



Управление образованием: теория и практика

Сетевое издание

2019 №3(35)

ISSN 2311-2174
Свидетельство о регистрации ЭЛ № ФС 77-73275
от 20 июля 2018 г., издается с 2011 г.
www.kursobr.ru

СОДЕРЖАНИЕ

ВОПРОСЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ И ПРАВА

Миндзаева Э.В., Бешенков С.А., Адамчук Д.В.

Информационные аспекты развития систем управления в сфере организации питания обучающихся и воспитанников: ведомственный мониторинг организации питания, социологические исследования удовлетворенности системой питания, независимая оценка качества питания в образовании..... 5

Гордашников О.Ю.

Разработка модели формирования кадрового резерва руководителей образовательных организаций региональной системы общего образования..... 20

Тормосова А.К.

Проведение мониторингового исследования запросов общества (на основе обращений граждан) по вопросам совершенствования системы общего образования..... 30

МЕТОДОЛОГИЯ И ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

Михалева О.В., Морозов А.В.

Метод моделирования языковой среды как эффективный ресурс повышения качества образования будущих переводчиков..... 37

Колосова Е.Б., Адамян Е.И., Адамян Л.И.

Комплексная поддержка семей, воспитывающих детей с особыми образовательными потребностями: полидисциплинарный подход..... 46

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

Игнатьев В.П., Павлов Г.Н., Федорова С.П.

Эффективный контракт как инструмент достижения ключевых показателей эффективности университета..... 59

Кроер Е.В.

Развитие профессиональных компетенций управленческих кадров в системе дошкольного образования..... 72

CONTENTS

QUESTIONS OF EDUCATIONAL POLICY AND LAW

Mindzaeva E.V., Beshenkov S.A., Adamchuk D.V.

Information aspects of development of management system in catering for pupils and preschool children: departmental monitoring of catering services, sociological researches of satisfaction with organization of meal, independent assessment of quality of meals in education..... 5

Gordashnikova O.Yu.

Development of a model for forming a personnel reserve of heads of general educational organizations..... 20

Tormosova A.K.

Theoretical and methodological bases of carrying out and interpretation of results of monitoring of general education..... 30

METHODOLOGY AND THEORY OF MANAGEMENT OF EDUCATION

Mixaleva O.V., Morozov A.V.

Language environment method of modeling as an effective resource of education quality improvement of future translators..... 37

Kolosova E.B., Adamyan E.I., Adamyan L.I.

Integrated support of family raising children with different special needs: multi-disciplinary approach..... 46

PRACTICE OF MANAGEMENT OF EDUCATION

Ignat`ev V.P., Pavlov G.N., Fedorova S.P.

Effective contract as a tool for achieving key indicators of university efficiency..... 59

Kroer E.V.,

Development of professional competencies of management personnel in the system of preschool education..... 72

ВОПРОСЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ И ПРАВА

Миндзаева Этери Викторовна,

*Федеральное государственное бюджетное научное учреждение
«Институт управления образованием Российской академии образования»,
начальник отдела, кандидат педагогических наук, lvega1@mail.ru*

Бешенков Сергей Александрович,

*Федеральное государственное бюджетное научное учреждение
«Институт управления образованием Российской академии образования»,
главный научный сотрудник, доктор педагогических наук, профессор,
srg57@mail.ru*

Адамчук Дмитрий Владимирович,

*Федеральное государственное бюджетное научное учреждение
«Институт управления образованием Российской академии образования»,
заведующий лабораторией, adamchuck@gmail.com*

ИНФОРМАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПИТАНИЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ВОСПИТАННИКОВ: ВЕДОМСТВЕННЫЙ МОНИТОРИНГ ОРГАНИЗАЦИИ ПИТАНИЯ, СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СИСТЕМОЙ ПИТАНИЯ, НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ПИТАНИЯ В ОБРАЗОВАНИИ*

Аннотация

В статье рассмотрен один из базовых элементов системы управления социально значимыми проектами – информационный, который регулирует обсуждение широкой группой заинтересованных лиц хода его выполнения и итоговых результатов; представлены основные результаты мониторинга организации системы питания общеобразовательных организаций в 2019 году; сделан анонс результатов прошедшего социологического опроса по удовлетворенности качеством питания школьников и их родителей в 2019 году и предстоящего мониторинга системы питания в дошкольных образовательных организациях.

Ключевые слова:

информационное управление; мониторинг; социологический опрос; оптимизация системы питания; независимая оценка качества питания в образовании (НОКПО).

Введение

Развитие в управленческой деятельности проектных методов и технологий [3] обуславливает возрастание роли информационных основ управления проектной деятельностью, совершенствование методологии научных исследований в данной сфере. Эти тенденции влияют на

**Статья подготовлена в рамках выполнения государственного задания ФГБНУ «ИУО РАО» №073-00089-19-01 на тему «Оптимизация системы горячего питания в образовательных организациях, реализующих программы общего образования (региональные аспекты, лучшие практики)»*

управление социально значимыми проектами, в частности такими, как оптимизация системы питания в дошкольных образовательных и общеобразовательных организациях.

В функциях региональных органов управления образованием субъектов РФ в сфере управления и контроля за организацией питания учащихся дошкольных образовательных организаций (далее – ДОО) и общеобразовательных организаций (далее – ОО) законодательно не закреплена обязанность именно контроля и управления. В зависимости от формы и степени участия органов власти субъектов РФ в вопросах питания обучающихся и воспитанников в разных субъектах сложились разные по системности модели организации питания: от разработок и внедрения программ развития питания в ДОО и ОО до организации поставок пищевых продуктов, размещения заказов на организацию питания или создания региональных (муниципальных) предприятий питания. Структуры, наделенной всей полнотой ответственности за организацию социального дошкольного и школьного питания на разных уровнях государственной власти, на данный момент не существует.

Количество проблем, связанных с недостаточной гарантией безопасности и качества предоставляемых услуг питания, напрямую связано с неопределенностью в разделении полномочий и отсутствием системного подхода при решении вопросов организации питания. Следствием является риск ухудшения здоровья детей и неэффективное использование привлекаемых ресурсов: как бюджетных, так и личных родительских средств.

Вышеназванные проблемы требуют решения и в связи этим определяет необходимость внедрения в систему организации питания в ДОО и ОО здоровьесберегающих технологий в рамках решения задач национального проекта «Демография» [1; 2; 8]. Потребность вести здоровый образ жизни, закладывается в семье и развивается в детском саду и в школе. Этому направлению деятельности в дошкольных и общеобразовательных организациях традиционно уделяется достаточное внимание. Однако сегодня назрела потребность выйти на новый качественный уровень. Речь идет о формировании и внедрении в систему организации питания здоровьесберегающих технологий, т.е. системы условий, включающей взаимосвязь и взаимодействие всех факторов организации горячего питания в детском саду и школе, которые направлены на сохранение здоровья ребенка на всех этапах его обучения и развития (на основе определения Н.К. Смирнова [7]).

Необходимость внедрения в систему организации школьного питания здоровьесберегающих технологий закреплена в соответствующих правительственных нормативных документах. Дошкольное и школьное питание, которое не только обеспечивает физиологические потребности детей, но и формирует привычку вести здоровый образ жизни, является неотъемлемой частью организации здорового питания в Российской Федерации. Такой подход объявлен концептуальным в «Основах государственной политики Российской Федерации в области здорового

питания населения на период до 2020 года» (распоряжение Правительства РФ от 25.10.2010 №1873-р). Целевые ориентиры организации питания заложены в Указе Президента РФ от 07.05.2018 №204 (ред. от 19.07.2018) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Стратегией в числе приоритетных направлений названо «...формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни, включая здоровое питание и отказ от вредных привычек» [4]. Приоритетный проект «Формирование здорового образа жизни» (в рамках национального проекта «Демография») уделяет внимание увеличению доли граждан, приверженных здоровому образу жизни: до 50% к 2020 году и до 60% к 2025 году [2; 8].

Такая постановка проблемы требует рассмотрения системы дошкольного и школьного питания как зоны ответственности всех участников процесса обеспечения обучающихся полезной и здоровой едой и развития культуры питания, а именно: администрации детских садов и школ, руководителей органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, органов местного самоуправления, родителей обучающихся и воспитанников, поставщиков продуктов питания и/или услуг в данной сфере. Конечно, у каждого из вышеназванных своя функция и формы участия в решении проблемы совершенствования системы питания в ДОО и ОО.

Решать проблему совершенствования системы дошкольного и школьного питания, на наш взгляд, целесообразно, рассматривая ее как элемент системы формирования здорового образа жизни всего общества, развития культуры питания и применения здоровьесберегающих технологий.

В предыдущих публикациях нами было сформулировано, что с точки зрения социологии питание представляет собой не просто процесс потребления пищи, а является сложноорганизованным социальным явлением, включающим всю совокупность общественных отношений, связанных с производством, распределением и потреблением продуктов питания. При этом питание как социальное явление может и проявлять, и одновременно являться проявлением социальной дифференциации по различным основаниям: культурным, экономическим, религиозным, национальным, а соответственно, может выступать предметом социологического исследования. Необходимо также обратить внимание на то, что организация общественного питания имеет довольно глубокие исторические корни: изначально связанный с общественным разделением труда и процессами индустриализации, «общепит» сегодня сам носит характер обособленной индустрии и выполняет значимые функции: как экономические, так и социальные [9]. Это обуславливает оценку питания в ДОО и ОО как одну из составляющих оценки качества образования, несмотря на то что обеспечение питанием напрямую не затрагивает процесс обучения.

Оптимизация системы питания в дошкольных образовательных и общеобразовательных организациях базируется на организации адекватных управляющих воздействий, которые зависят от интенсивных методов,

связанных с анализом информационных потоков, от овладения новыми методами и средствами работы с большими объемами информации, которые часто относятся к слабоформализуемым. Ранее нами было выявлено, что в данной сфере недостаточно используются интенсивные методы и что к основным проблемам информационного обеспечения управления в сфере организации питания в ДОО и ОО относятся: адекватность используемой информации реальному состоянию объекта управления; полнота и достоверность информации об управляемом объекте; предоставление информации в форме, максимально доступной для обработки и последующего использования [10]. Важнейшими элементами управления являются управленческие решения, к базовым требованиям для которых относится свойство системности, предполагающей видение во всех взаимосвязях элементов управляемой системы, для чего в том числе управляющие воздействия должны быть чувствительны к «отклику» всей системы для реализации конкретного решения.

Все это в полной мере можно отнести и к таким элементам системы дошкольного и школьного питания, как администрация детских садов и школ, руководители органов исполнительной власти субъектов РФ, органы местного самоуправления, родители обучающихся и воспитанников, поставщики продуктов питания и/или услуг в данной сфере и сами воспитанники и обучающиеся.

Материалы и методы

Основные методы, которые используются при рассмотрении информационных аспектов управления оптимизацией системы питания в дошкольных образовательных и общеобразовательных организациях, опираются на системно-информационный анализ организации и качества питания в ОО и ДОО субъектов Российской Федерации, а именно:

- анализ ежегодного всероссийского мониторинга «Система организации горячего питания в дневных общеобразовательных организациях – 2019», который проводит Министерство просвещения Российской Федерации. В 2019 году мониторинг проходил с 26 марта по 26 апреля, в нем участвовали все 85 субъектов РФ, ФГБНУ «Институт управления образованием Российской академии образования» являлся разработчиком содержания мониторинга и оператором его проведения (Государственное задание № 073-00089-19-01), общее количество показателей – 1132, общее количество данных – 96 220;

- анализ социологического опроса на тему удовлетворенности обучающихся и родителей системой организации горячего питания в общеобразовательных организациях. Опрос прошел в 85 субъектах РФ, охват респондентов: всего 413 380, из которых 180 831 – обучающиеся и 232 549 – родители (законные представители). ФГБНУ «Институт управления образованием Российской академии образования» являлся разработчиком содержания социологического опроса и оператором его проведения с 5 апреля по 30 мая (Государственное задание № 073-00089-19-01);

• анализ мониторинга организации и качества питания в дошкольных образовательных организациях субъектов Российской Федерации (в рамках ведомственной целевой программы «Поддержка инноваций в области развития и мониторинга системы образования»).

3. Результаты

В рамках мониторинга организации школьного питания в дневных общеобразовательных организациях получена следующая информация (по состоянию на 1 мая 2019 года)*.

Общий охват питанием обучающихся общеобразовательных организаций в Российской Федерации составляет 80,7%, в том числе:

охват одноразовым горячим питанием составляет 54,4% от общего количества обучающихся, из них:

- 1-4 классы – 57,3% от общего количества обучающихся в указанной возрастной группе;
- 5-9 классы – 52,9% от общего количества обучающихся в указанной возрастной группе;
- 10-11 классы – 47,7% от общего количества обучающихся в указанной возрастной группе.

Охват одноразовым горячим питанием по федеральным округам Российской Федерации составляет:

- в Северо-Западном федеральном округе – 56,17% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;
- в Центральном федеральном округе – 43,51% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;
- в Южном федеральном округе – 32,63% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;
- в Северо-Кавказском федеральном округе – 44,14% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;
- в Приволжском федеральном округе – 63,21% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;
- в Уральском федеральном округе – 75,71% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;
- в Сибирском федеральном округе – 70,09% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;
- в Дальневосточном федеральном округе – 54,85% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе.

