать запросы на новые образовательные форматы, наделять учащихся правом, возможностью действовать;
- широкое внедрение педагогических практик, которые осуществляются на проблемно ориентированном и проектно-ориентированном обучении;
- развитие методов самоуправления: создание условий для проживания обучающимися множества профессиональных и социальных ролей, проявления самостоятельности мышления.

Таким образом, особенности современного мира, развития в нем ребенка, востребованные образовательные эквиваленты обуславливают необходимость совершенствования образовательной парадигмы

формирования у детей профессионального самоопределения и проведения профессиональной ориентации.

В современном контексте профориентация - это образовательная система, обеспечивающая последовательное формирование у человека компетентности для реализации себя в профессиональной жизнедеятельности. Профессиональное самоопределение - это способность самоориентировать себя в выборе профессии.

Региональная система профориентации включает в себя два равноценных направления деятельности: консультативную и образовательную. Консультативная профориентация, включающая диагностику и профконсультирование, предполагает комплекс услуг, которые направлены на помощь в профессиональном выборе, при этом не нацелены на образовательный результат. Образовательная профориентация - это комплекс программ, проектов, мероприятий в массовой образовательной практике, направленных на формирование у всех обучающихся особых умений и компетенций, необходимых для социально - профессионального выбора.

Региональная система образования носит интегральный характер, где самоопределение является одновременно целевым ориентиром федеральных государственных образовательных стандартов и внеучебной деятельности. Вместе с тем она дополняется спецификой по содержанию, формам и организации, которые отражают подготовку обучаемых к будущей профессиональной жизнедеятельности и выражаются парадигмой системы профессионального самоопределения для профессионального выбора.

Региональная система самоопределения и профессиональной ориентации обучающихся функционирует на трех уровнях:

- на уровне начального общего и основного общего образования;
- на уровне среднего общего образования;
- на уровне среднего профессионального образования.

Формирование профессионального самоопределения детей и молодежи является непрерывным процессом и осуществляется на всех стадиях образования:

1) дошкольные образовательные организации в процессе реализации программ воспитания осуществляют психолого-социальную ориентацию детей, проводят бесплатные учебные занятия по изучению мира труда, формированию представлений о мире профессий, развивают у детей в ходе игровой деятельности трудовые навыки, формируют мотивацию и интересы детей с учетом особенностей их возраста и состояния здоровья. Содержание образовательной программы дошкольного образования должно обеспечивать развитие личности, мотивации и способностей детей в различных видах деятельности, включая социально-коммуникативное развитие, которое направлено в том числе на формирование позитивных установок к различным видам труда и творчества. Таким образом,

дошкольные образовательные организации являются первой ступенью в формировании базовых знаний о профессиях;

2) образовательные организации начального общего, основного общего, среднего общего образования и общеобразовательные организации, реализующие адаптированные образовательные программы, совместно с организациями здравоохранения на основе государственных стандартов и нормативов проводят системную, квалифицированную и комплексную профориентационную работу, учитывая местные условия и интересы обучающихся.

Начальное общее образование обеспечивает выработку первоначальных трудовых навыков, формирование позитивного отношения к профессионально трудовой деятельности, развитие интереса к миру профессий. Предметные результаты освоения основной образовательной программы начального общего образования в рамках учебного предмета «Технология» должны отражать получение первоначальных представлений о созидательном и нравственном значении труда в жизни человека и общества, о мире профессий и важности правильного выбора профессии. Требования к адаптированной основной общеобразовательной программе начального общего образования также предполагает формирование у обучающихся с ограниченными возможностями здоровья представлений о сферах трудовой деятельности и о значении труда в жизни человека.

Среднее общее образование направлено на дальнейшее становление и формирование личности обучающегося, развитие интереса к познанию и творческих способностей обучающегося, формирование навыков самостоятельной учебной деятельности на основе индивидуализации и профессиональной ориентации содержания среднего общего образования, подготовку обучающегося к жизни в обществе, самостоятельному жизненному выбору, продолжению образования и началу профессиональной деятельности.

Основное общее образование условно можно разделить на два этапа. В 5-7-х классах основными задачами становятся формирование успешного опыта достижения результатов от продуктивной деятельности, использование потенциала учебных предметов для вовлечения детей в проектную деятельность, приобщение к созданию полезного продукта в результате практической деятельности. В 8-9-х классах необходимо создавать условия для проявления образовательных и профессиональных интересов обучающихся, возможности сделать первичный профессиональный выбор, формирования умений соотносить собственные притязания и склонности с социальными, экономическими и общественными интересами, обеспечить помощь в планировании личной профессиональной перспективы.

Среднее общее образование с позиции профориентации должно обеспечить обучающимся образовательную среду, которая позволит

использовать профессиональный потенциал профильных учебных предметов, активно участвовать в продуктивной, социально значимой, преобразовательной деятельности и функционально-ролевом профессиональном проживании через участие в профессиональных пробах, проектировать образовательно- профессиональный маршрут.

Профессиональная ориентации в соединении с подготовкой молодежи к труду в условиях рыночной экономики, формированием у подрастающего поколения соответствующей мотивации к осознанному планированию и выбору рода будущей профессиональной деятельности и формы занятости с учетом личных интересов, состояния здоровья, индивидуальных особенностей и склонностей каждого, а также требований профессий и рынка труда - одна из основных задач образовательных организаций всех типов, которая входит в круг обязанностей педагогических коллективов, психологических служб, органов управления образованием, также соответствующих организаций здравоохранения и органов управления здравоохранением.

Функционирование системы самоопределения и профессиональной ориентации обучающихся общеобразовательных организаций осуществляется через координацию Региональным оператором - Центром опережающей профессиональной подготовки Свердловской области (далее - ЦОПП), структурным подразделением ГАПОУ СО «Уральский колледж строительства, архитектуры и предпринимательства».

Таким образом, региональная система самоопределения и профессиональной ориентации обучающихся обеспечивает:

- создание условий для совершения осознанного выбора дальнейшей траектории обучения выпускниками уровня основного общего образования;
- повышение эффективности профилизации на ступени среднего общего образования;
- совершенствование структуры среднего профессионального образования.

Основные направления реализации региональной системы самоопределения и профессиональной ориентации обучающихся

Траектория 1. Создание условий для совершения осознанного выбора дальнейшей траектории обучения выпускниками уровня основного общего образования.

Цель: формирование и развитие у обучающихся начального общего и основного общего образования интереса к профессиональной деятельности для совершения осознанного выбора дальнейшей траектории обучения.  
Задачи:

проведение диагностики способностей и компетенций обучающихся, необходимых для продолжения образования и выбора профессии; осуществление психолого-педагогической поддержки, консультационной помощи обучающимся в их профессиональной ориентации; развитие

представлений о профессиях, о собственных интересах, возможностях в области тех или иных профессий и соотнесение своих возможностей с требованиями, предъявляемыми профессиональной деятельностью к человеку, в том числе посредством участия в федеральных и региональных профориентационных проектах и конкурсах.

Основные направления деятельности:

- проведение мероприятий, направленных на формирование у обучающихся позитивного отношения к профессионально-трудовой деятельности;
- проведение профориентационных мероприятий совместно с учреждениями/предприятиями, образовательными организациями, центрами профориентационной работы, практической подготовки, в том числе с учетом межведомственного взаимодействия;
- проведение мероприятий для родителей (законных представителей) по вопросам профессиональной ориентации обучающихся;
- проведение мероприятий профессионально ориентированного знакомства: система пробных ознакомительных занятий в «Кванториумах», «IT-кубах»; ознакомление с элементами профессиональной деятельности на базе организаций профессионального и высшего образования;
- реализация практико-ориентированных программ проектно-исследовательской деятельности профориентационной направленности для школьников (на базе общеобразовательных организаций и/или организаций дополнительного образования детей).

Базовые показатели:

- проведение ранней профориентации обучающихся;
- выявление предпочтений обучающихся ООО в области профессиональной ориентации;
- сопровождение профессионального самоопределения обучающихся ООО;
- сопровождение профессионального самоопределения обучающихся ООО с ОВЗ;
- выбор профессии обучающимися ООО.

Ожидаемые результаты:

- увеличение удельного веса обучающихся ООО 5-9 классов, принявших участие в профориентационных мероприятиях совместно с учреждениями/предприятиями, организациями профессионального и высшего образования, ЦОПП СО не менее чем на 7% к 2024 г.;
- увеличение доли обучающихся, охваченных деятельностью, соответствующей приоритетным направлениям технологического развития в детских технопарках «Кванториум», центрах цифрового образования «IT-куб», от общего количества обучающихся не менее чем на 5% к 2024 г.;

- увеличение доли обучающихся с инвалидностью и ОВЗ, принявших участие в профориентационных мероприятиях с 64% в 2021 г. до 70% к 2024 г.;
- увеличение количества обучающихся, принявших участие в федеральных и региональных проектах по профориентации не менее чем на 5 % к 2024 г.

Траектория 2. Повышение эффективности профориентации на ступени среднего общего образования

Цель: Повышение результативности образовательного процесса при реализации профильного обучения для решения социально значимых задач, в том числе практико-ориентированной подготовки кадров под потребности регионального рынка труда.

Задачи:

развитие единой информационной среды профориентации, обеспечивающей педагогическое сопровождение профессионального самоопределения обучающихся;

проведение диагностики способностей и компетенций обучающихся, необходимых для продолжения образования и выбора профессии; создание и совершенствование организационно-управленческих, информационно-методических и кадровых условий, способствующих самоопределению и самореализации обучающихся с учетом потребностей регионального рынка труда;

выстраивание кластерной модели системы профессиональной ориентации в регионе, направленной на реализацию приоритетной задачи практико-ориентированной подготовки кадров «под ключ».