Охват двухразовым горячим питанием составляет 26,3% от общего количества обучающихся, из них:

- 1-4 классы – 7% от общего количества обучающихся в указанной возрастной группе;
- 5-9 классы – 21,4% от общего количества обучающихся в указанной возрастной группе;

* Основные количественные показатели мониторинга, неполный перечень данных.

•10-11 классы – 19% от общего количества обучающихся в указанной возрастной группе.

Охват двухразовым горячим питанием по федеральным округам Российской Федерации составляет:

•в Северо-Западном федеральном округе – 29,10% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;

•в Центральном федеральном округе – 39,36% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;

•в Южном федеральном округе – 16,63% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;

•в Северо-Кавказском федеральном округе – 11,15% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;

•в Приволжском федеральном округе – 28,36% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;

•в Уральском федеральном округе – 20,95 % от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;

•в Сибирском федеральном округе – 20,01% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;

•в Дальневосточном федеральном округе – 21,58% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе.

Общий охват питанием обучающихся льготных категорий в Российской Федерации составляет 95,4%, в том числе:

- *охват одноразовым горячим питанием обучающихся льготных категорий* составляет 59,8% от общего количества обучающихся льготных категорий, из них:

•1-4 классы – 61,9% от общего количества обучающихся льготных категорий в указанной возрастной группе;

•5-9 классы – 57,3% от общего количества обучающихся льготных категорий в указанной возрастной группе;

•10-11 классы – 57,9% от общего количества обучающихся льготных категорий в указанной возрастной группе.

- *охват одноразовым горячим питанием обучающихся льготных категорий* по федеральным округам Российской Федерации составляет:

•в Северо-Западном федеральном округе – 59,25% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;

•в Центральном федеральном округе – 44,73% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;

•в Южном федеральном округе – 76,88% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;

•в Северо-Кавказском федеральном округе – 59,81% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;

•в Приволжском федеральном округе – 52,49% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;

- в Уральском федеральном округе – 73,85% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;
- в Сибирском федеральном округе – 70,97% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;
- в Дальневосточном федеральном округе – 69,43% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе.

Охват двухразовым горячим питанием обучающихся льготных категорий составляет 35,6% от общего количества обучающихся льготных категорий, из них:

- 1-4 классы – 36,6% от общего количества обучающихся льготных категорий в указанной возрастной группе;
- 5-9 классы – 33,9% от общего количества обучающихся льготных категорий в указанной возрастной группе;
- 10-11 классы – 38,9% от общего количества обучающихся льготных категорий в указанной возрастной группе.

Охват двухразовым горячим питанием обучающихся льготных категорий по федеральным округам Российской Федерации составляет:

- в Северо-Западном федеральном округе – 36,95% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;
- в Центральном федеральном округе – 53,44% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;
- в Южном федеральном округе – 14,90% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;
- в Северо-Кавказском федеральном округе – 26,14% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;
- в Приволжском федеральном округе – 33,21% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;
- в Уральском федеральном округе – 27,79% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;
- в Сибирском федеральном округе – 25,52% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе;
- в Дальневосточном федеральном округе – 28,37% от общего количества обучающихся в данном федеральном округе.

Средняя стоимость двухразового питания (завтрак и обед) одного обучающегося в день в Российской Федерации в 2018/19 учебном году составила 113,08 рублей, по федеральным округам:

- в Северо-Западном федеральном округе – 129,46 руб.;
- в Центральном федеральном округе – 104,14 руб.;
- в Южном федеральном округе – 91,32 руб.;
- в Северо-Кавказском федеральном округе – 79,89 руб.;
- в Приволжском федеральном округе – 102,24 руб.;
- в Уральском федеральном округе – 156,08 руб.;
- в Сибирском федеральном округе – 82,19 руб.;
- в Дальневосточном федеральном округе – 159,35 руб.

Средняя стоимость двухразового питания (завтрак и обед) одного обучающегося льготной категории в день в Российской Федерации в 2018/19 учебном году составила 103,77 руб., по федеральным округам:

- в Северо-Западном федеральном округе – 143,76 руб.;
- в Центральном федеральном округе – 99,55 руб.;
- в Южном федеральном округе – 80,94 руб.;
- в Северо-Кавказском федеральном округе – 61,22 руб.;
- в Приволжском федеральном округе – 97,76 руб.;
- в Уральском федеральном округе – 128,53 руб.;
- в Сибирском федеральном округе – 80,59 руб.;
- в Дальневосточном федеральном округе – 137,80 руб.

В 22 субъектах Российской Федерации реализуются разработанные региональные и муниципальные программы по обеспечению горячим питанием обучающихся, в рамках которых предусмотрены мероприятия по совершенствованию организации системы школьного питания.

В 5 субъектах Российской Федерации реализуются только отдельные региональные программы, но не разработаны муниципальные.

В 27 субъектах реализуются различные муниципальные программы, но при этом не разработаны региональные.

В 31 субъекте региональные и муниципальные программы, в рамках которых предусмотрены мероприятия по совершенствованию организации системы школьного питания, не реализуются.

Инфраструктура организации школьного питания в дневных общеобразовательных организациях представлена следующими формами:

- столовые полного цикла – 64,43% от общего количества дневных общеобразовательных организаций;
- школьно-базовые столовые – 9,88% от общего количества дневных общеобразовательных организаций;
- столовые-догоготовочные – 11,82% от общего количества дневных общеобразовательных организаций;
- буфеты-раздаточные – 6,31% от общего количества дневных общеобразовательных организаций;
- комбинаты школьного питания – 4,53% от общего количества дневных общеобразовательных организаций;
- иные формы организации питания – 2,4% от общего количества дневных общеобразовательных организаций.

В субъектах продолжается внедрение систем безналичного расчета за школьное питание. Указанная система внедрена в 33,4% от общего количества дневных общеобразовательных организаций.

В целях обеспечения качества и безопасности школьного питания в ходе проведения мониторинга была оценена степень соответствия существующей системы школьного питания СанПиН 2.4.5.2409-08. По данным мониторинга, во всех общеобразовательных организациях Российской Федерации уделяется

серьезное внимание качеству и безопасности питания. Дневные общеобразовательные организации имеют цикличное действующее меню, которое разработано в соответствии с установленными нормами:

- 28-дневное цикличное меню разработано в 1,7% общеобразовательных организаций;
- 20-дневное цикличное меню разработано в 4,8% общеобразовательных организаций;
- 14-дневное цикличное меню разработано в 20,3% общеобразовательных организаций;
- 12-дневное цикличное меню разработано в 5% общеобразовательных организаций;
- 10-дневное цикличное меню разработано в 68,2% общеобразовательных организаций.

В дополнение к цикличному меню общеобразовательные организации используют в качестве дополнительного питания: фрукты (яблоки, груши, мандарины, апельсины, бананы и др.) – 65,3% общеобразовательных организаций; соки плодоовощные и витаминизированные напитки – 65,3% общеобразовательных организаций; соки прямого отжима – 6,3% общеобразовательных организаций; мучные кондитерские изделия промышленного (печенье, вафли, мини-кексы, пряники) и собственного производства, в т.ч. обогащенные микронутриентами (витаминизированные), – 67,6% общеобразовательных организаций; изделия творожные, кроме сырков творожных (не более 9% жирности), – 48,6% общеобразовательных организаций; сыры сычужные твердые для приготовления бутербродов – 52,3% общеобразовательных организаций; молоко и молочные напитки стерилизованные (2,5% и 3,5% жирности) – 64,2% общеобразовательных организаций; кисломолочная продукция, йогурты (2,5%, 3,2% м.д.ж.) – 45,5% общеобразовательных организаций; орехи (кроме арахиса и абрикосовых косточек), сухофрукты – 36,1% общеобразовательных организаций.

Количество дневных общеобразовательных организаций, информирующих родителей (законных представителей) обучающихся об ассортименте блюд, входящих в ежедневное школьное меню:

- на сайте общеобразовательной организации – 50,6% от общего количества общеобразовательных организаций;
- на стенде в фойе у входа в общеобразовательную организацию – 73,8% от общего количества общеобразовательных организаций.

Количество дневных общеобразовательных организаций в Российской Федерации, которые обеспечивают организацию питания в следующих формах:

- аутсорсинг – 38,24% от общего количества дневных общеобразовательных организаций;
- школа самостоятельно организует питание – 57,17% от общего количества дневных общеобразовательных организаций;
- иные формы – 4,73% от общего количества дневных общеобразовательных организаций.

Количество дневных общеобразовательных организаций в Российской Федерации, использующих специализированное меню для детей с хроническими заболеваниями (болезни органов пищеварения, анемия, ожирение и т.д., кроме диабета и целиакии) (потребность в диетическом питании, пищевая аллергия и прочее), – 4,8% от общего количества дневных общеобразовательных организаций, в том числе по федеральным округам Российской Федерации:

- в Центральном федеральном округе – 12,3% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Северо-Западном федеральном округе – 3,8% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Южном федеральном округе – 4,3% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Северо-Кавказском федеральном округе – 0,4% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Приволжском федеральном округе – 1,2% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Уральском федеральном округе – 3,4% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Сибирском федеральном округе – 2,5% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Дальневосточном федеральном округе – 7,2% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа.

Количество дневных общеобразовательных организаций, которые используют специализированное меню для детей, имеющих подтвержденный диагноз «диабет», – 3,2% от общего количества дневных общеобразовательных организаций, в том числе по федеральным округам:

- в Центральном федеральном округе – 7,02% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Северо-Западном федеральном округе – 4% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Южном федеральном округе – 1,8% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Северо-Кавказском федеральном округе – 0,15% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Приволжском федеральном округе – 1,3% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Уральском федеральном округе – 3,8% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Сибирском федеральном округе – 1,9% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Дальневосточном федеральном округе – 4,8% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа.

Количество дневных общеобразовательных организаций в Российской Федерации, использующих специализированное меню для детей, имеющих подтвержденный диагноз «целиакия», – 0,2% от общего количества дневных общеобразовательных организаций, в том числе по федеральным округам:

- в Центральном федеральном округе – 0,1% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Северо-Западном федеральном округе – 0,4% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Южном федеральном округе – 0,8% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Северо-Кавказском федеральном округе – 0% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Приволжском федеральном округе – 0,04% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Уральском федеральном округе – 0,3% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Сибирском федеральном округе – 0,15% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа;
- в Дальневосточном федеральном округе – 0,06% от общего количества дневных общеобразовательных организаций округа.

Вторым этапом исследования является получение результатов социологического опроса на тему удовлетворенности обучающихся и родителей системой организации горячего питания в общеобразовательных организациях. На данный момент проведен экспорт имеющихся массивов данных опроса обучающихся и их родителей, производится верификация первичных данных, далее следует статистическая обработка с учетом основных социально-стратификационных параметров и демографических характеристик респондентов, затем анализ.

Сопоставление результатов мониторинга и социологического опроса, как предполагается в гипотезе исследования темы НИР «Оптимизация системы горячего питания в образовательных организациях, реализующих программы общего образования (региональные аспекты, лучшие практики)», позволит выявить основные противоречия, существующие на данный момент в системе школьного питания: наличие существенных разногласий по поводу оценки качества школьного питания со стороны детей, родителей, администрации, представителей здравоохранения и проверяющих органов. По словам Л.Н. Рождественской, «Противоречие заключается в том, что акцент на физиологическое обоснование набора продуктов и рационов питания имеет смысл только в случае гарантированного их потребления питающимися. Если приготовленная пища остается нетронутой, то количество белков, жиров и углеводов в ней, не говоря о компонентах обогащения микронутриентами, не имеет никакого значения. Это для бюджета в целом и для системы образования в частности неэффективно растроченные пищевые и трудовые ресурсы, а для родителей – неоправданные финансовые расходы, поскольку ребенок в домашних

условиях съест необходимое ему для чувства сытости количество продуктов (при их наличии), но зачастую уже вопреки рекомендациям о режиме питания и выборе здоровой пищи» [6].

Следующим этапом исследования, которое приобретает системный характер в связи с началом разработки и проведения мониторинга организации и качества питания в дошкольных образовательных организациях субъектов Российской Федерации, станет выстраивание единой системы мониторинга системы питания в ДОО и ОО. С нашей точки зрения, в подобной системе должны быть выработаны единые критерии качества услуги питания: его физическая и финансовая доступность, с одной стороны, соответствие нормативной базе – с другой, и высокое значение потребительской удовлетворенности – с третьей.

В ходе исследования стало понятно, что важно не только зафиксировать в той или иной форме показатели, но и целесообразно отобрать, распространить и внедрить лучший региональный и муниципальный опыт по комплексному системному подходу к решению общенациональной задачи – обеспечение детей качественным питанием и формирование культуры здорового питания. Формирование среды, мотивирующей обучающихся вести здоровый образ жизни, целесообразно начать в том числе с создания информационной платформы, на которой будут представлены лучшие практики, демонстрирующие эффективные модели организации системы школьного питания, учитывающие: региональные особенности, необходимость персонификации питания детей в школе (диетическое, вегетарианское, спортивное и др.), эффективную «логистику» организации системы горячего питания, потребности детей, родителей и учителей, удачный опыт сотрудничества с добросовестными поставщиками питания, эффективный опыт общественного контроля системы школьного питания и многое другое. С этой целью был разработан и начал функционировать специальный ресурс – сайт «Курс – здоровое питание»: <https://hf.kursobr.ru> [1].

Инструментарий сайта, с одной стороны, предполагает самую широкую целевую аудиторию: родители и учащиеся, медицинские работники, эксперты, представители государственных органов, бизнеса (поставщики продуктов питания, услуг по организации питания и др.). С другой стороны, предполагается размещение информации, которая является результатом научных исследований, в том числе социологических: аналитические обзоры, рейтинги, результаты социологических опросов и др. Конечно, для такого рода информации целесообразно выбирать активные визуализированные формы (графики, инфографики, видеоролики и др.).

Подобный ресурс рассматривается нами как эффективный элемент управления, который позволяет осуществлять взаимосвязь элементов управляемой системы, в том числе получать обратную связь для реализации конкретного решения – оптимизация системы школьного питания, повышение качества питания, внедрение подхода к развитию системы школьного питания на основе здоровьесберегающих технологий.

Опыт, полученный в ходе реализации проекта по разработке сайта «Курс – здоровое питание», может быть использован и в рамках других социально значимых проектов.

Дискуссия

Проблема информационных аспектов управления – одна из ключевых проблем эффективной системы управленческих и технологических подходов и решений в сфере организации питания в образовательных организациях. Существенную роль в ее решении может сыграть выстраивание единой системы мониторингов и социологических опросов по организации и качеству системы питания в ДОО и ОО, с одной стороны, и разработка единой платформы для всех, у кого есть желание перевести социальное питание в образовательных организациях на качественно новый уровень, – с другой. Подобный ресурс позволит объединить и ведомственную информацию, полученную в ходе ежегодных мониторингов питания, и результаты социологических опросов и/или инициативные акции общественных организаций (например, родительских сообществ), которые со временем могут быть объединены в систему *Независимой оценки качества питания в образовании (НОКПО)*.

Заключение

Обеспечение обучающихся и воспитанников полноценным сбалансированным питанием способствует выполнению задачи по развитию демографии в России, тесно взаимосвязано с демографическими процессами, здоровьем нации, с социально-экономическим развитием России.

Создание эффективной системы управления в сфере организации питания обучающихся и воспитанников видится в выстраивании единой системы мониторинга системы питания в ДОО и ОО. С нашей точки зрения, в подобной системе должны быть выработаны единые критерии качества услуги питания: его физическая и финансовая доступность, с одной стороны, соответствие нормативной базе – с другой, и высокое значение потребительской удовлетворенности – с третьей.

Информация, используемая для выработки управленческих решений, должна быть максимально полной и достоверной. Добиться этого возможно сочетанием результатов ведомственной информации, полученной в ходе ежегодных мониторингов организации питания, и результатов социологических опросов и/или инициативных акций общественных организаций, например родительских сообществ. На основе существующих методологических подходов, применяемых в социологических исследованиях организации питания, со временем целесообразно разработать систему *Независимой оценки качества питания в образовании (НОКПО)*.

Специализированный ресурс, аккумулирующий информационные потоки по организации питания в ДОО и ОО, предполагающий размещение информации, которая является результатом научных исследований, в том числе социологических (данные мониторингов, аналитические обзоры, рейтинги, результаты социологических опросов и др.), может рассматриваться

как эффективный элемент управления для реализации конкретного решения – оптимизации системы питания, основанной на уникальном опыте регионов, которые при организации питания учитывают свои климатические, национальные и ресурсные особенности, воплощая в жизнь уникальные эффективные модели, которые тем не менее могут быть использованы многими другими с учетом собственных потребностей и условий.

Литература

1. Курс – здоровое питание. О проекте [Электронный ресурс] // Kursobr.ru: [сайт]. URL: <https://hf.kursobr.ru/about> (дата обращения: 07.06.2019).

2. Национальный проект «Демография» [Электронный ресурс] // Минтруд России: [сайт]. URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/demography> (дата обращения: 07.06.2019).

3. Неустроев С.С. Человеческий капитал или кадровый ресурс образовательных и научных организаций? [Электронный ресурс] // Kursobr.ru: [сайт]. URL: <https://kursobr.ru/index.php/ekspertnoe-mnenie/676-kursobzor-neustroev-s-s-chelovecheskij-kapital-ili-kadrovyy-resurs-obrazovatelnykh-i-nauchnykh-organizatsij> (дата обращения: 07.06.2019).

4. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: Указ Президента РФ от 07.05.2018 №204 [Электронный ресурс] // Информационно-правовое обеспечение Гарант: [сайт]. URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/1195467/#ixzz5t4ud4kSv> (дата обращения: 18.05.2019).

5. Об утверждении Основ государственной политики РФ в области здорового питания населения на период до 2020 г.: распоряжение Правительства РФ от 25.10.2010 №1873-р [Электронный ресурс] // Информационно-правовое обеспечение Гарант: [сайт]. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/12079847/> (дата обращения: 18.05.2019).

6. Рождественская Л.Н. Организация питания в общеобразовательных учреждениях: проблемы и пути решения // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2013. №2. С. 84-93.

7. Смирнов Н.К. Здоровьесберегающие образовательные технологии в современной школе. М.: АПК и ПРО, 2002. 121 с.

8. Федеральный проект «Укрепление общественного здоровья» [Электронный ресурс] // Минтруд России: [сайт]. URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/demography/4> (дата обращения: 07.06.2019).

9. Adamchuk D., Beshenkov S., Mindzaeva E. Sociology of Education: Prerequisites for Modernizing the Food Management System at Schools // Series: Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Proceedings of the International Conference on the Development of Education in Eurasia (ICDEE 2019). Pp. 24-30.

10. Mindzaeva E., Beshenkov S., Adamchuk D. Information Support for the Management of Socially-Important Projects // Series: Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Proceedings of the International Conference on the Development of Education in Eurasia (ICDEE 2019). Pp. 18-23.

Mindzaeva E`teri Viktorovna,
*The Federal State Budget Scientific Institution
«Institute of Education Management of the Russian Academy of Education»,
the Head of the Department, Candidate of Pedagogics,
lvegal@mail.ru*

Beshenkov Sergej Aleksandrovich,
*The Federal State Budget Scientific Institution
«Institute of Education Management of the Russian Academy of Education»,
the Chief scientific researcher, Doctor of Pedagogics, Professor,
srg57@mail.ru*

Adamchuk Dmitrij Vladimirovich,
*The Federal State Budget Scientific Institution
«Institute of Education Management of the Russian Academy of Education»,
the Head of the Laboratory,
adamchuck@gmail.com*

**INFORMATION ASPECTS OF DEVELOPMENT
OF MANAGEMENT SYSTEM IN CATERING FOR PUPILS
AND PRESCHOOL CHILDREN:
DEPARTMENTAL MONITORING OF CATERING SERVICES,
SOCIOLOGICAL RESEARCHES OF SATISFACTION
WITH ORGANIZATION OF MEAL, INDEPENDENT ASSESSMENT
OF QUALITY OF MEALS IN EDUCATION**

Annotation

In article one of basic elements of management system of socially important projects – information which regulates discussion by wide group of interested persons of the course of its performance and the final results is considered; the main results of monitoring of the organization of a power supply system of the general education organizations in 2019 are presented, the announcement of results of last sociological poll on satisfaction with quality of food of school students and their parents in 2019 and the forthcoming monitoring of a power supply system in the preschool educational organizations is made.

Keywords:

information management; monitoring; sociological survey; optimization of a power supply system; independent assessment of quality of food in education.

Гордашникова Ольга Юрьевна,

Федеральное государственное бюджетное научное учреждение

«Институт управления образованием Российской академии образования»,

главный научный сотрудник, доктор экономических наук,

gordaolga@yandex.ru

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ*

Аннотация

В статье обоснована логическая необходимость построения региональной модели формирования кадрового резерва директорского управленческого корпуса системы общего образования. Предложены этапы проектно-адаптивной модели подготовки кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций. Определена практическая направленность полученных результатов.

Ключевые слова:

кадровый резерв; руководитель общеобразовательной организации; контент-анализ документов; модель формирования кадрового резерва.

Модернизация национальной системы общего образования Российской Федерации, формирование управленческого корпуса, соответствующего запросам нового качества управления, возрастание полномочий руководителя муниципальной общеобразовательной организации, устранение недостатков назначения на управленческие должности в муниципалитетах, «локальность, не эффективность кадровых процессов» [5] и «гарантия кадровой безопасности» [4] – ставят задачу построения региональной модели формирования кадрового резерва, «системы работы с кадровым резервом» [3]. Для успешного развития региональной системы образования [1] в условиях меняющейся парадигмы образования необходимо по-новому рассматривать формирование кадрового резерва как многофункционального процесса механизма профессионального лифта в национальной системе образования, процесса проведения организационных процедур отбора кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям, предъявляемым должностью, проводимого в установленном порядке.

Актуализация исследования выстроена в соответствии с возможностью передачи полномочий муниципалитета, осуществляющего управление в сфере образования, на региональный уровень. Разработка региональной модели формирования кадрового резерва преследует цели укрепления и стабилизации кадрового состава кандидатами, соответствующими требованиям, предъявляемым к должности руководителя общеобразовательной организации в соответствии с профессиональным стандартом, обеспечения преемственности кадров, определения дальнейшей траектории профессионального развития и решения соответствующих задач (рис. 1).

**Статья подготовлена в рамках выполнения государственного задания ФГБНУ «ИУО РАО» №073-00089-19-01 на тему «Теоретико-методологические основы профессионального развития руководителей системы образования»*



Рис. 1. Задачи формирования кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций

Технологии формирования и развития кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций и его регулярной ротации должны быть выстроены с учетом региональных особенностей, вобрать в себя наиболее удачный опыт конкретных регионов, использовать информационные технологии, нацеленные на объективность и независимость оценки деятельности кандидата.

В результате спиралеобразного процесса развития «формирование кадрового резерва» является одним из компонентов механизма профессионального лифта наряду с «назначением руководителей» и «аттестацией». Предварительное статистическое исследование информационного поля дало понять, что не во всех регионах полноценно реализованы системы аттестации, назначения и формирования кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций. В большинстве регионов проводится процедура аттестации с последующим назначением, однако программы кадрового резерва реализуются примерно в половине субъектов РФ, а базы данных вакансий руководителей общеобразовательных организаций формируются лишь в отдельных регионах.

Проектирование региональной модели подготовки кадрового резерва руководителей сферы общего образования представляет собой разработку графических отображений технологии выполнения работ, распределение полномочий и ответственности различных участников процесса:

- органа исполнительной власти субъекта РФ, осуществляющего управление в сфере образования [2];
- органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования [2];
- регионального оператора, выполняющего работы по формированию кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций;
- кандидаты по представлению департаментов образования региона, муниципалитетов в порядке собственной инициативы.

Модель должна строиться на основе результатов диагностического исследования и экспертного изучения существующих положений о формировании кадрового резерва управленческих кадров для замещения вакантных должностей руководителей государственных или муниципальных общеобразовательных организаций с учетом:

- региональных особенностей;
- общих закономерностей;
- лучших и эффективных практик.

Для решения поставленной задачи необходимо использовать количественный контент-анализ документов, представленных в открытой сети Интернет, в области реализации кадровой политики директорского корпуса в сфере общего образования. Предметом исследования выступает текстовый массив по кадровым процессам и его содержание с целью последующей интерпретации выявленных числовых закономерностей по схеме (рис. 2).

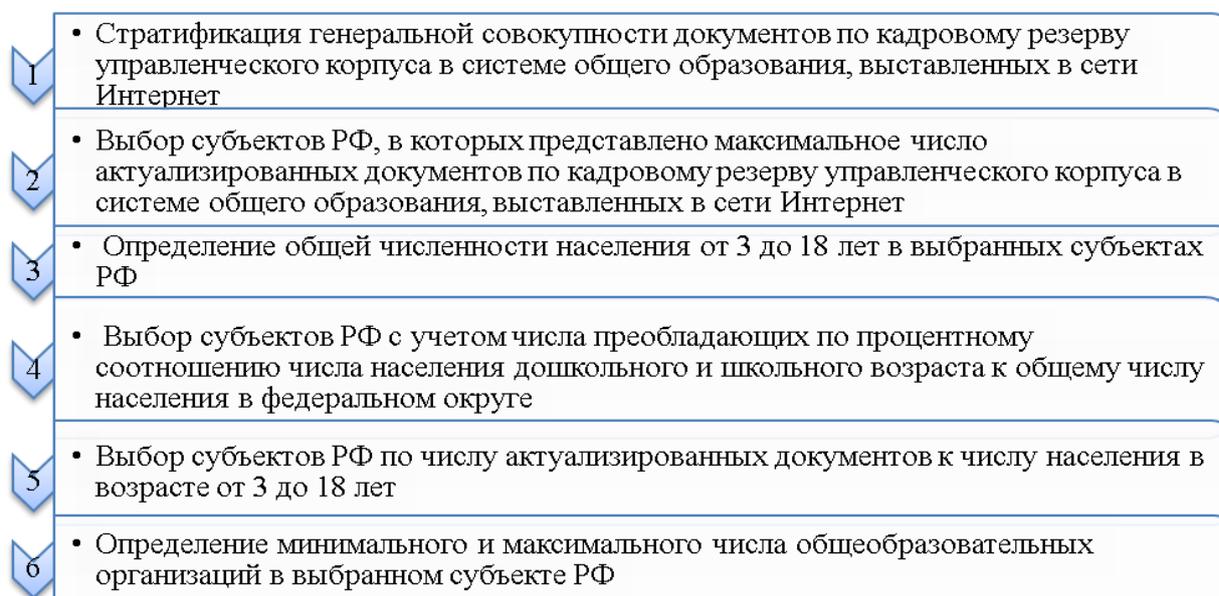


Рис. 2. Разработка плана выборки исследования документов по кадровому резерву директорского корпуса в системе общего образования субъектов РФ

Итоговым результатом разработки выборки исследования является определение максимального и минимального числа образовательных организаций по субъектам РФ, включая дошкольные и общеобразовательные организации. В таблице 1 сформирован перечень субъектов РФ, административных центров, городов, городских округов, муниципальных районов с наиболее высокими и наиболее низкими показателями.