Основные направления деятельности:

- реализация программ профессиональных проб для школьников на базе ПОО, вузов, предприятий-работодателей, других внешкольных площадок, обеспечивающих погружение в профессиональный контекст;
- реализация программ (учебных курсов, спецкурсов, практик или др.) профориентационной работы с обучающимися (сопровождения профессионального самоопределения) различной продолжительности (от 1 четверти до нескольких лет).
- формирование профильных классов в образовательных организациях с учетом запроса обучающихся и потребностями регионального рынка труда
- проведение мероприятий для родителей (законных представителей) по вопросам профессиональной ориентации обучающихся.

Базовые показатели:

выявление предпочтений обучающихся СОО в области профессиональной ориентации;

сопровождение профессионального самоопределения обучающихся СОО (в том числе обучающихся с ОВЗ); выбор профессии обучающимися СОО;

эффективность профориентационной работы в профильных классах и классах с УИОП;

успешность зачисления в ВУЗ в соответствии с выбранным профилем.

Ожидаемые результаты:

– увеличение количества обучающихся 10-11-классов, охваченных обучением в профильных классах или изучающих углубленно отдельные предметы не менее чем на 5% к 2024 г.;

– увеличение доли выпускников 11 -х классов, поступивших в вуз в соответствии с выбранным профилем на 5% к 2024 г.;

– увеличение количества обучающихся с ОВЗ, принявших участие в региональном чемпионате «Абилимпикс» на 3% ежегодно;

– увеличение количества обучающихся, принявших участие в региональном чемпионате JuniorSkills на 5% к 2024 г.

Траектория 3. Совершенствование структуры среднего профессионального образования

#### **2.4. Система воспитательной работы**

Стратегией развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года одной из приоритетных задач определено создание условий для повышения эффективности воспитательной деятельности в организациях, осуществляющих образовательную деятельность.

Эффективная муниципальная система организации воспитания обучающихся должна:

– опираться на объективные данные, собранные с помощью валидного и апробированного инструментария;

– основываться на сотрудничестве всех уровней управления образованием, семей обучающихся, заинтересованных ведомств и организаций;

– ориентироваться на повышение результативности воспитательной работы на основе анализа данных мониторинга воспитательных результатов;

– выявлять и распространять лучшие практики организации воспитательной работы на школьном, муниципальном, региональном и федеральном уровнях;

– осуществлять профилактику социально негативных явлений и деструктивного поведения в среде подростков и обучающейся молодежи. Задачи МОУО по организации системы воспитания:

- разработка программы (программ, проектов) воспитания и социализации обучающихся в муниципальном образовании, городском округе с учетом особенностей социально-экономических, экологических, демографических, этнокультурных и других особенностей территории и потребностей обучающихся их родителей;
- создание необходимой для ее реализации инфраструктуры (совокупность организаций, обеспечивающих организационно, материально, содержательно и методически процесс социального и коррекционного воспитания);
- разработка и реализация планов межведомственного взаимодействия по вопросам воспитания в муниципальном образовании, городском округе;
- организация проведения мониторинга состояния системы работы по воспитанию обучающихся в образовательных организациях, уровня сформированности ценностных ориентаций, профилактике деструктивного поведения обучающихся муниципального образования, городского округа.

Расширение и укрепление межведомственного взаимодействия по актуальным проблемам воспитания подрастающего поколения является одной из важных задач как регионального, муниципального уровней, так и на уровне образовательной организации. Сегодня возможно при организации воспитательного процесса активно включать в него специалистов системы профилактики (сотрудников подразделений по делам несовершеннолетних отделов внутренних дел, медицинских работников, специалистов молодежной политики, спорта и культуры). Межведомственное взаимодействие приобретает особое значение в вопросах профилактики девиантного, общественно опасного поведения подростков и молодежи.

В целях повышения эффективности воспитательной работы важно организовать на постоянной основе деятельность по сбору и анализу информации об эффективных моделях и практиках воспитательной работы и работы по профилактике деструктивного поведения подростков и молодежи.

Предметом оценки результатов воспитательной работы как уровня сформированности ценностных ориентаций у обучающихся является:

- уровень знаний, являющихся базой для формирования ценностных ориентаций;
- уровень принятия ценностных приоритетов;
- уровень распространения в практической деятельности и социальных взаимодействиях группы негативных и позитивных проявлений.

При этом оценка эффективности воспитательной работы в системе образования включает:

- оценку качества организации воспитательной работы в образовательной организации, в том числе взаимодействия образовательной организации с родителями (законными представителями) обучающихся и

взаимодействия системы образования с предприятиями, общественными организациями, заинтересованными ведомствами и т.п.;

- оценку собственно воспитательных результатов.

При оценивании результатов воспитания необходимо не только осуществлять мониторинг изменения количественных показателей (охват участия в мероприятиях, включенность в деятельность гражданско-патриотических объединений, волонтерскую деятельность). Предметом оценки должны стать ориентация на моральные ценности и нормы в ситуациях нравственного выбора, готовность обучающихся оценивать свое поведение и поступки, поведение и поступки других людей с позиции нравственных и правовых норм с учетом осознания последствий, активное неприятие асоциальных поступков, свобода и ответственность личности.

Важно учитывать данные социологических и психолого-педагогических исследований, которые позволяют определить ценностное отношение к достижениям нашей страны, уважение к ее символам, историческому и природному наследию, традициям разных народов, проживающих в родной стране, готовность к выполнению обязанностей гражданина и реализации его прав, к включению в деятельность органов самоуправления, волонтерской деятельности, принятие свобод и законных интересов других людей, неприятие любых форм экстремизма, дискриминации, коррупции и др.

Вместе с тем фиксация и оценка общего спектра результатов воспитания позволяют решать вопросы предупреждения социально опасного и деструктивного поведения обучающихся в образовательных организациях. Применительно к системе воспитания это означает, что для построения комплексной многоуровневой системы организации воспитательной работы в рамках системы образования в сотрудничестве с обществом, семьями обучающихся, заинтересованными ведомствами и организациями необходимо развивать на всех уровнях управленческой деятельности в системе образования соответствующие механизмы, включающие такие этапы, как:

- целеполагание на основе зафиксированных нормативными документами Российской Федерации приоритетов государственной политики в сфере воспитания с учетом региональных и местных особенностей и проблематики;
- выбор показателей, соответствующих установленным целям;
- мониторинг значений выбранных показателей, анализ их динамики;
- реализацию управленческих решений и мер, направленных на повышение позитивной динамики изменения значений выбранных показателей;
- анализ эффективности принимаемых решений и мер.

Принятие управленческих решений по результатам анализа проводимой воспитательной работы является важным инструментом, способствующим повышению качества проводимой работы.

Необходимо обратить внимание на то, что анализ эффективности проведенных мероприятий, принятых мер и управленческих решений по результатам проводимой воспитательной работы является необходимой составной частью комплекса мер, направленных на решение задач формирования социально ответственного, здорового, активного поколения российской молодёжи.

Управленческие решения и мероприятия для совершенствования муниципальных систем организации воспитания обучающихся должны быть направлены на:

- развитие правовой и политической культуры детей, расширение конструктивного участия в принятии решений, затрагивающих их права и интересы, в том числе в различных формах самоорганизации, самоуправления, общественно значимой деятельности;
- содействие проведению массовых общественно-спортивных мероприятий и привлечение к участию в них детей;
- принятие мер, направленных на воспитание у обучающихся чувства ответственности за состояние природных ресурсов, умений и навыков разумного природопользования, нетерпимого отношения к действиям, приносящим вред экологии;
- принятие мер, направленных на развитие поисковой и краеведческой деятельности, детского познавательного туризма;
- расширение сотрудничества между государством и обществом, общественными организациями и институтами в сфере духовно-нравственного воспитания детей, в том числе традиционными религиозными общинами;
- принятию мер по созданию и распространению произведений искусства и культуры, проведению культурных мероприятий, направленных на популяризацию российских культурных, нравственных и семейных ценностей;
- содействие профессиональному самоопределению;
- приобщение детей к социально значимой деятельности для осмысленного выбора профессии;
- создание условий для расширения участия семьи в воспитательной деятельности;
- создание условий, методов и технологий для использования возможностей информационных ресурсов, в первую очередь информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», в целях воспитания и социализации детей;

- принятие мер для поддержки общественных объединений, содействующих воспитательной деятельности, ученического самоуправления и повышение роли организаций обучающихся в управлении образовательным процессом;
- разработку муниципального плана включения обучающихся, находящихся на профилактическом учете, в социально значимую деятельность с использованием ресурса организаций дополнительного образования, детских и молодежных социально ориентированных объединений, социальных партнеров;
- внедрение медиации и восстановительных технологий в деятельность педагогов по урегулированию межличностных конфликтов в образовательной среде и профилактике правонарушений;
- создание мобильных антикризисных бригад и определение порядка межведомственного взаимодействия в кризисных ситуациях, в том числе в случаях суицидального риска, суицидальных попыток и завершённых суицидов;
- на организацию профилактической работы с обучающимися, попавшими в группу риска формирования зависимого поведения по результатам социально-психологического тестирования.
- обеспечение многообразия программ дополнительного образования детей с учетом их интересов и на основе предварительного мониторинга и анализа;
- обоснование цели воспитательной работы по всем направлениям воспитательной деятельности (это позволит определять на этапе планирования особенности ситуации в воспитательном пространстве и, следовательно, точнее выбирать наиболее подходящие формы и методы работы);
- обеспечение использования результатов мониторинга по всем направлениям воспитательной работы, указанным в исследовании ФИОКО;
- фиксирование и использование результатов по направлениям, по которым проведён мониторинг показателей, при проведении анализа мониторинга показателей использовать элементы кластеризации, выявлять факторы, влияющие на результаты;
- разработку по итогам анализа результатов мониторинга адресные рекомендации по использованию успешных практик, разработанных с учётом результатов мониторинга показателей.
- организацию мероприятий по повышению профессиональных компетенций педагогических работников по вопросам профилактики деструктивного поведения обучающихся, используя программы дополнительного профессионального образования, составленные с учётом актуальных нормативно-правовых актов, современных разработок российских учёных и международного опыта;

- обеспечение информационного сопровождения практики решения вопросов воспитания и повышения квалификации через создание качественных муниципальных информационных ресурсов для подростков (правовой направленности), для родителей (просветительской направленности), для педагогов (муниципальный навигатор лучших практик).
- обеспечение эффективной работы по выявлению и внедрению лучших педагогических моделей и практик профилактической работы с обучающимися, используя ресурс педагогических сообществ (методические объединения, сетевые сообщества, ассоциации, лаборатории);
- разработку программ и планов воспитания социально-экономические, нравственно-этические и этнические особенности условий, обычаев и традиций в субъектах Российской Федерации.