Таблица 1

Список объектов для проведения исследования

Объект	Количество дошкольных организаций	Количество ОО	Общее количество организаций	Объект	Количество дошкольных организаций	Количество ОО	Общее количество организаций
г. Москва	1925	598	2523	г. Санкт-Петербург	1074	599	1673
Московская область				Ленинградская область			
Подольский район	86	56	142	Выборгский район	66	37	103
Лотошинский район	10	9	19	Лодейнопольский район	10	9	19
Архангельская область				Волгоградская область			
г. Архангельск	59	51	110	г. Волгоград	194	130	324
г. Новая Земля	2	1	3	г. Фролово	9	5	14
Вельский район	1	26	27	Жирновский район	31	37	68
Лешуконский район	-	5	5	Нехаевский район	1	14	15
Магаданская область				Ханты-Мансийский автономный округ – Югра			
г. Магадан	31	21	52	г. Сургут	45	38	83
Среднеканский гор. округ	4	2	6	г. Ханты-Мансийск	9	16	25
Тенькинский гор. округ	4	2	6	г. Югорск	3	5	8
Омсукчанский район	2	3	5	Ханты-Мансийский район	13	23	36
Ягоднинский район	5	6	11	Белоярский район	6	10	16
Омская область				Республика Татарстан			
г. Омск	207	182	389	г. Казань	282	178	460
Исилькульский район	18	28	46	Альметьевский район	89	60	149
Большеуковский район	3	9	12	Атнинский район	13	13	26

Объект	Количество дошкольных организаций	Количество ОО	Общее количество организаций	Объект	Количество дошкольных организаций	Количество ОО	Общее количество организаций
Ростовская область				Рязанская область			
г. Ростов-на-Дону	174	105	279	г. Рязань	112	68	180
г. Зверево	6	4	10	г. Сасово	8	5	13
Азовский район	41	41	82	Рыбновский район	9	14	23
Советский район	2	3	5	Сапожковский район	1	3	4
Самарская область				Ставропольский край			
г. Самара	183	163	346	г. Ставрополь	62	43	106
г. Октябрьск	9	7	16	г. Лермонтов	9	4	13
Ставропольский район	32	32	64	Минераловодский район	38	31	69
Алексеевский район	5	7	12	Труновский район	-	10	10
Томская область				Чеченская Республика			
г. Томск	69	67	136	г. Аргун	-	8	8
г. Кедровый	1	2	3	г. Грозный	13	53	66
Верхнекетский район	1	8	9	Грозненский район	1	50	51
Томский район	24	35	59	Шаройский район	2	4	6
Свердловская область				Хабаровский край			
г. Екатеринбург	392	163	555	г. Хабаровск	84	71	155
г. Верхняя Тура	-	2	2	Район им. Лазо	30	30	60
Артемовский гор. округ	32	21	53	Тугуро-Чумиканский район	1	4	5
Гаринский гор. округ	1	3	4				
Нижнесергинский район	12	20	32				
Таборинский район	3	8	11				

Диагностическое исследование существующих положений о формировании кадрового резерва директорского кадров, утвержденных министерствами и департаментами образования регионов, и органами муниципалитета, осуществляющих управление в сфере образования, показали выраженные региональные особенности кадровой политики в сфере образования и разность ее элементов:

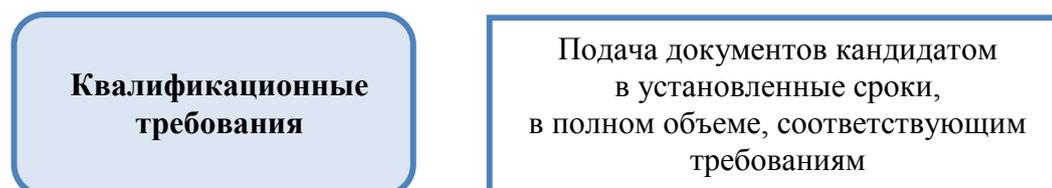
- организации отбора кандидатов в кадровый резерв;
- порядка формирования кадрового резерва;
- последовательности и содержания работ по формированию кадрового резерва;
- способов выдвижения кандидатов для включения в кадровый резерв;
- организационно-методического, информационно-технического и аналитического обеспечения формирования кадрового резерва;
- перечня документов для конкурсного отбора кандидатов;
- алгоритмов диагностирования квалификационных испытаний кандидатов;
- заключений кадровой комиссии о включении кандидата в кадровый резерв по уровню подготовленности.

Консолидация документов, регламентирующих работы по формированию кадрового резерва директорского корпуса, позволила выстроить проектно-адаптивную модель, включающую три основных этапа: аналитический, диагностический, рекомендательный.

Аналитический этап (рис. 3) состоит в подтверждении квалификационных требований кандидата:

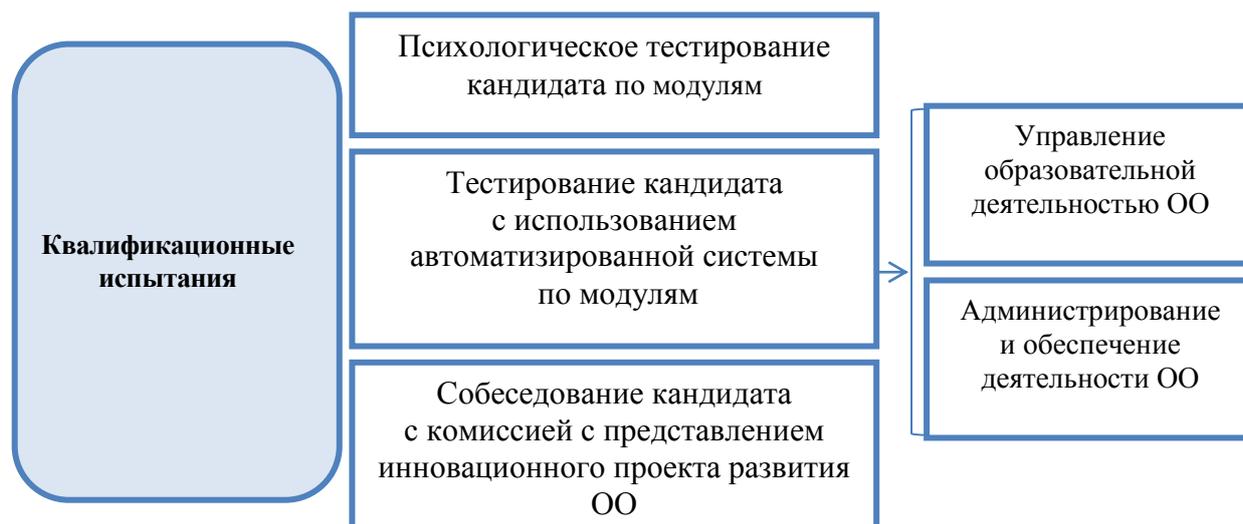
- гражданства Российской Федерации;
- высшего образования (специалитет/магистратура);
- профессиональной переподготовки в сфере управления;
- стажа работы на педагогических должностях не менее 5 лет;
- опыта работы на руководящих должностях в сфере образования.

Региональным оператором, сопровождающего процедуру отбора кандидатов, проводится экспертиза заявления и других документов, соответствующих требованиям, которые поступают либо в электронной форме с использованием сети Интернет, либо на бумажных носителях. Подача документов осуществляется в установленные сроки и в полном объеме. Формируется протокол экспертизы документов кандидата и кадровая справка.



*Рис. 3. Аналитический этап
(подтверждение квалификационных требований кандидата)*

Диагностический этап (рис. 4) состоит в прохождении кандидатом квалификационных испытаний.



*Рис. 4. Диагностический этап
(прохождение квалификационных испытаний кандидатом)*

Этап включает:

- психологическое тестирование;
- компьютерное тестирование с использованием автоматизированной системы не более двух раз в течение установленного времени. Тестирование проводится по модулям: управление образовательной деятельностью образовательной организации; администрирование и обеспечение деятельности образовательной организации. Результаты тестирования считаются положительными, если дано не менее 70 процентов правильных ответов по каждому из модулей;

- личное собеседование с комиссией с представлением инновационного проекта развития образовательной организации общего образования.

Результатами диагностического этапа являются протоколы психологического и компьютерного тестирования для составления кадровой справки.

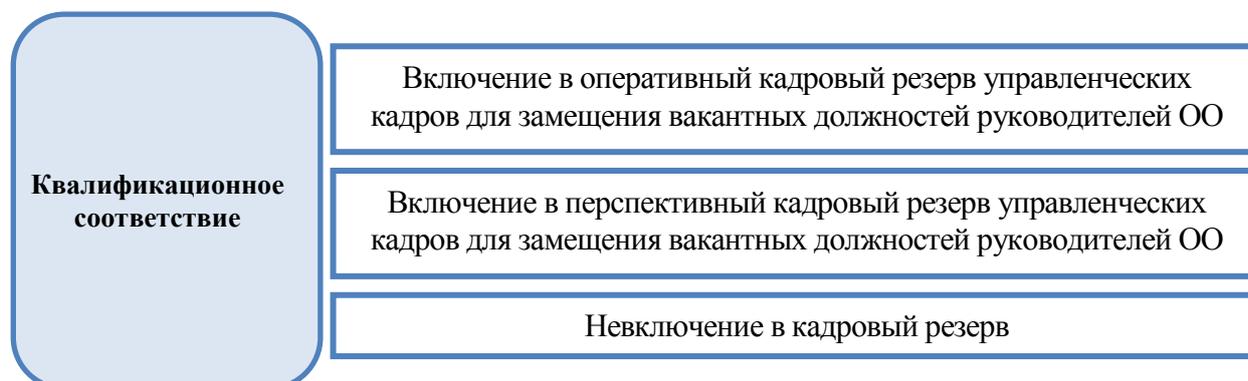
Рекомендательный этап (рис. 5) заключается в установлении квалификационного соответствия кандидата. Комиссия по отношению к кандидату принимает одно из следующих решений:

- о включении в оперативный кадровый резерв управленческих кадров для замещения вакантных должностей руководителей общеобразовательных организаций. Оперативный резерв состоит из кандидатов, уровень профессиональной подготовки и опыт работы которых соответствуют квалификационным требованиям для назначения на должность руководителей общеобразовательных организаций, кандидаты готовы к работе;

- о включении в перспективный кадровый резерв управленческих кадров для замещения вакантных должностей руководителей общеобразовательных организаций. Перспективный резерв состоит из кандидатов с лидерским потенциалом, которые в перспективе могут занять должность руководителей

образовательных организаций после получения дополнительного профессионального образования;

- о невключении в кадровый резерв.



*Рис. 5. Рекомендательный этап
(установление квалификационного соответствия кандидата)*

Описание построения и логики моделирования позволит построить механизм, включающий инструменты развития управленческих навыков, развития эффективной системы мотивации, элементы непрерывного повышения квалификации, повышения управленческого потенциала кандидатов на замещения вакантных должностей руководителей государственный или муниципальных общеобразовательных организаций общего образования. Механизм конкурсного отбора должен быть насыщен элементами электронного документооборота на основе данных информационно-аналитических систем. Возможно, перенос функции формирования кадрового резерва на региональный уровень даст результат повышения эффективности всей региональной системы общего образования. Предлагаемый материал построения региональной модели формирования кадрового резерва управленческого корпуса будет полезен для обсуждения органам, осуществляющих управление в сфере общего образования, кандидатам кадрового резерва в целях определения дальнейшей траектории профессионального развития.

Литература

1. Методические рекомендации по работе с резервом управленческих кадров [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_306331/ (дата обращения: 04.09.2019).

2. Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации (одобрена Комиссией при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29.11.2017 №5) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_306332/ (дата обращения: 04.09.2019).

3. Поляков Д.Д. Механизмы формирования кадрового резерва системы общего образования РФ // Научные исследования: от теории к практике. 2015. №4(5). С. 188-193.

4. Проектирование муниципальных моделей подготовки кадрового резерва руководителей сферы образования: организационные подходы и анализ возможностей / А. Макаркин, С. Терех, К. Титова, О. Фиофанова, В. Чернышова // Материалы X Международной научно-практической конференции «Тенденции развития образования: кадры решают все?». М.: Дело, 2014. С. 246-261.

5. Эффективные практики и инновационные модели профессионального развития руководителя образовательной организации: методическое пособие / Ю.М. Федорчук, С.С. Неустроев, Ю.В. Полянинова, Ю.А. Чекулаева. М.: ФГБНУ «ИУО РАО», 2017. 70 с.

Gordashnikova Ol'ga Yur'evna,
The Federal State Budget Scientific Institution
«Institute of Education Management of the Russian Academy of Education»,
the Chief scientific researcher, Doctor of Economics,
gordaolga@yandex.ru

**DEVELOPMENT OF A MODEL FOR FORMING A PERSONNEL
RESERVE OF HEADS OF GENERAL EDUCATIONAL
ORGANIZATIONS**

Annotation

The article substantiates the logical need to build a regional model for the formation of the personnel reserve of the director corps of the general education system. The stages of the design-adaptive model of training the personnel reserve of the heads of educational institutions are proposed. The practical orientation of the results is determined.