### ***Информационные интернет-ресурсы по организации воспитательной работы***

Вид информации	Сайт	Ссылка
Нормативно-правовые акты в сфере воспитания	Официальный интернет-портал правовой информации	<a href="http://pravo.gov.ru/">http://pravo.gov.ru/</a>
	Федеральный портал «Российское образование» (раздел «Нормативная правовая информация»)	<a href="https://edu.ru/about/">https://edu.ru/about/</a>
	Электронный периодический журнал «Вестник образования» - официальное издание Минпросвещения России (раздел «Документы»)	<a href="https://vestnik.edu.ru/">https://vestnik.edu.ru/</a>
Национальные проекты, федеральные проекты в сфере образования	Сайт Минпросвещения РФ	<a href="https://edu.gov.ru/national-project/projects/patriot/">https://edu.gov.ru/national-project/projects/patriot/</a>
Методические рекомендации по внедрению в практику образовательных организаций современных разработок в сфере воспитания подростков и молодежи (на основе разработок российских ученых)	ФГБУ «Федеральный институт оценки качества образования»	<a href="https://fioco.ru/Media/Default/Documents/Методические_и_рекомендации_по_внедрению_в_практику_современных_разработок_в_сфере_воспитания.pdf">https://fioco.ru/Media/Default/Documents/Методические_и_рекомендации_по_внедрению_в_практику_современных_разработок_в_сфере_воспитания.pdf</a>
Методические рекомендации по подготовке к проведению оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации	ФГБУ «Федеральный институт оценки качества образования»	<a href="https://fioco.ru/Media/Default/Методики/Методические_рекомендации_по_проведению_оценки">https://fioco.ru/Media/Default/Методики/Методические_рекомендации_по_проведению_оценки</a>
Сборник методических рекомендаций по вопросам, отнесенным к компетенции комиссий по делам несовершеннолетних и защите их прав	ФГБУ «Центр защиты прав и интересов детей»	<a href="https://fcprc.ru/wp-content/uploads/2021/11/Sbornik-metod.-rekomentatsij-dlya-KDNiZP_2021.pdf">https://fcprc.ru/wp-content/uploads/2021/11/Sbornik-metod.-rekomentatsij-dlya-KDNiZP_2021.pdf</a>

## **2.5. Система мониторинга по созданию школьного благополучия (школьного климата)**

Школьный климат может быть представлен через ряд его составляющих:

1. общее отношение к школе (чувство принадлежности и удовлетворенность школой);
2. вовлеченность в учебный процесс (учебная мотивация и антишкольные настроения);
3. отношение к учителям;
4. представления о собственных способностях;
5. школьная дисциплина;
6. агрессивная подростковая среда и буллинг.

В соответствии с выделенными составляющими определяются шкалы, позволяющие оценить уровни выраженности соответствующих установок и отношений для отдельного ученика, класса, школы в целом. Каждая шкала представлена набором утверждений (индикаторов), часть из которых связана с положительными установками и отношениями, а другая часть - с негативными.

Ниже приводится краткое описание каждой из составляющих (шкал) школьного климата и соответствующих им индикаторов.

Эмоциональная и психологическая связь ученика со школой проявляется в его отношении к школе. В психологии понятие «чувство принадлежности» характеризует глубину и качество отношений индивида и группы или организации. Необходимость «принадлежать», устанавливать и поддерживать стабильные отношения благодаря регулярным контактам является жизненной потребностью человека, удовлетворение которой оказывает влияние на эмоциональное состояние и когнитивные процессы. Чувство принадлежности определяется как эмоционально обусловленная необходимость быть членом какой-либо группы, сообщества, субъективное восприятие своей принадлежности к коллективу, представление о себе как о части коллектива (школы) и уверенность в том, что тебя уважают и ценят. Это относится как к ученикам, так и к педагогическим работникам. Принадлежность к школьному сообществу предполагает чувство членства, ощущение возможности оказать влияние на членов сообщества, эмоциональную близость и удовлетворение психологических потребностей, возможность участвовать в установлении общих норм и в групповом принятии решений. По мнению многих специалистов, изучавших влияние школьного климата на учебные достижения школьников, идентификация учеников себя со школой (чувствуют себя частью школы, класса) влияет на их вовлеченность в учебную деятельность. Ученикам важно ощущать себя частью организованной социальной группы и пользоваться уважением в ней.

Общее отношение к школе оказывает влияние на формирование образовательных ценностей, мотивации и лояльности к школе и

рассматривается специалистами как один из ключевых факторов для оценки школьного климата.

Для оценки общего отношения к школе прежде всего учитывается удовлетворенность учеников тем, что с ними происходит во время пребывания в школе. Удовлетворенность определяется как субъективная оценка качества школьной жизни, желание посещать занятия, удовольствие от проведенного времени и взаимодействия с окружающими.

Для оценки удовлетворенности учеников школой используется шкала, состоящая из восьми утверждений (индикаторов):

1. В школе мне хорошо.
2. Мне нравится моя школа.
3. В школе я ощущаю себя в безопасности.
4. Каждое утро я с удовольствием иду в школу.
5. В школе ко мне хорошо относятся.
6. В школе я могу быть самим(-ой) собой.
7. Иногда мне кажется, что я чужой(-ая) в этой школе (негатив).
8. Таким, как я, трудно в этой школе (негатив).
9. Обычно, когда я ухожу из школы, я доволен(-на) прошедшим

днем.

Важной составляющей школьного климата, влияющей на достижения и установки учеников, является вовлеченность в учебную деятельность. Наиболее общее определение вовлеченности - это максимальная включенность в какую-либо деятельность. Вовлеченность характеризует объем усилий, прилагаемых для достижения поставленных целей. Вовлеченность ученика в учебную деятельность рассматривается с точки зрения его поведенческих, эмоциональных и когнитивных инвестиций в обучение, как его готовность усердно работать на уроках и дома, выполнять дополнительные задания. Для учителей важна заинтересованность в академических успехах учеников и объем оказываемого воздействия для достижения этой цели. Как показывают ряд исследований, в школах с высокой степенью вовлеченности перед учителями и учениками ставятся высокие, но достижимые цели, программы обучения серьезны и упорядочены, а школьники мотивированы на учебу и уважительно относятся к академическим успехам своих одноклассников.

Для оценки вовлеченности используются две группы индикаторов: к первой группе относятся индикаторы, измеряющие собственно вовлеченность в деятельность («прошкольные настроения»), ко второй группе - индикаторы, измеряющие и оценивающие противоположную характеристику - «антишкольные настроения». Антишкольные настроения проявляются в отвержении подростками образования как ценности,

убежденности в отсутствии пользы от хорошей учебы и шансов на социальную мобильность через образование. Такие подростки после окончания школы ориентируются на неквалифицированный ручной труд, для которого образование не является необходимым. Эта часть учеников может проявлять антишкольные настроения, формировать в школе оппозиционную культуру (в противовес прошкольным настроениям и академической культуре), отвергать принятые в обществе социально одобряемые нормы и ценности, в том числе отрицать ценности образования. Убеждение в том, что образование не принесет пользы в будущем, становится причиной низких образовательных достижений. Важно отметить, что культура школы (как академическая, так и оппозиционная) в целом достаточно стабильна на протяжении продолжительного времени и «наследуется» - передается от одного поколения учеников к другому. Особого внимания в этой связи требуют школы со стабильно низкими результатами обучения и школы, функционирующие в неблагоприятных социальных условиях, а также школы, в которых в контингент обучающихся входят дети мигрантов (иноязычные). История и традиции изучения антишкольной культуры в России и в других странах представлены в работе.

Вовлеченность (готовность принимать участие в учебных делах) и антишкольные установки (представления о бесполезности образования) рассматриваются как два компонента академической культуры школы.

Для измерения уровня прошкольных настроений авторы предлагают использовать шкалу, состоящую из восьми утверждений (индикаторов):

1. Мне интересно учиться в школе.
2. Есть такие предметы, которые мы с одноклассниками обсуждаем после уроков.
3. Некоторые предметы меня настолько интересуют, что я сам(-а) занимаюсь ими сверх программы.
4. Я готов(-а) ездить в школу далеко от дома, лишь бы она была хорошая.
5. В школе нет предметов, которые бы меня увлекали (негатив).
6. То, чему меня учат в школе, никогда не пригодится в жизни (негатив).
7. Учеба мало готовит меня к взрослой жизни (негатив).
8. Учеба в школе - это напрасная трата времени (негатив).

Учителя играют ключевую роль на протяжении всего периода школьной жизни ребенка. Они организуют и поддерживают академическое и социальное развитие детей, создают социально-психологический климат в школьном коллективе. Процессы преподавания и обучения взаимосвязаны и неотделимы от личных отношений между учителями и учениками. Ученики чувствуют себя более комфортно в школах, в которых учителя проявляют заботу, уважение и оказывают эмоциональную поддержку. Если доверие и взаимоотношения с преподавателями находятся на высоком уровне, то у

учащихся повышаются самооценка, академическая успеваемость, формируются положительные отношения со сверстниками, возрастают мотивация и уровень ответственности детей, снижается уровень агрессивного поведения. И, наоборот, в школах, в которых взаимопонимание между учениками и учителями отсутствует, существуют проблемы с дисциплиной и рискованное поведение подростков. Оценка отношения школьников к учителям включает вопросы о дружелюбии, вежливости, справедливости, готовности педагогов помогать, а также мнение детей о том, насколько хорошо их учат. Индикаторы для оценки взаимоотношения с учителями взяты из инструментария исследования «Programme for International Student Assessment» (PISA) и используются в методике оценки школьного климата:

1. Если мы чего-то не понимаем на уроках, учителя всегда находят способ это объяснить.
2. Учителя в моем классе хорошо учат.
3. Учителя в моем классе понятно объясняют сложные темы.
4. Большинство учителей в моей школе справедливо относятся к ученикам.
5. Я всегда могу обратиться за помощью и советом к учителю.
6. Учителя в моей школе дружелюбно настроены к ученикам.
7. Учителя в моей школе вежливы с учениками.

При исследовании климата школы учитывается уверенность учеников в собственных силах при решении учебных задач. Понятие «уверенность учащегося в своих силах» определяется как «представление индивида о себе, формируемое под влиянием опыта и среды». Уверенность в своих силах тесно связана с успехами ученика прежде всего по математике. Чем выше результаты по математике, тем выше уверенность в своих силах и по другим предметам. На эту характеристику также влияют учебные достижения окружения ученика, т.е. его одноклассников или даже всей школы. Чем выше общий уровень, с которым сравнивает себя ученик, тем выше требования к себе и, соответственно, ниже представление о своих успехах и способностях. Измерение уверенности в своих силах регулярно включается в международные сравнительные исследования школьного образования: TIMSS («Trends in International Mathematics and Science Study»), PIRLS («Progress in International Reading Literacy Study»), PISA («Programme for International Student Assessment»).

В предлагаемой методике уверенность в своих силах измеряется для двух типов предметов - гуманитарных и математических. Вопросы для оценки собственных сил по математике и гуманитарным предметам могут быть использованы в опросах школ, анализе мотивации и факторов образовательных успехов школьников.

Индикаторы для самооценки собственных сил по учебным предметам:  
Уверенность в своих силах по математике

1. Математика мне легко дается.
2. Мне интересно решать математические задачи.
3. Мне не нравится математика (негатив).
4. На уроках математики я чувствую беспомощность (негатив).

Уверенность в своих силах по гуманитарным предметам

1. Мне легко учиться по гуманитарным предметам (например, по русскому языку, литературе, истории).
2. Если я постараюсь, я могу учиться на «пятерки» по гуманитарным предметам (например, по русскому языку, литературе, истории).
3. Мне не нравятся гуманитарные предметы (например, русский язык, литература, история) (негатив).
4. Мне трудно писать контрольные / сдавать экзамены по гуманитарным предметам (например, по русскому языку, литературе, истории) (негатив).

Дисциплина в школе является важным аспектом взаимодействия учителей и учеников. Ее уровень связан с климатом в школе, в частности с показателями агрессии и виктимизации, с уровнем учебной мотивации и успеваемостью. Важной составляющей школьных требований и условием успешного освоения школьных предметов является выполнение домашних заданий. Специалисты выявили связь между школьным климатом (отдельными его характеристиками) и готовностью учеников работать дома над школьными заданиями, определяемой по тому, сколько сил или времени ученик тратит на выполнение упражнений дома; насколько хорошо или плохо он готовится к урокам. Регулярная подготовка дома повышает успеваемость ученика и результативность его итоговых тестов и экзаменов. Важно учесть, что на качестве результатов обучения влияет не только количество потраченного времени, а эффективность занятий, т.е. выполнение всех заданных упражнений полностью, завершение работы. Ученики с высоким уровнем академической мотивации с интересом включаются в происходящее на уроках, выполняют домашние задания и лучше учатся. Также необходимо отметить важность этой составляющей школьного климата в связи с переходом школы на смешанные формы обучения (дистанционное и т.п.), когда значительную часть времени ученик работает самостоятельно над учебным материалом.

Негативные взаимоотношения с учителями и низкий уровень академической мотивации становятся причиной прогулов и нарушений правил в школе. Пропуски уроков - один из предикторов выбывания или отчисления ученика.

Индикаторами дисциплины являются утверждения о нарушениях школьных правил, связанных с учебным процессом. Дисциплину в школе можно оценить через частоту нарушений (опоздания на уроки, пропуски занятий, шум на уроке, невыполнение домашних заданий). В целом можно

определить, насколько в данных школе или классе принято нарушать школьные правила, как часто это происходит. Ученик дает оценку состоянию дисциплины в классе и тому, мешает ли ему нарушение дисциплины одноклассниками учиться, отвлекает ли от уроков.

Индикаторы для оценки дисциплины в школе:

1. Поведение некоторых учеников на уроках мешает мне заниматься.
2. Часто мне бывает трудно слушать учителя, потому что в классе очень шумно.
3. Ученики в этой школе часто опаздывают на уроки.
4. Ученики в этой школе часто пропускают уроки.
5. Ученики в этой школе стараются приходить на уроки вовремя.

Проблеме агрессивного поведения подростков в школе в последнее время уделяется все больше внимания как со стороны ученых-исследователей, так и практических педагогических работников.

Причинами буллинга и подростковой агрессии являются недостатки организации школьной жизни. Важно отметить, что чаще причинами становится равнодушное отношение учителей к разворачивающейся травле, их агрессия (словесная, физическая) к неуспевающим ученикам, выбор «любимчиков». Чаще эти явления возникают в школах с большим числом обучающихся, в классах с большим числом учеников. Также необходимо обратить внимание на слабую организацию внеучебного досуга. Другой причиной буллинга становится негативный опыт агрессоров. Унижение человека группой бывает основано на заниженной самооценке активистов и лидера, их неумении разрешать конфликты. В агрессивных действиях нередко принимают участие дети, имеющие опыт в роли жертвы травли. Общение подростков в социальных сетях позволяет усилить давление группы на подростка-жертву. Кинофильмы, реалити-шоу культивируют идею соперничества, относительной дозволенности и безнаказанности открытого проявления агрессии. Сцены притеснения жертв подпитывают негативные эмоции подростков, реализующиеся в отношениях со сверстниками.

Буллинг в школе может принимать различные формы. Агрессия может быть прямой (физические действия, угрозы, запугивание, оскорбления) и косвенной (распространение слухов, исключение из общения). Агрессивное поведение наносит вред психическому и физическому здоровью учеников, школьной дисциплине, приводит к снижению мотивации и общей академической успеваемости.

Ситуации, связанные с агрессивным поведением в подростковой среде, как в реальной жизни, так и в Интернете могут долго оставаться незамеченными взрослыми, поскольку о них не рассказывают ни агрессоры, ни жертвы, до тех пор, пока ситуация не перейдет в стадию, угрожающую физическому и психическому здоровью ребенка.

В связи с этим очень важно иметь инструмент, который может зафиксировать даже небольшие проявления агрессии среди молодых людей. В настоящее время широко применяется методика выявления буллинга, разработанная норвежским исследователем Даном Ольвеусом, - «Olweus Bullying Questionnaire». Она используется во многих внутривостановых исследованиях, а также в международном сравнительном исследовании «Health Behaviour in School-aged Children» (HBSC). Опросник Ольвеуса позволяет выявить распространенность буллинга, выделить отдельные формы агрессии (включая кибербуллинг), места столкновения с буллингом, продолжительность, установки и чувства школьников относительно агрессивного поведения со сверстниками. Исследование HBSC - один из немногих примеров изучения агрессивного поведения подростков в российских школах.

Российские исследователи на основе «Olweus Bullying Questionnaire» разработали инструмент для оценки уровня агрессивности школьной среды. Измерению подлежат три варианта проявления социальной агрессии: столкновение с агрессией в адрес одноклассников (агрессивная среда в школе), столкновение с агрессией в адрес самого подростка (буллинг - личный опыт жертв), столкновение с агрессией в социальных сетях (кибербуллинг - личный опыт жертв). При этом учитываются проявления разных форм буллинга: от физических действий до группового исключения. Собранный информация дает представление о распространенности социальной агрессии в подростковых группах и позволяет оценить, насколько безопасен для учеников климат школы.

Для трех вариантов проявления агрессии используются три группы индикаторов.

Агрессивная среда в школе: Как часто в прошлом году в вашем классе происходило что-то из перечисленного?

1. Мои одноклассники дрались друг с другом.
2. Мои одноклассники ставили подножки и толкали более слабых школьников.
3. Мои одноклассники угрожали взрослым в школе.
4. Мои одноклассники издевались над другими школьниками и говорили о них гадости.
5. Мои одноклассники писали гадости о других школьниках в Интернете (в сети «ВКонтакте», в чатах и т.п.).