Keywords:

personnel reserve; head of a general educational organization; content analysis of documents; personnel reserve formation model.

Тормосова Анна Константиновна,
Федеральное государственное бюджетное научное учреждение
«Институт управления образованием Российской академии образования»,
начальник отдела, an2513@yandex.ru

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ПРОВЕДЕНИЯ И ИНТЕРПРЕТАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ МОНИТОРИНГА ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ*

Аннотация

В статье рассматриваются некоторые аспекты теоретико-методологических оснований мониторинга общего образования, вопросы интерпретации результатов мониторинга, соотношение количественных и качественных показателей при анализе данных, приведено сравнение международных практик мониторинга PISA, TIMSS, PIRLS.

Ключевые слова:

мониторинг; обращение граждан; петиция граждан РФ; социологическое исследование; система общего образования; сбор статистических данных; международная практика мониторинга; международное исследование; школа.

Социально-политические, экономические, культурные трансформации современного российского общества оказывают влияние на систему образования, в том числе и на систему общего образования. Соответствующие инстанции должны зафиксировать, осмыслить и отрегулировать данный процесс. Таким образом, совершенствование системы общего образования зависит от эффективности ее управления.

Управление осуществляется, в частности, с помощью принципа обратной связи, который позволяет собрать необходимую информацию для принятия стратегических и тактических управленческих решений. Однако такая информация будет носить полный и достоверный характер при соблюдении условия ее систематичности и организованности, что, в свою очередь, помогает реализовать социологический мониторинг, являющийся одним из самых эффективных инструментов диагностики.

Мониторинг – это «метод исследования объекта, предполагающий его отслеживание и контролирование его деятельности (функционирование) с целью прогнозирования последней» [18]. Различные виды мониторинга: социальный, политический, экономический и др. – выполняются государственными и общественными организациями, а также различными социологическими службами [5]. В данной статье следует обратить внимание на социологический мониторинг системы общего образования, включая различных субъектов образовательной деятельности.

*Статья подготовлена в рамках выполнения государственного задания ФГБНУ «ИУО РАО» №27.12919.2018/12.1 на тему «Мониторинговое исследование запросов общества (на основе обращений граждан) по вопросам совершенствования системы общего образования»

Теоретико-методологические основания мониторинга общего образования. Мониторинг учитывает основные параметры государственного образовательного стандарта и выполняет следующие основные функции:

- 1) информационную – получение данных о состоянии образования;
- 2) диагностическую – выявление причин возникновения тех или иных тенденций, представлений о значимости и целесообразности проводимых реформ в сфере деятельности учителей, родителей и учащихся;
- 3) проективную – предложения по преодолению негативных последствий и улучшению ситуации в том или ином звене системы образования [3].

Целью мониторинга является выявление как существующих позитивных тенденций с их последующей поддержкой, так и негативных с целью минимизации отрицательных явлений в общем образовании. Более того, в мониторинге (явно или неявно) существует и сверхзадача – модернизация системы образования, или более обобщенно – повышение качества образования. Тем самым мониторинг выполняет одну из важных социальных задач – поддержку конституционного права граждан на качественное образование.

В мониторинге могут принимать участие следующие субъекты образовательной деятельности:

- родители и объединения родителей;
- общественные организации, прямо или косвенно связанные с системой образования;
- эксперты;
- журналисты, представляющие различные средства массовой информации.

При анализе данной проблемы следует учитывать современное состояние системы общего образования. Приведем следующие негативные характеристики:

- несоответствие затраченных усилий учителей уровню оплаты их труда;
- психологическая напряженность и усталость от непрерывных организационно-методических преобразований;
- рост бюрократической отчетности и т.д.

Проблемы интерпретации результатов мониторинга. Здесь возникает проблема – проблема общественного консенсуса: в каких вопросах и суждениях все эти категории граждан и их объединения едины, а в чем они расходятся при оценке образовательных программ и образовательной политики в целом?

При анализе системы образования в российском обществе следует учитывать два обстоятельства: во-первых, российское общество развивается неравномерно: стремительный технический прогресс может сопровождаться консерватизмом в социальной сфере, традиции семьи (особенно учитывая этнический аспект в мегаполисах и наличие регионов с моноэтническим населением) могут расходиться с традициями социальных институтов,

культура общества массового потребления вступает в противоречие с образцами поведения в той или иной социальной группе и т.д., во-вторых, в российском обществе наблюдаются кризисные тенденции: в экономике, политике, культуре. Все это не может не сказываться на системе образования. Возникающие конфликты в школе оказываются продолжением тех проблем, которые существуют в обществе, – обращения граждан часто связаны именно с конфликтными ситуациями в школе. Возникает закономерный вопрос: как часто эти конфликты попадают в поле зрения экспертов и организаций, осуществляющих мониторинг?

Как следствие, должно быть пересмотрено соотношение количественных и качественных показателей [9] в следующих двух контекстах:

1. В рамках общесоциологических и политологических характеристик развития общества должно быть скорректировано представление о специфике функционирования тех или иных социальных институтов, в частности системы образования. В этом аспекте, например, одним из самых важных вопросов является отношение к конфликтам. Традиционно конфликт рассматривается как чрезвычайное происшествие, нарушающее привычный ход работы учебного заведения. Между тем социологами (Р. Дарендорф, Л. Козер и другими) давно доказано, что конфликт – неизбежная и неотъемлемая часть развития общества [11]. Тогда отношение к конфликту должно быть не как к чему-то негативному, а, скорее, как к неизбежному. Отсюда реакция на конфликты должна быть не столько острой и негативной, сколько направленной на способы разрешения и поиск превентивных мер, чтобы в будущем такие ситуации не повторялись.

Для этого необходима организация постоянного диалога различных участников образовательного процесса и публичное обсуждение возникающих проблем. Посредством такого диалога может, во-первых, осуществляться взаимодействие государства и общества в управлении школьным образованием. Во-вторых, возможно хотя бы частичное разрешение противоречия в установках на обучение между учениками, родителями и педагогами.

В качестве примера приведем результаты социологического исследования (в 2007 и 2012 гг.) установок учащихся, педагогов и родителей в школах Свердловской области. В ходе исследования было выявлено 5 следующих установок:

- 1) «подготовительная» – подготовка к дальнейшему профессиональному образованию;
- 2) «мировоззренческая» – развитие интеллекта, кругозора учащихся;
- 3) «социализирующая» – подготовка учащихся к взрослой жизни;
- 4) «формально-практическая» – установка на необходимость получения школьного аттестата;
- 5) «негативная» – пустая трата времени» [13].

При наличии столь разных установок нетрудно представить вариант, когда жалобы и обращения родителей и учеников исходят из совершенно разных представлений об образовательном процессе и его последствиях.

2. Мониторинг как замеры одних и тех же показателей по единой программе, одинаковой выборке, стандартным ситуациям может быть эффективен в условиях стабильно функционирующего общества. На наш взгляд, есть различие в применении системы социологического мониторинга в условиях стабильного и в условиях кризисного развития общества.

В условиях социальной стабильности возможно применение большого количества статистических данных, поскольку существует общественный консенсус по поводу структуры и показателей системы образования. В условиях кризисного развития, когда происходят изменения в учебных программах, в структуре управления, необходимо изменение ряда показателей и увеличение качественных показателей. Более того, если принимать тезис о стремительно меняющемся современном обществе [2], то должна быть заложена ориентация на изменение различных показателей. Тогда диагностика не может сводиться к сбору статистических данных, а должна обращать внимание и на динамику качественных изменений. Так, глава Министерства просвещения РФ Ольга Васильева весной 2019 г. подчеркнула: «Система образования должна опираться на качественные исследования в области педагогики и развития способностей наших детей» [14].

Возможно проведение различных исследований по актуальным вопросам: например, насколько развита в системе общего образования тенденция выявления и формирования интереса школьников к технике [1]?

Результаты мониторингового исследования представляют интерес в первую очередь для органов управления образованием. Здесь возникает вопрос о необходимости мониторинга самого мониторинга: насколько эффективно используются результаты такого исследования? Существует ли определенный алгоритм использования результатов мониторинга в деятельности органов управления образованием, руководства учебных заведений? Другими словами, есть ли поле для социальной инженерии, занимающейся изменением образовательной среды на основе среднесрочных и долгосрочных проектов, куда могут быть привлечены также аналитики и эксперты, занимающиеся проблемами образования.

Сравнение международных практик мониторинга. Одна из проблем оценки эффективности мониторинга заключается в том, в каком контексте рассматриваются результаты этого мониторинга. Продемонстрируем это на примере сравнения результатов исследования образования по таким авторитетным международным исследованиям, как PISA, TIMSS и PIRLS.

TIMSS – это международное исследование качества математического и естественнонаучного образования [15]. В рамках исследования TIMSS оценивается общеобразовательная подготовка учащихся 4 и 8 классов по математике и естественнонаучным предметам, а также подготовка учащихся 11 классов по углубленным курсам математики и физики. Эти исследования

проводятся с 1995 года с регулярностью один раз в 4 года, приобретая все больший размах: в 1995 году в исследовании принимало участие 45 стран, в 2015 году – 57. По данным исследования TIMSS–2015, российские школьники 4 класса заняли по математике 7 место, а по естествознанию – 4 место.

PIRLS – международное исследование качества чтения и понимания текста, которое проводится раз в пять лет (2001, 2006, 2011, 2016). В нем принимают участие школьники 4 классов 50 стран, 11 территорий. В исследовании PIRLS–2016 российские школьники заняли первое место [10].

PISA исследует читательскую, математическую, естественнонаучную и грамотность 15-летних школьников. Оно проводится с 2000 г. каждые три года. В нем участвует от 32 до 74 стран всего мира. Результаты российских школьников в этом исследовании постепенно ухудшаются: если в первых исследованиях российские школьники были на 25-27 местах, то в последнем исследовании 2015 года Россия заняла 32 место из 72 [17].

Если сравнить общественный резонанс результатов этих трех исследований, то возникает парадоксальная ситуация: результаты исследований по TIMSS и PIRLS освещаются в СМИ. В качестве известного примера приведем мнение главы Рособнадзора Сергея Кравцова о том, что российская начальная школа – лучшая в мире [6]. Напротив, результаты по PISA, как правило, становятся известны узкому кругу экспертов и заинтересованных лиц из сферы образования.

Между тем это расхождение в результатах должно быть поднято до уровня публичного обсуждения. Ведь сами эксперты признаются: «Почему в средней школе ухудшаются результаты, сказать сложно» [4; 12; 14].

Подводя итоги, следует подчеркнуть: во-первых, мониторинг должен не только идти вслед за обращениями граждан, но и предвосхищать возможные конфликтные ситуации и тем самым заранее получать информацию о том, что может произойти в ближайшем будущем. Во-вторых, диагностика в процессе и после мониторинга не может сводиться к сбору статистических данных, а должна обращать все большее внимание на динамику качественных изменений.

Литература

1. Артем О.Я. Формирование и реализация потребностей учащейся молодежи в техническом образовании в современных условиях: автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.04. Екатеринбург, 2018. 21 с.

2. Бауман З. Текущая современность. СПб.: Питер, 2008. 240 с.

3. Боровкова Т.И., Морев И.А. Мониторинг развития системы образования. Теоретические аспекты: учебное пособие. Ч. 1. Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2004. 150 с.

4. В начальной школе дети из России читают лучше всех в мире. А вот в 9-10 классе хуже. Почему так? [Электронный ресурс] // Мел: [сайт]. URL: <https://mel.fm/issledovaniye/7943612-pirls> (дата обращения: 12.06.2019).

5. Всероссийский центр изучения общественного мнения [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/> (дата обращения: 12.07.2019).
6. Глава Рособнадзора: российская начальная школа – лучшая в мире [Электронный ресурс] // РИА Новости: [сайт]. URL: <https://sn.ria.ru/20171205/1510217484.html> (дата обращения: 12.07.2019).
7. Гурарий А.Г. Реализация ориентаций учащейся молодежи на гуманитарное образование в современных условиях: автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.04. Екатеринбург, 2018. 20 с.
8. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы. М.: РОССПЭН, 2002. 284 с.
9. Денисенко Л.И. Роль качества общего образования в социализации учащихся: автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.04. Екатеринбург, 2004. 20 с.
10. Исследования PIRLS [Электронный ресурс] // Pirls.org: [сайт]. URL: <http://www.pirls.org> (дата обращения: 12.07.2019).
11. Козер Л. Функции социального конфликта. М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000. 205 с.
12. Материалы дискуссии о конкурентоспособности российского образования [Электронный ресурс] // Высшая школа экономики: [сайт]. URL: <https://www.hse.ru/data/2010/12/31/1208183314/ROSRO.pdf> (дата обращения: 12.07.2019).
13. Образовательное пространство школы: опыт социологических исследований / под ред. Е.В. Прямиковой, С.В. Франц. Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2014. 122 с.
14. Причины наших неудач в исследовании PISA, или устроит ли нас негарантированный результат? // Платное образование. 2007. №4. С. 20-26.
15. Российские учёные намерены провести в 2019 году свыше 40 исследований, касающихся образования [Электронный ресурс] // Навигатор образования: [сайт]. URL: https://fulledu.ru/news/5244_rossiiskie-uchyonye-namereny-provesti-2019.html (дата обращения: 12.07.2019).
16. Савицкая Н. Наш школьник – находка для манипуляторов всех мастей [Электронный ресурс] // Независимая: [сайт]. URL: http://www.ng.ru/education/2019-02-27/8_7519_obr1.html (дата обращения: 12.07.2019).
17. Социологическая энциклопедия. М.: Мысль, 2003. Т. 1. 681 с.
18. Федеральный институт оценки качества образования [Электронный ресурс] // ФИОКО: [сайт]. URL: <https://fioco.ru/timss-2015> (дата обращения: 12.07.2019).

Tormosova Anna Konstantinovna,
The Federal State Budget Scientific Institution
«Institute of Education Management of the Russian Academy of Education»,
the Head of Department, an2513@yandex.ru

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASES OF CARRYING OUT
AND INTERPRETATION OF RESULTS OF MONITORING
OF GENERAL EDUCATION**

Annotation

The article deals with some aspects of theoretical and methodological foundations of monitoring of General education, the interpretation of monitoring results, the ratio of quantitative and qualitative indicators in the analysis of data, a comparison of international monitoring practices PISA, TIMSS, PIRLS.

Keywords:

monitoring; appeal of citizens; petition of citizens of the Russian Federation; sociological research; system of General education; collection of statistical data; international practice of monitoring; international research; school.

МЕТОДОЛОГИЯ И ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

Михалева Ольга Владимировна,

*Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых,
старший преподаватель, кандидат педагогических наук,
denisovaolga@inbox.ru*

Морозов Александр Владимирович,

*Научно-исследовательский институт Федеральной службы
исполнения наказаний России, главный научный сотрудник,
Федеральное государственное бюджетное научное учреждение
«Институт управления образованием Российской академии образования»,
главный научный сотрудник, доктор педагогических наук, профессор,
doc_morozov@mail.ru*

МЕТОД МОДЕЛИРОВАНИЯ ЯЗЫКОВОЙ СРЕДЫ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕСУРС ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ БУДУЩИХ ПЕРЕВОДЧИКОВ

Аннотация

В статье представлен анализ существующих подходов к формированию у будущих переводчиков компетентности в области переводоведения в условиях цифровой образовательной среды вуза. Особое внимание уделено рассмотрению лингвистических моделей, используемых в процессе профессиональной подготовки на практических занятиях по иностранному языку.

Ключевые слова:

лингвистические модели; межкультурное взаимодействие; метод моделирования; образовательный процесс; переводчик; цифровизация; цифровая образовательная среда вуза; языковая среда.

В соответствии с государственной программой Российской Федерации «Развитие образования» на 2018-2025 годы [11] для современной системы высшего образования актуальна задача подготовки высококвалифицированных кадров с учетом требований образовательных и профессиональных стандартов, повышения уровня компетентности специалистов XXI века в условиях постоянно модифицирующегося и усложняющегося цифрового образовательного пространства [13].

Анализ исследований, посвященных проблемам профессионального образования, а также разработка и принятие новых федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (далее – ФГОС ВО) с учетом требований, содержащихся в разрабатываемых и внедряемых профессиональных стандартах, позволяют нам констатировать тот факт, что современная система профессионального образования ориентирована на тесное взаимодействие с рынком труда.

Международное сотрудничество и реализация крупных национальных проектов в различных отраслях экономики, науки и техники, образования, сельского хозяйства позволяют говорить о важности и необходимости подготовки специалистов, обладающих не только знаниями, умениями, навыками технического устного и письменного перевода с использованием цифровых ресурсов, но и опытом межкультурной коммуникации профессиональной направленности.

Изменения, происходящие в политической, экономической, научной сферах, повышают спрос на переводчиков, способных осуществлять профессиональную деятельность в условиях современных реалий, с учетом курса на цифровизацию, реализуемого в настоящее время во всех областях науки и практики.

В рамках национального проекта «Образование», принятого в 2018 году, одним из ключевых является федеральный проект «Цифровая образовательная среда», в котором говорится о создании безопасной цифровой образовательной среды и определяются перспективы развития системы образования в России в русле цифровизации.

Одной из наиболее приоритетных задач для современных высших учебных заведений является подготовка будущих переводчиков, способных:

- грамотно работать с цифровым контентом;
- осуществлять грамотную межкультурную коммуникацию;
- повышать уровень своей языковой подготовки [10].

По нашему мнению, реализация данных задач возможна при эффективном и грамотном использовании цифровых ресурсов в процессе профессиональной подготовки будущих переводчиков, что, в свою очередь, может существенно повысить эффективность образования в целом.

В век цифровизации цифровые ресурсы широко применяются в проектной деятельности на практических занятиях по иностранному языку, что позволяет получать студентам доступ к разнообразному цифровому контенту и использовать мультимедийные возможности при создании презентаций, тезаурусов, а также позволяет им выйти за рамки изученного материала. Использование цифровых ресурсов дает возможность не только исследовать, анализировать и визуализировать ту или иную информацию, но и достаточно быстро обрабатывать большое количество информации, структурировать ее и получать ответы на различные научно-исследовательские вопросы.

Проведенный нами анализ имеющихся на сегодняшний день научных исследований, относительно использования цифрового контента и цифровых ресурсов в рамках учебно-образовательного процесса современного высшего учебного заведения, позволяет нам говорить о важности и целесообразности их широкого применения при подготовке будущих переводчиков.

Используя цифровые образовательные ресурсы в процессе профессиональной подготовки будущих переводчиков, преподаватель автоматически выводит образовательный процесс на более высокий уровень, что предполагает возможность создания и разработки модульных курсов;

моделирования языковых ситуаций профессиональной направленности для погружения в языковую среду; осуществления проектной деятельности; участия обучающихся в качестве переводчиков на мероприятиях различного, в том числе и международного, масштаба [6].

Формы, методы и средства обучения, используемые в образовательном процессе в вузе, предполагают широкое использование цифровых ресурсов [2]. В нашем исследовании под цифровыми ресурсами мы понимаем обучающие материалы, представленные в цифровом формате (онлайн-курсы, презентации, объекты виртуальной реальности и др.), используемые преподавателями в процессе профессиональной подготовки будущих переводчиков.

Использование цифровых ресурсов в процессе языковой подготовки на занятиях по иностранному языку, лингвострановедению, межкультурной коммуникации в профессиональной сфере и др. позволяет преподавателю:

- выстраивать индивидуальную образовательную траекторию для обучаемых, принимая во внимание уровень их языковой подготовки;
- улучшить качество практических занятий по иностранному языку, сделав их более креативными, многогранными, мотивируя студентов к изучению языка;
- работать с аутентичными текстами, не только создавая для студентов языковую среду, но и приобщая их к культурной вариативности;
- осуществлять сетевое взаимодействие не только между субъектами образовательного процесса, но и с носителями языка [8].

Цифровые ресурсы дают возможность студентам в процессе внеаудиторной самостоятельной работы создавать собственные модули и использовать их в учебном процессе; самостоятельно выбирать контент, проявляя свои творческие способности к поиску новых нестандартных решений поставленных задач.

На наш взгляд, наиболее эффективным инструментом обучения студентов практическому и переводческому аспектам иностранного языка в вузе является использование метода моделирования языковых ситуаций профессиональной и общекультурной направленности с использованием цифрового контента.

О важности моделирования говорится в исследованиях многих отечественных и зарубежных ученых [1; 12; 14]. Мы исходили из того, что метод моделирования может стать основой для теоретических и экспериментальных исследований. Модель позволяет преподавателю тщательно изучить процесс формирования у обучающихся компетенций, необходимых для осуществления будущей профессиональной деятельности [7], и эффективно исследовать реальный объект. При этом в модель могут входить не только квалификационные требования к знаниям, умениям, навыкам и психологическим особенностям будущих специалистов в области переводоведения, но и учебно-методические рекомендации для практических занятий.

Процесс моделирования в лингвистике можно представить в виде последовательных этапов:

1) *анализ* (предполагает определение потребностей студентов, сопряженных с целями и задачами обучения, и потенциальных возможностей цифрового образовательного пространства в их удовлетворении);

2) *проектирование* (отбор содержания образовательного контента в соответствии с конкретными учебными целями);

3) *разработка* (наполнение модулей курса содержанием в соответствии с целями и задачами);

4) *внедрение* (реализация курса);

5) *оценка* (проверка уровня сформированности общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, которыми должен будет овладеть обучающийся).

В лингвистике термин «моделирование» был впервые использован в 20-е годы прошлого столетия. Применение лингвистического моделирования в современных условиях цифрового образовательного пространства предоставляет педагогам уникальную возможность более объективного оценивания уровня подготовки обучающихся, овладения ими компетенциями, определенными ФГОС ВО. Более того, лингвистические модели на сегодняшний день, по оценкам специалистов, являются специфическим способом изучения студентами внутренних ментально-языковых связей.

На сегодняшний день наиболее распространенными моделями перевода являются:

• *семантическая модель* (предполагает изучение и вычленение фразеологических, семантических, лексических единиц, несущих смысловую нагрузку оригинального и переводного текстов);

• *ситуативная модель* (перевод рассматривается с точки зрения описания при помощи языковых средств, фразеологических единиц с учетом того обстоятельства, что в любом без исключения языке сложились собственные консервативные способы представления и описания);

• *коммуникативная модель* (представляет собой процесс, обусловленный двуязычным актом коммуникации) [3].

Лингвистические модели предполагают создание ситуаций межкультурной, иноязычной коммуникации общекультурной и профессиональной направленности, основой которой является взаимодействие участников образовательных отношений в условиях цифрового образовательного пространства. Они также способствуют «формированию личностного опыта и возникновению образно-логического мышления, которое, в свою очередь, способствует повышению уровня полученных умений, знаний и навыков через моделирование ситуаций межкультурной и иноязычной коммуникации в условиях цифровой образовательной среды» [9].

Одним из наиболее важных условий создания и внедрения в образовательный процесс эффективных лингвистических моделей является соблюдение принципов лично-ориентированной и профессиональной языковой подготовки в условиях цифровой образовательной среды вуза.

В процессе использования лингвистических моделей в рамках профессиональной подготовки будущих переводчиков решается одна из наиболее важных задач, а именно – получение опыта языкового общения.

Анализ научно-педагогических исследований, посвященных лингвистическим моделям и моделированию, дал нам возможность определить следующие основные компоненты авторских лингвистических моделей:

- *диалог* (предполагает открытость и заинтересованность в коммуникации на иностранном языке);

- *знания* (предполагает наличие определенного объема усвоенных и отработанных лексических, семантических, фонетических единиц и готовность использовать их в процессе иноязычной коммуникации);

- *интерпретация* (предполагает умение соотносить явления иноязычной культуры и речевых единиц с явлениями аутентичной).

Нами были разработаны и внедрены в учебный процесс вуза авторские лингвистические модели с целью повышения качества образования будущих переводчиков. В основе конструирования лингвистических моделей нами был использован ряд методологических принципов:

- *системности знаний* (использование цифрового контента, позволяющего сформировать у обучающихся необходимые для дальнейшей профессиональной деятельности компетенции);

- *креативности идей* (развитие у студентов в процессе межкультурного взаимодействия общекультурной и профессиональной направленности творческих способностей);

- *цифрового взаимодействия* (широкое применение в образовательном процессе возможностей онлайн-платформ образовательного учреждения, различных социальных сетей, ориентированных на креативное взаимодействие всех участников образовательных отношений в условиях цифровизации учебных заведений);

- *«погружения» в иноязычную атмосферу* (адекватное применение цифрового контента и ресурсов с целью формирования у обучающихся необходимых компетенций для профессионального общения на иностранном языке) [5].

Разработанные нами модели языкового взаимодействия между участниками образовательных отношений в условиях цифрового образовательного пространства высшего учебного заведения, имеющие в качестве основной цели повышение качества подготовки будущих переводчиков, направлены в первую очередь на формирование компетенций, предусмотренных ФГОС ВО, и осуществление грамотной профессиональной переводческой деятельности.

Модель № 1 «Гипертекстовая». Основана на отборе необходимого языкового материала в оцифрованном виде в ходе коммуникативного процесса, реализуемого субъектами образовательных отношений в целях дальнейшего всестороннего анализа различных специфических аспектов (визуального, эстетического, аудиального и др.). Анализ лексических, фразеологических, семантических единиц цифрового контента направлен на повышение уровня языковой подготовки для осуществления эффективной профессиональной коммуникации, которая может быть достигнута в процессе взаимодействия педагога, обучающегося и цифрового гипертекста.

Модель № 2 «Сетевая». Позволяет смоделировать коммуникативные акты на иностранном языке, которые имеют общекультурную и профессиональную направленности между обучающим, обучаемым (обучаемыми) и интерактивным цифровым ресурсом и носителями языка, в условиях цифровой образовательной среды вуза.

Модель № 3 «Переводческая». Позволяет воссоздать ситуации последовательного устного перевода общекультурной и профессиональной направленности на онлайн-конференциях, а также межкультурного взаимодействия в режиме реального времени. Иноязычная речь анализируется с точки зрения использования различных лексико-грамматических, стилистических единиц, фразеологизмов в процессе коммуникации по различной тематике [4].

Говоря о процессе моделирования, мы выделили наиболее важные критерии:

- *мотивационно-ценностный* (наличие у обучающегося желания осуществлять межкультурное взаимодействие, используя его в качестве основы для личностного и профессионального роста и мастерства; осознание того, что межкультурный диалог является продуктом участников образовательного процесса как ценности);

- *когнитивный* (использование полученной в процессе образования информации об осуществлении коммуникации на иностранном языке);

- *деятельностный* (формирование и реализация: коммуникативных навыков у будущих переводчиков; достаточно полного овладения необходимым «набором» компетенций, составляющим в своей совокупности уровень профессиональной компетентности специалиста, позволяющий использовать креативный подход к решению профессиональных задач);

- *личностный* (самоанализ деятельности с помощью рефлексии).