Буллинг - личный опыт жертв: Как часто в прошлом году в школе с тобой случалось что-то из перечисленного?

1. Над тобой издевались.
2. Тебя дразнили.
3. О тебе распространяли сплетни.
4. Тебя побили.
5. Тебя пнули или толкнули.

6. Прятали твои вещи (сумку, тетради и т.д.).
7. Ты с кем-то подрался(-ась).
8. Одноклассники долго с тобой не разговаривали, игнорировали тебя.
9. Над тобой шутили всем классом.

Кибербуллинг - личный опыт жертв: Как часто за последний месяц в Интернете...

1. Тебе писали (в «ВКонтакте», чатах, форумах и др.) что-то обидное и неприятное.
2. Про тебя запостили что-то такое, что тебе было неприятно.
3. Про тебя писали гадости и обсуждали тебя так, что это тебя раздражало.

Методика оценки школьного благополучия (школьного климата)

Опросники для оценки школьного климата разработаны для школьников разного возраста (для начальной школы, для основной и старшей школы), для учителей и администрации школ. Опросники представлены в Приложении к методическим рекомендациям.

За основу для оценки школьного климата целесообразно взять анкету для учащихся основной и средней школы. Вопросы (утверждения) в этой анкете структурированы в соответствии со шкалами, описанными в предыдущем разделе методических рекомендаций. Обследование учеников проводится анонимно. Обследование взрослых (учителей и администрации) целесообразно проводить также анонимно (без указания ФИО), но с отметкой муниципалитета и школы. Необходимо понимать, что при опросе респонденты склонны давать социально ожидаемые ответы.

Для каждого утверждения (индикатора) респонденту предлагается выбрать одну из градаций (используется порядковая шкала Лайкерта). Каждой градации присваивается балл («совершенно не согласен» - 1 балл / «скорее, не согласен» 2 балла - / «скорее, согласен» - 3 балла / «полностью согласен» - 4 балла). Также может быть использована шкала - никогда (1 балла) / редко (2 балла) / часто (3 балла) / очень часто (4 балла).

Для сбора первичных баллов следует разработать форму, удобную для дальнейшей статистической обработки.

Анкетирование может быть проведено в сети Интернет (например, с использованием приложения Google). Для это используется сетевая анкета. В этом случае сбор и статистическая обработка первичных данных осуществляется автоматически.

Обработка и интерпретация результатов анкетирования может быть проведена на нескольких уровнях: индивидуальном, групповом (класс), школьном, муниципальном. Рассмотрим алгоритм обработки результатов анкетирования учащихся основной и старшей школы (другие анкеты обрабатываются аналогичным способом):

- 1) Перевести градации в числа.

2) Подсчитать для каждого респондента суммы баллов по каждой из шести шкал оценки школьного климата.

3) Подсчитать для каждого респондента общую сумму баллов по всем шести шкалам - суммарный балл.

4) Для каждой из шести шкал подсчитать максимально возможный балл, соответствующий благоприятному климату, и общий по всем шкалам максимально возможный балл, соответствующий благоприятному школьному климату. Максимально возможные баллы могут быть использованы как эталонные значения степени (уровня) благоприятности климата, с которыми сравниваются показатели индивидуального, группового и школьного уровней.

5) Для каждого респондента подсчитать относительный балл по каждой шкале и в целом по анкете. Определить уровень благоприятности климата для каждого респондента по шкале Харрингтона (табл. 1).

Таблица 1.

*Уровень благоприятности климата респондента по шкале Харрингтона*

Относительный балл	Степень (уровень) благоприятности школьного климата
0 - 0,2	Очень низкий (ОН) - сильная степень неблагоприятности
0,21 - 0,34	Низкий (Н) начальная степень неблагоприятности
0,35 - 0,64	Средний (С) - низкая степень благоприятности
0,65 - 0,80	Выше среднего (ВС) - средняя степень благоприятности
0,81 - 1, 00	Высокий (В) - высокая степень благоприятности климата

6) Построить распределение респондентов по уровням благоприятности школьного климата (сколько процентов учащихся оценивают климат на разных уровнях).

7) На основе полученного распределения построить интегральный индекс школьного климата:

Индекс ШК =  $(1 \cdot \text{доля респондентов с ОН уровнем} + 2 \cdot \text{доля респондентов с Н уровнем} + 3 \cdot \text{доля респондентов с С уровнем} + 4 \cdot \text{доля респондентов с ВС уровнем} + 5 \cdot \text{доля респондентов с В уровнем}) / 5$

Полученный индекс характеризует в целом по школе уровень благоприятности школьного климата. На муниципальном уровне по этому индексу может быть проведено сравнение школ. Чем ближе значение индекса к единице, тем выше уровень благоприятности климата в школе.

8) На основе полученных частных индексов (по отдельным шкалам) может быть проведен более детальный анализ по каждой из шкал, характеризующих разные составляющие школьного климата, и выделены основные проблемы, на решение которых необходимо направить усилия и ресурсы как на уровне школы, так и на уровне муниципалитета.

Для каждой школы может быть построен профиль школьного климата (совокупность индексов по шкалам).

Получаемые индексы могут быть соотнесены с образовательными результатами обучающихся. Полученные индексы также целесообразно соотнести с условиями, которыми располагает (или которые созданы самой школой) для создания благоприятного климата в школе (методика представлена ниже).

Методика может быть использована для проведения мониторинга школьного климата, для оценки эффективности принятых управленческих решений по гармонизации школьного климата.

Оценка условий для создания школьного благополучия (школьного климата)

Для создания благоприятного школьного климата необходим ряд условий. Специалистами Академии Министерства просвещения представлено описание условий (своего рода эталон условий) для создания благоприятного школьного климата:

- 1) Создан психологический комфорт для всех (детей и взрослых).
- 2) В школе функционирует психолого-педагогическая служба (имеются в штате специалисты - психолог, логопед, дефектолог, медсестра).
- 3) Создан и функционирует кабинет педагога-психолога для проведения коррекционно-развивающих занятий и проведения консультаций.
- 4) Реализуются антибуллинговые программы.
- 5) В школе имеется зона отдыха (школа полного дня).
- 6) В школе создан и функционирует «Центра здоровья» (бассейн; танцевальные классы; соляная пещера; кабинет «Наш организм» (изучение питания); скалодром; интерактивная комната (комната тишины).
- 7) Учащимся оказывается эмоциональная поддержка в период подготовки и сдачи экзаменов.
- 8) Созданы креативные пространства (специальные наставники организуют конкурсы/фестивали/конференции, привлекают к подобной деятельности учеников).

Вместе с тем, необходимо учитывать, что школы неоднородны по названным показателям и в разной степени «приближаются» к описанному эталону условий.

Для выявления и оценки условий для создания благоприятного климата в конкретных школах разработаны критерии единого образовательного пространства и уровни соответствия этим критериям (см. таблицу 2). Базовый уровень следует рассматривать как необходимый и минимально достаточный. Школа может провести самодиагностику и определить самостоятельно собственный уровень и его соответствие необходимым критериям. При необходимости может быть проведена оценка условий, необходимых для улучшения школьного климата всех школ муниципалитета. При выявлении дефицитов школ может быть оказана адресная поддержка этих школ в восполнении этих дефицитов.

Таблица 2

### **Условия для создания школьного благополучия (школьного климата)**

Критерии единого образовательного пространства	Уровни (степень соответствия критериям)		
	Базовый	Средний	Полный
Наличие локальных нормативных актов по организации психолого-педагогического сопровождения участников образовательных отношений	+	+	+
Реализация деятельности педагога-психолога и социального педагога в соответствии с профессиональными стандартами	+	+	+
Создание условий сопровождения в соответствии с Методическими рекомендациями по функционированию психологических служб в общеобразовательных организациях	+	+	+
Организация сопровождения в соответствии с Концепцией развития психологической службы в системе образования Российской Федерации на период до 2025 года	+	+	+
Проведение социально-психологического тестирования обучающихся в общеобразовательных организациях и профессиональных образовательных организациях, направленного на профилактику незаконного потребления обучающимися наркотических средств и психотропных веществ	+	+	+
Наличие в организации социального педагога	Штатное расписание	Штатное расписание	Штатное расписание
Наличие психологической службы	Сетевая форма/дистанционно	Сетевая форма/ штатное расписание	Сетевая форма/ штатное расписание
Наличие в организации педагога-психолога	+	+	+
Наличие кабинета педагога-психолога для проведения коррекционно-развивающих занятий и проведения консультаций	Рекомендовано	+	+
Наличие автоматизированного рабочего места педагога-психолога и социального педагога	При наличии специалиста	+	+
Повышение квалификации штатных педагогов-психологов, социальных педагогов	+	+	+
Антибуллинг-программы	+	+	+
Зона отдыха (школа полного дня)		+	+
Креативное пространство (разгрузка, игры, общение)			+

При обработке результатов каждая школа муниципалитета относится к определенному уровню соответствия условий заданным критериям. Анализ проводится по каждому из критериев. Выделяются группы школ со сходными условиями и дефицитами и разрабатывается программа адресной поддержки школ.

### **2.6. Внутренняя система объективной оценки качества образования**

Одним из принципов построения единой системы оценки качества образования является объективность образовательных результатов обучающихся, которая может быть достигнута в результате согласованных действий на всех уровнях управления образованием: федеральном,

региональном, муниципальном, а также на уровне образовательной организации.

Важным механизмом обеспечения объективности оценивания является внутришкольная система оценки образовательных результатов, способствующая эффективному выполнению педагогами трудовой функции "по объективной оценке знаний обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей".

Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» относит функционирование внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО) к компетенции образовательной организации. Это предполагает, что каждая образовательная организация разрабатывает свою систему оценки качества образования, принимает и утверждает собственные подходы к оценочной деятельности, самостоятельно определяет комплекс форм и методов оценки.

Основными задачами внутренней системы оценки качества образования являются самообследование, анализ и, при необходимости, корректировка различных аспектов образовательного процесса.

Элементами такой системы в ОО являются, в том числе:

- положение о внутренней системе оценки качества подготовки обучающихся;
- система регулярных независимых оценочных процедур, объективность результатов которых обеспечивает руководство ОО;
- принятые в ОО прозрачные критерии внутришкольного текущего и итогового оценивания, обеспечивающие справедливую непротиворечивую оценку образовательных результатов обучающихся;
- непрерывный процесс повышения квалификации учителей в области оценки результатов образования, включающий не только обучение на курсах повышения квалификации, но и внутришкольное обучение и самообразование;
- проведение учителями и методическими объединениями аналитической экспертной работы с результатами оценочных процедур.

Механизмами обеспечения объективности внутренней оценки являются:

1. Единство требований к результатам
2. Инструментарий внешней оценки
3. Технологии проведения независимой оценки
4. Технологии независимой оценки при проверке и обработке результатов
5. Сравнение с результатами региона, муниципалитета, города

На федеральном уровне определяются основные задачи и направления работы по обеспечению объективности процедур оценки качества образования, на региональном и муниципальном - обеспечивается функционирование общероссийской системы оценки качества образования с

учетом особенностей региона/муниципального образования, на уровне образовательной организации - реальное функционирование внутренней системы оценки качества образования, относящейся к компетенции образовательной организации в соответствии с пунктом 13 части 3 статьи 28 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Таким образом, задача муниципалитетов заключается в оказании содействия региону в выстраивании целостной и эффективной системы оценки качества подготовки обучающихся, которая должна обеспечивать:

1) объективность оценки (письмо Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзора) от 16 марта 2018 года № 05-71 «О направлении рекомендаций по повышению объективности оценки образовательных результатов»);

2) сбалансированность системы оценки (Письмо Минпросвещения России и Рособрнадзора от 6 августа 2021 года № СК-228/03, № 01-169/08-01 «О направлении Рекомендаций для системы общего образования по основным подходам к формированию графика проведения оценочных процедур в общеобразовательных организациях в 2021/2022 учебном году») и на формирование в каждой общеобразовательной организации внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО);

3) нацеленность системы на оценку ключевых характеристик качества подготовки обучающихся (соответствие уровня подготовки обучающихся требованиям ФГОС и функциональная грамотность обучающихся).

При этом нацеленность на реализацию рекомендаций по оптимизации проверочных работ должна сопровождаться:

- отказом от проведения каких-либо отдельных (муниципальных) оценочных процедур на муниципальном уровне;
- мероприятиями по мониторингу формирования в ОО графиков проведения оценочных процедур и опубликования их на сайтах ОО.

Для реализации эффективной управленческой деятельности, направленной на обеспечение объективности оценки качества подготовки обучающихся, на обеспечение оптимизации графиков проверочных и диагностических работ и на формирование объективной ВСОКО в каждой ОО на региональном уровне определяются цели и задачи, показатели и методы сбора информации, проводится мониторинг и анализ его результатов с последующей разработкой адресных рекомендаций, определяются мероприятия, меры и управленческие решения, направленные на достижение поставленных целей, проводится анализ эффективности принятых мер путем повторного измерения показателей после принятия мер.

Деятельность муниципалитета в данном направлении заключается в проведении муниципальных мероприятий, принятии муниципальных мер и управленческих решений в рамках реализации регионального

управленческого цикла, то есть с опорой на региональные цели и задачи и на результаты мониторинга, которые проводит регион. Именно на муниципальном уровне реализуются практические аспекты обеспечения объективности оценки.

Для повышения объективности оценки образовательных результатов рекомендуется организовать комплексные мероприятия по трем направлениям:

- 1) обеспечение объективности образовательных результатов в рамках конкретной оценочной процедуры в ОО;
- 2) выявление ОО с необъективными результатами и профилактическая работа с выявленными ОО;
- 3) формирование у участников образовательных отношений позитивного отношения к объективной оценке образовательных результатов.

Наиболее эффективным является комплексное сочетание всех трех подходов и создание на их основе действенной системы, при которой все участники образовательных отношений будут заинтересованы в объективной оценке образовательных результатов.

При планировании оценочных процедур на региональном уровне и на уровне образовательной организации необходимо учитывать наличие информации, получаемой в ходе федеральных оценочных процедур, и избегать дублирования по содержанию различных оценочных процедур.

Ключевая задача муниципалитета - изучение адресных рекомендаций, создаваемых на уровне региона, собственный анализ, обеспечение и адаптация предлагаемых регионом мер под конкретные условия муниципалитета.

По итогам проведения регионального мониторинга (в соответствии с Критериями оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации) муниципалитет рассматривает свои результаты в разрезе региональных показателей, анализирует их и определяет проблему, на основании которой проводит мероприятия, принимает меры и управленческие решения с учетом специфики муниципалитета. Школа рассматривает свои результаты в разрезе муниципальных показателей.

### **3. Формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций**

#### **3.1. Развитие кадрового резерва управленческих кадров**

В соответствии с «Общей концепцией формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации» резервы

управленческих кадров формируются с целью повышения качества кадрового состава системы государственного управления и местного самоуправления, включая организации федерального, регионального и местного подчинения, а также с целью раскрытия потенциала наиболее перспективных и талантливых руководителей.

Для достижения указанной цели необходимо решить задачи, направленные на обеспечение своевременного подбора претендентов на должности из числа лиц, обладающих наиболее высоким управленческим потенциалом; осуществление планомерной подготовки и профессионального развития управленческих кадров; создание условий для развития кадрового резерва руководителей ОО.

Работа с резервом управленческих кадров осуществляется на основе следующих принципов:

- гласность и доступность информации о формировании, подготовке и
- использовании кадрового резерва руководителей;
- добровольность включения и нахождения в кадровом резерве кандидата на руководящую должность;
- объективность оценки профессиональных и личностных качеств кандидата,
- результатов его профессиональной деятельности;
- соблюдение равенства прав граждан при включении в кадровый резерв;
- эффективность использования кадрового резерва.

При этом претендентами на включение в кадровый резерв могут быть (и должны быть) члены школьных управленческих команд.

Цель/задача: Подготовка управленческих команд (в том числе команд кадрового резерва в сфере образования), способных разрабатывать и реализовать эффективные стратегии управления образованием; создание условий для профессионального роста перспективных кадров сферы образования.

Задача: Отбор лидеров из числа педагогических и руководящих работников образовательных учреждений с высоким уровнем трудовой активности, деловой инициативы и компетентности (профессиональной, коммуникативной, информационной, правовой) для формирования кадрового резерва

Мероприятия, меры, управленческие решения:

Проведение конкурса на включение в кадровый резерв руководителей образовательных учреждений. Проведение обучения и стажировок для претендентов, включенных в кадровый резерв. Формирование, обучение, оценка эффективности работы управленческих команд.

Наличие документа, регламентирующего назначение руководителей образовательных организаций, с учетом результатов мониторинга

эффективности руководителя ОО и/или по результатам конкурса на включение в кадровый резерв.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной. Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т. д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

#### ***По виду деятельности***

Резерв развития - группа специалистов, готовящихся к работе в рамках новых направлений развития системы образования (при введении инноваций, разработке новых технологий и т. д.). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры - профессиональную либо руководящую карьеру.

Резерв функционирования - группа специалистов, которые должны обеспечить эффективное функционирование организации.

#### ***По времени назначения***

Группа А - кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время.

Группа В - кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

Принципы формирования и источники кадрового резерва

Принцип актуальности резерва - потребность в замещении должностей должна быть реальной.

Принцип перспективности кандидата - ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва - требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие, но и профессиональные требования, которым должен отвечать специалист.

Этапы работы с кадровым резервом

Этап 1. Анализ потребности в резерве

Прежде чем начать процедуру формирования резерва, следует:

- спрогнозировать изменение кадрового состава;
- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень обеспеченности резервом ключевых должностей;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве.

Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить:

- потребность организации в кадрах на ближайшую или более длительную перспективу;
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, (например, из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки, в связи с выездом в другой район и др.).

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Этап 2. Формирование и составление списка резерва включает:

- формирование списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на вакантные должности.

Методы формирования списка резерва:

- анализ документальных данных - отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;
- интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т. д.);
- оценка результатов трудовой деятельности - производительности труда, качества выполняемой работы и т. п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;
- метод заданной группировки работников - сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди.

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются такие факторы, как:

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;

- профессиональная характеристика специалиста, необходимая для успешной работы в соответствующей должности;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т. п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов организации, совета трудового коллектива;
- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

### Этап 3. Подготовка кандидатов

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников, важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности в своем и другом коллективе;
- учеба на курсах по планируемой должности.

Для подготовки резерва продуктивно использование трех видов программ.

Общая программа включает теоретическую подготовку: обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики; заполнение пробелов в образовании кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности деятельности.

Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по общепедагогическим и специальным проблемам; решение конкретных задач по специальностям.

Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня профессиональных компетенций для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: практика, стажировка на резервной должности.

## Ротация кадров

Ротация кадров (от лат. rotatio - «кругообразное движение, вращение»)

– кадровая технология, основанная на плановом служебном перемещении или существенном изменении должностных обязанностей работника.