Резюмируя все вышеизложенное на основе анализа литературы, посвященной различным моделям и непосредственно методу моделирования, мы можем сделать вывод о том, что при его использовании преподаватель способен создавать как собственные авторские модели, способствующие более качественному изучению явлений в процессе обучения будущих переводчиков, так и отдельные практические учебные курсы дисциплин, ориентированных на формирование у обучающихся необходимых компетенций в соответствии с ФГОС ВО в условиях цифровой образовательной среды вуза.

Литература

1. Камышева Е.Ю., Кравцова Т.Е. Использование метода моделирования иноязычных коммуникативных ситуаций в образовательном процессе // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. 2013. №31. С. 139-145.
2. Матвеева И.П., Морозов А.В. Профессионально-ролевое восприятие молодыми специалистами вызовов современной цифровой образовательной среды // Ученые записки ИУО РАО. 2018. №3(67). С. 96-99.
3. Михалева О.В. Виртуальная реальность и ее место в подготовке будущих бакалавров-лингвистов в неязыковых вузах // Труды VII Международного научно-методического симпозиума «Электронные ресурсы в непрерывном образовании». Р. н/Д.; Таганрог: ЮФУ, 2018. С. 114-117.
4. Михалева О.В. Формирование компетентности в области межкультурной коммуникации у будущих бакалавров в условиях цифровой образовательной среды: на примере направления подготовки 45.03.02 Лингвистика: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. М., 2019. 24 с.
5. Михалева О.В., Морозов А.В. Духовно-нравственная культура и межкультурная коммуникация как предпосылки толерантности в молодежной среде // Материалы Молодежной научной школы-конференции «Сохранение и укрепление традиционных ценностей культуры толерантности в многополярном мире» / под общ. ред. О.С. Батуриной. Уфа: РИЦ БашГУ, 2018. Ч. 2. С. 147-150.
6. Михалева О.В., Морозов А.В. Формирование компетентности в области межкультурной коммуникации у студентов – будущих бакалавров-лингвистов в условиях цифровой образовательной среды // Управление образованием: теория и практика. 2018. №4(32). С. 103-111.
7. Морозов А.В. Современные подходы к проблеме формирования компетенций и компетентности // Материалов Международной научно-практической конференции – Сборник «Актуальные проблемы теории и практики психологических, психолого-педагогических и лингводидактических исследований» в 2-х томах / отв. ред. О.И. Кабалина. М.: МГОУ, 2019. С. 63-69.
8. Морозов А.В., Михалева О.В. Влияние современного информационно-образовательного пространства на формирование социокультурной и межкультурной коммуникации как одна из важнейших составляющих повышения качества образования будущих бакалавров-лингвистов // Ученые записки ИУО РАО. 2017. №3(63). С. 305-310.
9. Морозов А.В., Михалева О.В. Правовые основы обеспечения формирования у студентов компетентности в области межкультурной коммуникации в условиях цифровой образовательной среды // Образование и право. 2019. №2. С. 286-290.
10. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 №204 [Электронный ресурс] // Kremlin.ru: [сайт]. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 27.07.2019).

11. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»: постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 №1642 [Электронный ресурс] // Информационно-правовой портал Гарант.ру: [портал]. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71748426/> (дата обращения: 19.08.2019).

12. Тер-Минасова С.Г. Язык и межкультурная коммуникация. М.: Академический Проект, 2000. 256 с.

13. Филиппова Т.И., Морозов А.В. Развитие языковой подготовки как одной из приоритетных управленческих компетенций современного руководителя // Сборник трудов «Проблемы государственного, регионального и муниципального управления в условиях посткризисного развития» / отв. ред. Е.В. Годовова. Оренбург: ООО Типография «Агентство-Пресса», 2018. С. 237-241.

14. Ясвин В.А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. М.: Смысл, 2001. 365 с.

Mixaleva Ol'ga Vladimirovna,

*The Vladimir State University named after Alexander Grigoryevich
and Nikolay Grigoryevich Stoletov, the Senior teacher, Candidate of Pedagogics,
denisovaolga@inbox.ru*

Morozov Alexander Vladimirovich,

*The Research Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia,
the Chief scientific researcher,
The Federal State Budget Scientific Institution
«Institute of Education Management of the Russian Academy of Education»,
the Chief scientific researcher, Doctor of Pedagogics, Professor,
doc_morozov@mail.ru*

**LANGUAGE ENVIRONMENT METHOD OF MODELING
AS AN EFFECTIVE RESOURCE
OF EDUCATION QUALITY IMPROVEMENT
OF FUTURE TRANSLATORS**

Annotation

The article presents an analysis of existing approaches to the formation of competence in the field of theory of translation in the digital educational environment of the university by future translators. Special attention is paid to the consideration of linguistic models used in the process of training in practical classes in foreign language.

Keywords:

linguistic models; intercultural interaction; modeling method; educational process; translator; digitalization; digital educational environment of a university; language environment.

Колосова Елена Борисовна,
Институт детства Московского педагогического государственного университета, старший преподаватель, специальный психолог,
lencol@mail.ru

Адамян Елена Игоревна,
Институт детства Московского педагогического государственного университета, доцент кафедры, кандидат филологических наук,
ellena.adamyan@gmail.com

Адамян Луиза Игоревна,
Институт детства Московского педагогического государственного университета, преподаватель, кандидат психологических наук,
доцент, bahia@inbox.ru

КОМПЛЕКСНАЯ ПОДДЕРЖКА СЕМЕЙ, ВОСПИТЫВАЮЩИХ ДЕТЕЙ С ОСОБЫМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ПОТРЕБНОСТЯМИ: ПОЛИДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ПОДХОД

Аннотация

В современной действительности образовательные организации сталкиваются с необходимостью создания пространства, способного обеспечить включение в педагогический процесс детей с разными образовательными потребностями. В этом контексте повышенное внимание уделяется взаимодействию с семьями как полноправными участниками образовательных отношений. Данная статья посвящена вопросу подготовки специалиста новой формации, оказывающего комплексную консультационную помощь семьям, которые воспитывают детей с особыми образовательными потребностями и нуждаются в информационной, методической, психолого-педагогической поддержке. Рассмотрен профессиональный инструментарий современного помогающего практика.

Ключевые слова:

особые образовательные потребности; консультирование; психолого-педагогическая поддержка; информационно-методическое сопровождение; образовательное картирование и навигация; социальные и образовательные ресурсы; помогающий специалист; полидисциплинарный подход.

Актуальность. Одна из стратегий развития внутренней социальной политики Российского государства – помощь семьям, воспитывающим детей с разными жизненными, в том числе образовательными, потребностями. Этому вопросу посвящается целый ряд актуальных исследований. Так, освещаются методологические аспекты деятельности педагога в новых условиях (И.Д. Демакова, Т.А. Соловьева) [1; 6], проблемы компетентностного подхода в работе специалиста с семьями (Л.Б. Шнейдер,

М.Н. Зыкова) [9], технологии комплексного консультирования в рамках профессиональной помощи целевым группам (Р. Кочюнас, О.В. Хухлаева, Л.Б. Шнейдер,) [2; 8; 9], а также вопросы построения взаимодействия с участниками образовательных отношений средствами навигации и картирования (А.С. Огнев, С.Е. Довбыш, Е.Б. Колосова) [4]. Важность включения родителей детей с особыми образовательными потребностями в процесс обучения и воспитания при создании специальной образовательной среды рассматривается в зарубежных исследованиях (В. Elbaum, Е. Blatz, R. Rodriguez, M.D. MacKichan, M.J. Harkins, L. McGarry Kose, Marvin J. Fine, Anne Gardner, F. Russell) [11; 12; 14; 13; 15].

С опорой на обозначенные выше научные работы и на позиции исследователей можно сказать, что поставленная задача непростая. И прежде всего потому, что охват детей, попадающих в категорию тех, кто остро нуждается в особых образовательных условиях, поддержке, сопровождении, довольно широк. Это не только дети с ограниченными возможностями здоровья и/или инвалидностью, как часто принято считать, говоря об особых образовательных потребностях [7], но и

- дети раннего и дошкольного возраста, не посещающие дошкольное образовательное учреждение;
- дети, находящиеся на семейном обучении или желающие перейти на данную форму получения образования;
- дети, оставшиеся без попечения родителей;
- дети с девиантным поведением;
- дети, находящиеся в трудной жизненной ситуации (например, внутри семейного конфликта);
- дети, в силу объективного состояния здоровья, регулярно находящиеся на длительном лечении;
- дети-билингвы (дети из семей мигрантов) и др.

Каждый из этих случаев требует от семьи владения высоким уровнем родительской компетентности [9], который включает в себя в том числе уверенное ориентирование родителей/законных представителей в собственных правах и обязанностях, образовательных и социальных ресурсах, способах планирования и реализации образования и воспитания детей с учетом особых индивидуальных условий и обстоятельств. Закономерно, что на практике семьи не всегда обладают необходимым знанием, опытом, пониманием возможностей решения ряда проблем с учетом образовательных потребностей ребенка. Кроме того, очевидно, что взросление особого ребенка на каждом новом этапе неминуемо ставит перед семьей иные, незнакомые прежде, задачи. Регулярно оказываясь в ситуации выбора и неопределенности, родители/законные представители объективно нуждаются в профессионально организованном консультативном, психолого-педагогическом и социальном сопровождении [2; 8; 9; 11; 12; 13]. К какому специалисту может обратиться за оперативной помощью семья, если специфика такого рода запросов отличается многообразием, а их

«предметное содержание» не всегда осознается самими вопрошающими? Кто мог бы осуществить консультирование, «навигацию и картирование» ресурсов образования у детей с учетом их разных образовательных потребностей? Какими профессиональными компетенциями должен обладать такого рода специалист? Какие знания ему необходимы? Каковы границы его профессиональных компетенций и возможностей?

Инициатива на уровне государства по подготовке специалистов, осуществляющих сопровождение таких семей, и официальный запрос на проведение и реализацию курсов повышения квалификации с целью подготовки помогающего специалиста-практика для всей территории Российской Федерации показывают, насколько актуальна и высока потребность в подобном специалисте.

Цель данной статьи: по итогам программы повышения квалификации проанализировать содержание и направление запросов специалистов, перед которыми поставлена задача оказания экспертного сопровождения, профессиональной консультационной поддержки родителей/законных представителей детей с особыми образовательными потребностями, а также семьям, желающим принять на воспитание детей, оставшихся без попечения родителей.

Выборка и материал исследования. Говоря о подготовке квалифицированного специалиста в сфере образования, который способен оказать комплексную помощь семье в разработке и реализации «образа будущего», связанного с образовательным, личностным и профессиональным маршрутом ребенка с разными потребностями, отметим, что до сего дня не существовало образовательной программы, в том числе дополнительного профессионального образования (по повышению квалификации), которая готовила бы специалиста такого уровня. По сути, программа повышения квалификации – *«Навигация, консультирование родителей, воспитывающих детей с разными образовательными потребностями и оказание им информационно-методической помощи (обучение специалистов организаций, оказывающих услуги психолого-педагогической, методической и консультативной помощи и реализующих информационно-просветительскую поддержку родителей)»* – первая в своем роде. Данный курс реализовывался с 27 мая по 26 августа 2019 года в Москве, Нижнем Новгороде, Томске. В нем приняло участие 1100 участников из 40 субъектов Российской Федерации, специалистов различных организаций (государственных, муниципальных, социально ориентированных некоммерческих), осуществляющих функции территориальных центров социальной помощи семье и детям, центров психолого-педагогической помощи населению. Количество желающих пройти данные курсы изначально составило более 3000 человек, но с учетом формального ограничения по условиям технического задания принять участие смогли 1100 специалистов.

В статье приводятся результаты опросов, полученных по итогам проведенных в Нижнем Новгороде курсов повышения квалификации в период с 23 по 29 июня 2019 года, в которых участвовало 500 человек.

Методы исследования: анкетирование, контент-анализ. После завершения курсов участникам было предложено в качестве обратной связи заполнить электронную форму анкеты, состоящую из 10 авторских вопросов, часть из которых требовала развернутых ответов. Всего приняло участие в опросе 217 человек. В целях качественной и количественной обработки анкетного опроса использовался контент-анализ.

О содержании программы подготовки помогающего специалиста-практика

Содержание программы повышения квалификации строилось исходя из понимания того, что, с одной стороны, деятельность специалиста по консультированию родителей детей с различными образовательными потребностями требует владения целым рядом компетенций: это и уверенное ориентирование в вопросах семейного права и нормативно-правовых аспектах образования, и понимание психолого-педагогических механизмов консультирования, и умение применять технологию комплексной навигации [4], которая представляет собой организацию взаимодействия разных специалистов и привлечение вариативных образовательных и социальных ресурсов. С другой стороны, были обозначены категории семей, с которыми в первую очередь предстояло взаимодействовать специалисту-консультанту:

- семьи с детьми раннего и дошкольного возраста, не посещающие дошкольные образовательные организации;
- семьи, принявшие решения о реализации семейной формы образования;
- семьи, решившие принять на воспитание ребенка, оставшегося без попечения родителей;
- семьи, воспитывающие ребенка с ограниченными возможностями здоровья и/или инвалидностью;
- родители, столкнувшиеся с проявлением девиантного поведения ребенка;
- семьи в состоянии внутрисемейного конфликта, а также в ситуации конфликта с другими участниками образовательных отношений.