Виды ротации классифицируются в соответствии с рядом признаков (цель, направление движения, скорость перемещения, траектория движения, уровень специализации, уровень мобильности, функции).

В системе образования могут быть применены следующие виды ротации кадров: ротация руководителей образовательных организаций общего образования; вертикальная, горизонтальная ротация педагогических работников; ротация молодых специалистов и выпускников вузов.

Ротация руководителей образовательных организаций образования - планомерная должностная рокировка или повышение в должности директора школы с целью распространения опыта эффективного управления образовательной организацией. В основе данной технологии лежит установка, согласно которой положительный опыт управления образовательной организацией невозможно тиражировать, его может внедрить лично только руководитель, добившийся определенных успехов в управлении школой. В данном случае такой директор школы выполняет роль кризисного менеджера.

Вертикальная ротация педагогических работников - это планомерное повышение педагогических работников до руководящих должностей, а также планомерное повышение в должности внутри данного кластера. Применение технологии вертикальной ротации также сопряжено с созданием кадрового резерва системы общего образования, с повышением профессиональных компетенций педагогических работников, входящих в состав кадрового резерва.

Горизонтальная ротация педагогических работников - это планомерная рокировка педагогических работников, составляющих управленческий корпус образовательной организации общего образования, с целью предупреждения профессионального выгорания специалистов, обеспечения освоения ими новых профессиональных компетенций и социальных ролей, развития профессиональной мобильности. Ведущим механизмом горизонтальной ротации педагогических работников является технология обучения на рабочем месте.

Ротация молодых специалистов и выпускников вузов - это планомерные должностные перемещения молодых специалистов (в случае с выпускниками вузов речь идет о стажировке) с целью сопровождения их карьерного старта и роста и, как следствие, профессиональное мотивирование. Молодые специалисты - это педагогические работники, которые имеют стаж профессиональной деятельности не более трех лет. Ротация молодых специалистов и выпускников вузов требует также

предварительного создания оперативного кадрового резерва и задействования механизмов рекрутинга.

Применение ротации кадров - признак развивающейся системы, стремящейся к качественному росту и функционирующей на основе инновационных достижений. Кроме того, открытость применения технологии ротации педагогических кадров делает управленческие решения прозрачными, тем самым осуществляется мотивирование педагогических кадров к карьерному росту.

Мероприятия по повышению квалификации сотрудников должны нести комплексный характер и создавать условия для эффективного образования и самообразования кадров.

#### ***Механизмы работы с резервом управленческих кадров***

Особенности работы с кадровым резервом управленческих кадров связаны, прежде всего:

- с содержанием профессиональных стандартов, регламентирующих требования к должности руководителя образовательной организации;
- с организацией этой работы на муниципальном уровне, прежде всего с участием муниципальных органов управления образованием.
- Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:
  - руководящие работники филиалов, представительств;
  - специалисты организации;
  - специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в образовательной деятельности;
  - молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Ведущим методологическим ориентиром работы с кадровым резервом управленческих кадров является компетентностный подход, суть которого заключается в формировании и развитии у руководителей компетентностей, обеспечивающих успешную профессиональную деятельность.

Компетентностный подход в образовании устанавливает новый тип образовательных результатов, не сводимый к комбинации сведений и навыков, а ориентированный на способность и готовность личности к решению разного рода проблем, к многоплановой деятельности.

Эти результаты, называемые компетентностями, рассматриваются как способности решать сложные реальные задачи - профессиональной и социальной деятельности, мировоззренческие, коммуникативные, личностные.

Использование компетентностного подхода к оценке эффективности руководителя образовательной организации позволяет выстраивать индивидуальные образовательные траектории профессионального развития, решать задачи повышения качества управления образовательной организацией для отбора кандидатов, способных занимать руководящие

должности, и стимулирования повышения уровня квалификации руководителей, их личностного и профессионального роста и использования ими современных управленческих технологий.

Основываясь на компетентностном подходе при анализе такого компонента квалификации, как готовность к выполнению трудовой деятельности, целесообразно проводить оценку сформированности определенных компетенций, необходимых для управленческой деятельности.

В становлении профессиональной компетентности руководителя ОО можно выделить следующие уровни развития:

Высокий профессиональный уровень характеризует руководителя образовательной организации как высококомпетентного специалиста - менеджера - лидера - стратега - организатора - предпринимателя и является показателем его управленческой компетентности, профессиональной квалификации, социальной и общественной активности, педагогического опыта, подкрепленного высокими результатами достижений педагогов и учащихся, способности к опережающему развитию, умений руководить инновационными процессами и экспериментальной деятельностью образовательной организации; конкурентоспособности на образовательном рынке, проявляющейся в соответствии подготовки выпускников школы современным требованиям рынка труда и профессий, прозрачности образовательных целей и задач для родителей и общественности; стабильности кадров и преемственности поколений учителей; состояния материально-технической, учебной, методической и информационной базы как условия лично-ориентированного образования.

Личностными характеристиками такого руководителя являются: научный стиль мышления; лидерские и высокие организаторские способности; инициативность; высокий уровень гражданского самосознания; готовность к риску и вера в успех; открытость к нововведениям; интерес к научным исследованиям вопросов школьного образования; обязательность; стремление к обновлению теоретических и практических знаний; деловая этика и поведенческая культура; человеческие взаимоотношения с внешней средой и с коллективом; доброжелательность, коммуникабельность, способность к объективной оценке деятельности каждого члена коллектива, обязательность, чуткость.

Повышенный профессиональный уровень характеризует руководителя образовательной организации как компетентного специалиста - менеджера

- педагога - стратега - организатора - предпринимателя и является показателем его умелого руководства школьной организацией с опорой на инновационный опыт не только своей школы, но и других развивающихся школ; лидерских качеств и умения создавать из коллектива команду, действующую в едином направлении к общей цели; коллегиальности в решении задач и принятии ответственных решений для школьной организации; уровня знаний об образовательном рынке, рынке труда,

образовании, информационно-компьютерных технологиях, технологии управления; социальных умений (самонаправленность, самоуверенность, рискованность), умений управлять качеством образования и внедрять систему контроля качества деятельности педагогического персонала и качества обучения в школе.

Личностными характеристиками такого руководителя являются творческий подход к делу, требовательность к себе и другим, принципиальность в решении вопросов, готовность к постоянному саморазвитию, повышению профессиональной компетентности в области теории и практики образовательного менеджмента.

Продвинутый профессиональный уровень компетентности руководителя образовательной организации как опытного руководителя - менеджера - педагога - организатора характеризуется показателем его достижений в приобретении умения руководить организацией; понимания и принятия нормативно-правовой базы, концепций и программ развития организации на перспективу, требований к педагогическим кадрам и к руководителям образовательных организаций; способностей работать с людьми, управлять человеческими ресурсами, формировать стабильный коллектив, выращивать собственные кадры; обладания умениями хозяйствовать в условиях развития большей самостоятельности ОО, привлекая социальные связи и возможности попечительских советов для улучшения качества образования.

Личностными характеристиками такого руководителя являются кропотливость в работе, корректность в общении, контактность и доступность для педагогов, мобильность, потребность в повышении квалификации, добросовестность, способность к познанию, критическому анализу, рефлексии, проектированию модели инновационной школы и процессов, которые в ней протекают, человеколюбие.

Базовый профессиональный уровень характеризует начинающего высококвалифицированного руководителя как педагога, организатора. Педагог, который назначается руководителем ОО, имеет высокий уровень квалификации, сложившийся педагогический опыт и свой стиль управления образовательным процессом и детскими ресурсами.

Работа со взрослым коллективом требует новых знаний о менеджменте человеческих ресурсов, инновационном менеджменте, финансовом менеджменте, знаний из области управления качеством школьного образования; фазах становления школьной организации, ее развития от традиционной знаниевой до инновационной личностно ориентированной модели.

Личностными качествами такого (начинающего) руководителя являются интеллигентность, такт, толерантность, дружелюбие, дисциплинированность, уравновешенность, готовность к личностному и профессиональному саморазвитию.

### 3.2. Подготовка школьных управленческих команд

Руководители ОО все чаще объединяются в команды для эффективного решения управленческих задач, меняя авторитарный стиль руководства и единоличное принятие решений на командный способ взаимодействия в управленческой среде.

Одной из ключевых задач руководителя ОО является развитие кадрового потенциала своей организации, создание кадрового резерва. Огромную роль играет управленческий кадровый резерв. Руководитель школы должен строить работу с действующими управленческими кадрами и кадрами, находящимися в резерве, таким образом, чтобы способствовать их развитию и минимизировать негативные проявления.

Развитие потенциала кадрового состава любой организации во многом определяется слаженностью (соорганизованностью) управляющего подразделения в определении и последовательности выполнения политики, стратегии и тактики работы с людьми. Единство ценностно-мотивационного, целевого, содержательного, процессуального и контрольно-оценочного компонентов в работе управленцев достигается только при условии командного стиля работы.

В последние годы команды рассматриваются как важнейший групповой феномен в организациях. Команды становятся все более популярными в результате:

- повышенного внимания к системе комплексного управления качеством;
- усложнения принимаемых стратегических управленческих решений;
- усложнения задач корпоративного обучения.

Вместе с тем, несмотря на быстро возрастающее признание потребности в командной работе, до сих пор возможности команд в деятельности больших организаций практически не используются. Одной из причин является недостаточно четко понимание руководителями организаций, что такое команда, как ее создавать и как использовать.

Члены команды зависят друг от друга, т.к. для достижения поставленных целей они нуждаются в работе других членов. В числе ключевых комплиментарных (взаимодополняющих) навыков, без которых команда эффективно работать не может, названы функциональные (техника исполнения тех операций, которые входят в число ключевых для данного вида профессиональной деятельности) навыки, а также навыки принятия согласованных решений и конструктивного межличностного общения. Общность подходов в командной работе понимается как набор правил и обязательств, согласованность ролевого поведения с общей целью. Главное в команде - четкое понимание и исполнение своей роли каждым ее членом.

Существенными признаками для команды являются:

- направленность на достижение общей цели, в которой все члены команды заинтересованы в равной степени;
- объединение вокруг лидера (формально и/или неформального)
- совместная работа всех ее членов;
- исполнение определенной роли каждым участником;
- отработанные процедуры взаимодействия;
- продуманное позиционирование;
- взаимозаменяемость друг друга;
- общее видение ситуации;
- командная ответственность за конечный результат;
- низкий уровень конфликтности.

В деятельности образовательных организаций значимую роль играют управленческие команды. Управленческая команда - взаимодействующая, сплоченная на базе разделяемой совокупности ценностей группа руководителей организации или ее подразделений, которые, самоорганизуясь, четко и гибко распределяя функции и ответственность, проявляя творчество, берут на себя обязательства по достижению общих целей и добиваются высоких результатов управления в нестандартных ситуациях.

Управленческую команду рассматривают как организованную, эффективно развивающуюся группу специалистов-единомышленников, которая:

- понимает необходимость командного управления на условиях продуктивного взаимодействия и взаимозависимости всех участников команды при организации образовательного процесса;
- имеет твердую установку на плодотворное сотрудничество и эффективную совместную творческую деятельность;
- способна учитывать идеи и опыт каждого участника команды для принятия разумного, целесообразного решения, направленного на достижение обозначенной цели;
- способна создать оптимальные условия для достижения высоких результатов в профессиональной деятельности, развивая единство команды, инициативность, целеустремленность на основе гибкости поведения участников команды, самоуправления и разделения функций самореализации личности.

Управленческая команда является уникальным ресурсом, который необходим для успешного развития образовательной организации в условиях ограниченных ресурсов и возрастающей конкуренции.

Школьная управленческая команда по своему составу - это, прежде всего, директор школы и его заместители. Однако в рамках образовательного комплекса в управленческую команду (на разных иерархических уровнях)

могут входить помимо администрации представители общественности (социальные партнеры), родители (управляющий совет и родительский комитет), руководители дошкольных структурных подразделений и ученический совет. Небольшие коллективы получают возможность распоряжаться ресурсами, заниматься стратегическим планированием.

Каждая школьная управленческая команда имеет особую внутреннюю координацию действий, основанную не на жесткой иерархической структуре подчинения и контроля, а на гибкой взаимосвязи между всеми участниками команды.

Управленческая деятельность в команде отличается от традиционного руководства и администрирования тем, что на каждом этапе деятельности управляет тот, кто более уверен, компетентен и осведомлен в области разворачиваемой в данный момент деятельности. Деятельность школьной управленческой команды напрямую связана с реализацией определенных для команд каждого уровня функций управления.

В условиях образовательных организаций наиболее актуальными мероприятиями для формирования управленческой команды образовательной организации являются:

1. Формирование кадрового резерва.
2. Привлечение и закрепление молодых специалистов.
3. Повышение квалификации и переподготовка сотрудников (курсы, мастер-классы, тренинги, консультации и др.).

Факторы, подходы, стадии формирования школьных управленческих команд и критерии эффективности ее деятельности

Формирование управленческой команды влияет на эффективность всей последующей деятельности, т.к. руководство и качество принятия решений улучшаются; изменяется командная субкультура (в сторону большей открытости); появляется напористость в отстаивании своей позиции; происходит кооперация среди всех членов команды.

Процесс формирования школьных управленческих команд проистекает из возникающих в ходе реализации организационных целей потребностей и включает в себя:

- Определение назначения (ответ на вопрос «зачем?»).
- Формулировка цели (что управленческая команда собирается делать).
- Постановка задач (как управленческая команда будет достигать целей).
- Определение ролей в команде.

Определение и закрепление основополагающих норм и правил в школьной управленческой команде.

Процесс создания школьной управленческой команды зависит от определенных факторов:

- целостности целей и ценностных приоритетов членов управленческой команды, а также совместимости их участников;

- ясного видения стратегических линий трансформации ОО;
- гуманистических и демократических ценностей во взаимодействии участников управленческой команды;
- коллективного поиска наилучшего пути и технологии развития ОО в соответствии с приоритетными ценностями ориентациями.

Подходы, выделяемые при формировании управленческой команды, следующие:

- целеполагающий подход, позволяющий участникам команды наилучшим способом ориентироваться в процессах выбора и воплощения групповых целей;
- межличностный подход ориентирован на улучшение межличностных отношений в команде, основывается на том, что эффективность существования команды увеличивается при улучшении отношений между членами команды;
- ролевой подход, который заключается в проведении переговоров и дискуссий между участниками команды относительно их частично перекрывающихся ролей;
- проблемно-ориентированный подход предполагает организацию спланированных встреч с командой людей, которые имеют общие цели и организационные отношения по фасилитации процесса.

Выделяют три уровня проведения процессов формирования команд:

- Индивидуальное консультирование, т.е. управление трудными проблемами, возникающими в результате существования в организации.
- Непосредственно формирование команды - активное командное включение в планирование организационных изменений (команда определяется как группа из более двух человек, динамично взаимодействующих, зависимых друг от друга и направленных в сторону общей цели/ миссии. Каждый член команды играет определенную роль, занимает четкую позицию и выполняет определенную функцию в команде).
- Построение межкомандных взаимоотношений. В организации может существовать несколько отдельных и независимых групп, из которых необходимо сформировать команды.

Участники школьной управленческой команды должны обладать рядом компетенций: стратегическое видение; умение управлять персоналом; владение методами управления процессами ОО; умение организовывать взаимодействие как внутри ОО, так и с внешней средой; способность представлять интересы ОО.

При принятии решения о формировании управленческой команды необходимо, прежде всего, проанализировать саму потребность в командной работе. Нужно анализ организационной структуры, внутренних и внешних факторов, влияющих на командную деятельность, выявить недостающие звенья. Только после этого можно переходить к ее формированию. Причем,

недостаточно просто объявить группу людей командой, необходимо тщательно подойти к процессу формирования.

В процессе формирования школьные управленческие команды проходят такие этапы, как (рис. 1):

Для обеспечения эффективности школьной управленческой команды должны быть соблюдены такие условия, как:

- единое представление участников о целях, задачах, средствах и методах их достижения;
- создание в команде баланса между сплоченностью и напряжением;
- разработка и согласование механизмов принятия решений;
- наличие у участников управленческой команды функциональных обязанностей и ролей, которые распределены и достаточны для достижения целей;
- выработка норм и правил работы;
- наличие общекомандных ценностей.

При соблюдении этих условий, кроме успешного выполнения командой поставленных задач, достигается и удовлетворение личных и межличностных потребностей членов управленческой команды.

Исследователи определили несколько правил создания эффективной команды управляющих:

- нанимать только тех, кто имеет опыт работы;
- подбирать только самых квалифицированных работников;
- стараться отыскивать людей, с которыми работали в прошлом;
- стараться выяснить, соответствует ли подготовка принимаемых на работу сотрудников организационной культуре, системе ценности вашей компании;
- стремиться к тому, чтобы управленческая команда была как можно меньше.

По мнению некоторых зарубежных и отечественных авторов, для продуктивного взаимодействия между руководителями и заместителями не должно существовать абсолютной гармонии, так как это зачастую ведет к рутине в деятельности в целом. Перспективный руководитель должен окружать себя людьми, которые достаточно подготовлены, чтобы знать правду, и достаточно независимы в своих суждениях, чтобы открыто ее излагать, особенно тогда, когда правда не совпадает с взглядами высших руководителей.

Какими же характеристиками обладает эффективная управленческая команда? Во-первых, это нацеленность всей команды на конечный результат. Во-вторых, инициатива и творческий подход к решению поставленных задач. В-третьих, высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения. В-четвертых, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют ее характеристику.

- Управленческую команду можно назвать эффективной, если:
- в управленческой команде есть единый лидер, признанный всеми;
  - цель и задачи понятны и принимаются всеми членами команды;
  - в команде единая система ценностей и единство правил;
  - четко определена сфера ответственности каждого члена команды;
  - каждый член команды лично заинтересован в достижении командных целей;
  - члены команды умеют слышать друг друга;
  - информация внутри команды передается без затруднений и в кратчайшие сроки;
  - внутри команды происходит обсуждение задач, в решении которых принимают участие все члены;
  - в команде неформальная и расслабленная атмосфера;
  - члены команды могут выражать не только свои идеи и мысли, но и чувства;
  - конфликты и разногласия возможны, но только вокруг идей и методов достижения цели, а не относительно личности члена управленческой команды;
  - члены команды осознают, что делают, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При соблюдении этих условий, кроме успешного выполнения командой поставленных задач, достигается и удовлетворение личных и межличностных потребностей членов управленческой команды.

Система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций направленные на достижение поставленных целей, проводится анализ эффективности принятых мер путем повторного измерения показателей после принятия мер.

#### **4. Заключение**

Методические материалы являются дополнением к адресным рекомендациям. Включают теоретические аспекты и практико - ориентированные компоненты по повышению качества управленческой деятельности и формированию кадрового резерва руководителей образовательных организаций.