Учитывая круг очерченных требований и условий, программа повышения квалификации включила в себя освещение следующих тем:

- 1) вопросы семейного и образовательного права;
- 2) специфика образовательных запросов и потребностей родителей в сфере консультирования; основные стратегии обнаружения, формулирования, корректировки и фиксации запросов и потребностей родителей, воспитывающих детей с особыми образовательными потребностями; метод «картирования», его специфика в работе помогающего специалиста;
- 3) организация деятельности специалистов по навигации и консультированию родителей детей с различными образовательными потребностями; алгоритм работы специалиста с запросом семьи, обратившейся за консультацией; этические принципы помогающего специалиста;

4) рекомендации по навигации и картированию ресурсов образования и реабилитации детей с разными образовательными потребностями; вопросы системы образования лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов; особенности взаимодействия специалистов образовательных, медицинских и социальных организаций в процессе сопровождения особого ребенка и его семьи;

5) консультирование родителей (законных представителей) детей раннего и дошкольного возраста, не посещающих дошкольное образовательное учреждение;

б) рекомендации специалистам, консультирующим родителей школьников, которые желают перейти на семейную форму обучения: нормативно-правовые аспекты;

7) консультирование граждан, принявших решение взять на воспитание детей, оставшихся без попечения родителей: алгоритм действия, основные трудности, с которым сталкивается семья и ребенок;

8) взаимодействие с родителями (законными представителями), воспитывающими детей с девиантным поведением; консультирование родителей, оказавшихся в конфликтной ситуации со своими детьми; алгоритм работы специалиста внутри семейного конфликта и с другими участниками образовательных отношений.

Мы видим, что спектр знаний, умений, необходимых для формирования профессиональных компетенций специалиста, оказывающего консультационную, психолого-педагогическую и методическую поддержку, весьма обширен. И это с учетом того, что не все категории семей, воспитывающих детей с особыми образовательными потребностями, были учтены в рамках реализации данной программы. По объективным причинам, в данный перечень не вошли дети, находящиеся на длительном лечении, дети-мигранты, так называемые дети с одаренностью – это все те, кому также необходима поддержка и сопровождение в выстраивании индивидуального образовательного маршрута. В связи с этим неизбежно рождается вопрос: а каковы границы и зоны ответственности такого специалиста-консультанта? Если базовая компетенция помогающего практика – навигация (именно ее разработчики курса положили в основу программы), то в его трудовые функции не входит оказание психокоррекционной и психотерапевтической помощи. Кроме того, специалист-консультант не может и не должен совершать выбор за семью, настаивать на нем как на единственно правильном. Его задача «пронавигировать», то есть:

а) совместно с обратившейся семьей сформулировать запрос: выявить базовое затруднение, проанализировать нормативно-правовые аспекты и определить, к какой тематической области/проблеме относится актуальная задача;

б) выработать совместный план действий, предложив несколько вариантов выхода из ситуации и визуализировав алгоритмы действий; дать оценку сложности каждого из предложенного варианта, поскольку родители (законные представители) должны понимать последствия выбранной им стратегии, ведь выбор именно за ними;

в) обобщить: убедиться, что родители (законные представители) правильно поняли рекомендации. А для этого письменно зафиксировать варианты решения проблемы, чтобы семья имела на руках алгоритм действий в бумажном виде. Данный специалист четко и открыто разделяет ответственность за последствия сделанного семьей выбора.

Таким образом, можно выделить три направления консультирования:

- а) информирование;
- б) планирование;
- в) навигация.

Под информированием в данном контексте понимается особая организация взаимодействия родителя с консультантом, в результате которого запрашиваемая информация становится ресурсом для семьи. В рамках планирования выполняется совместная алгоритмизация работы по решению запросов семьи. Комплексная навигация заключается в помощи семье в формулировании и реализации «образа будущего», связанного с образовательным, личностным и профессиональным маршрутом ребенка с особыми потребностями, а также предполагает организацию взаимодействия разных специалистов, привлечение вариативных образовательных и социальных ресурсов.

В «методическом портфеле» помогающего-практика непременно должна быть «карта ресурсов» конкретного региона, включающая информацию об организациях образования, здравоохранения и социальной защиты; региональная база нормативных правовых актов, регламентирующих организацию семейного воспитания детей раннего и дошкольного возраста, школьного возраста; перечень организаций, осуществляющих консультативную помощь в конкретном регионе; список методических ресурсов, которые можно рекомендовать семье и т.д.

Результаты исследования. По завершении курсов в целях изучения дальнейшего запроса развития профессиональной компетенции специалиста, осуществляющего экспертное сопровождение и профессиональную консультационную поддержку родителей детей с особыми образовательными потребностями, участникам было предложено заполнить анкету обратной связи, состоящую из 10 вопросов, большая часть которых требовала развернутых пояснений. Опрос проводился анонимно, при помощи размещенной в Google форме анкеты. Из 500 участников в опросе приняло участие 217 человек из следующих регионов России: Нижегородской, Калининградской, Ярославской, Смоленской и Липецкой областей; из республик: Удмуртская, Татарстан, Чувашская, Башкортостан; из таких городов, как Нижний Новгород и Омск.

В рамках данной статьи мы анализируем вопросы, направленные не на оценку качества проведенных курсов повышения квалификации, а позволяющие нам понять основной тематический запрос тех специалистов, которым предстоит оказывать консультационную помощь.

Для начала надо понять, каково базовое образование участников курса. На это был нацелен соответствующий вопрос (результаты отображены на рис. 1):

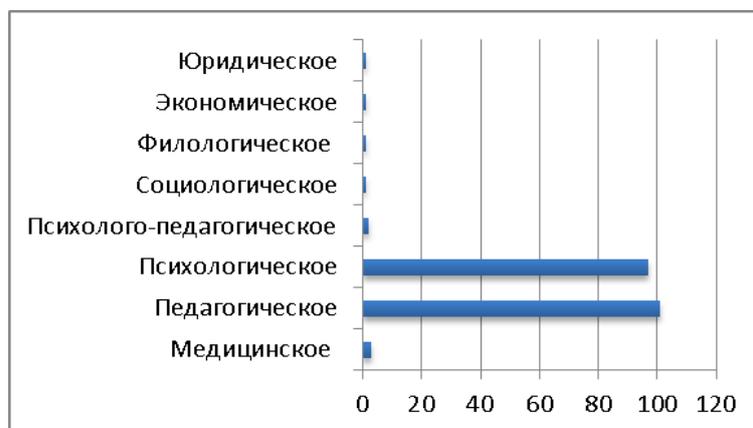


Рис. 1. Распределение ответов по теме базового образования участников курса

Ответы показывают, что у большинства имеется педагогическое или психологическое образование, и лишь очень малая часть из них обладает иными направлениями подготовки.

В одном из вопросов предлагалось перечислить темы, которые, по мнению участников, необходимо добавить для совершенствования содержания курса. Полученные ответы можно условно сгруппировать по следующим смысловым блокам (результаты отображены на рис. 2):

1. Темы, связанные с дошкольным возрастом.
2. Темы, связанные с детьми ОВЗ и инвалидами.
3. Девиантное поведение и работа с трудными подростками.
4. Организация работы специалиста-консультанта.
5. Конкретные примеры из консультационной практики.
6. Темы по работе с семьями, имеющими детей, оставшихся без попечения родителей.
7. Семейные конфликты.

Мы видим, что самое большое количество запросов приходится на темы, имеющие отношение к дошкольному детству. Мы полагаем, что это может быть связано с некоторыми социокультурными представлениями, актуальными для современной отечественной реальности, где есть убеждение, что ребенка с нарушениями развития при раннем массированном коррекционно-развивающем воздействии можно вывести в нормотипичную категорию [5].



Рис. 2. Распределение ответов в соответствии со смысловыми блоками

В таблице ниже приведены отдельные запросы из анкет участников.

Таблица 1

Отдельные запросы из анкет участников

Тематические блоки	Содержание запросов
Дошкольный возраст	Организация консультационного процесса с использованием практических материалов для родителей по вопросам развития, воспитания и образования детей дошкольного возраста. Дошкольное образование и консультирование. Создание и развитие службы ранней помощи. Создание лекотек. «Больше тем о дошкольном возрасте!» Консультации с родителями детей дошкольного возраста: какую форму работы выбрать с родителями, которые говорят, что не могут справиться в воспитании детей дошкольного возраста. Особенности диагностики детей раннего возраста (от 0 до 3) и пр.
Дети с ОВЗ и инвалиды	Профориентационная работа с детьми ОВЗ и инвалидами. Конкретная помощь родителю, имеющему ребенка с ОВЗ. Более подробно рассказать о содержании образования детей с ОВЗ. Дети с аутизмом и синдромом Дауна. Альтернативные коммуникации в работе с детьми аутистического спектра. Коррекционная педагогика и психология

Девиантное поведение и работа с трудными подростками	Самоповреждающее поведение. Алгоритмы работы с «трудными подростками». Побольше про девиантное поведение. Девиантное и делинквентное поведение. Жестокое обращение, буллинг. Некоторые аспекты из клинической психологии. Что важно знать психологу из психиатрии
Организация работы специалиста-консультанта	Ведение журналов, документация специалиста. Формы и документы для заполнения отчетности. Техники консультирования. Организация работы специалистов в рамках консультационного пункта. Проведение онлайн-консультаций. Границы ответственности. Механизмы защиты от психоэмоционального выгорания консультанта. Здоровьесбережение консультантов

В одном из вопросов анкеты участникам курсов повышения квалификации предлагалось перечислить те компетенции и навыки, которые могли бы быть им полезны из различных областей знаний: психологических, педагогических, социологических, организаторских, коммуникативных, медиативных. В каждом отдельном случае требовалось конкретизировать и перечислить необходимые знания. На основании анализа каждого отдельного параметра получены следующие данные (результаты отображены в таблице 2).

Таблица 2

Компетенции, которые могли бы быть полезны участникам курса

Области знаний	Количество ответивших	Перечень ответов с высокой повторяемостью
Психологические	57	Психология конфликтов. Внутрисемейные конфликты и способы их разрешения. Детская и возрастная психология. Психолого-педагогические аспекты семейного обучения. Консультирование родителей одаренных детей. Умение ориентироваться и оценивать ситуации в отношении детей или их родителей. Особенности поведения детей с ОВЗ
Педагогические	44	Особенности организации обучения и воспитания для детей, находящихся на семейном обучении. Особенности преподавания материала для детей

		разных категорий. Воспитание и развитие детей раннего возраста. Построение вариативного развивающего пространства. Конкретные игры или приемы, методы работы с проблемами родителей и их детей в формате «Проблема – решение». Специальная педагогика. Коррекция поведения ребенка с РАС
Социологические	39	Этапы подготовки к усыновлению, опеке, приему детей, оставшихся без попечения родителей, в семейные воспитательные группы. Работа с опекаемыми. Работа с приемной семьей круга специалистов. Структура-схема социальных органов. Знания основ делового общения
Организаторские	49	Навигация и картирование. Умение слушать и координировать действия. Умение работать с большой аудиторией. Правильный подход в организации консультаций. Самообладание, анализ информации, жесты, позы, умение строить речь. Умение организовать наиболее продуктивную работу. Не брать ответственность за клиента
Коммуникативные	38	Умение слушать и слышать. Установление доверительного контакта для конструктивного диалога. Общение с подростками. Приемы общения с родителями в процессе консультирования. Не навязывать своего мнения. Умение договариваться, выслушивать разные точки зрения. Алгоритм работы с многодетными семьями
Медиативные	35	Умение найти компромисс и довести до сторон конфликта. Проведение переговоров, правила постановки вопросов, управление процессом коммуникации, метод мозгового штурма, поддержка любых результатов переговоров разрешение конфликтов. Умение слушать, метод открытых и закрытых вопросов. Умение находить варианты решения в сложных ситуациях

Таким образом, процессы инклюзии, происходящие в социуме и в образовании, требуют системного сопровождения детей с особыми потребностями и их семей. Одним из компонентов такого сопровождения и помощи является появление особой профессиональной позиции: специалиста, обладающего набором компетенций, позволяющих оказывать информационную, методическую, психолого-педагогическую поддержку семьям целевых групп. В связи с тем что семья становится реальным участником образовательных отношений, оказывающим влиянием на различные образовательные институции, востребованность такого рода специалиста будет только возрастать.

Литература

1. Демакова И.Д. Воспитательная деятельность педагога в условиях парадигмального сдвига: методологический аспект // Отечественная и зарубежная педагогика. 2014. №5(20). С. 137-151.
2. Кочюнас Р. Психологическое консультирование: учебное пособие для вузов. 10-е изд. М.: Академический проект, 2017. 222 с.
3. Модели социальной инклюзии в сфере дополнительного и неформального образования: условия и инструменты реализации. Ч. 1 / Б.В. Беляковский, И.Д. Демакова, Х.Т. Загладина, И.Н. Попова, Н.Ю. Синягина. М.: ООО «Новое образование, ООО «Образование 300» 2019. 80 с.
4. Огнев А.С., Довбыш С.Е., Колосова Е.Б. Навигация: жизненная, образовательная, профессиональная: учебно-методическое пособие. М.: МПГУ, 2018. 128 с.
5. Речицкая Е.Г., Кулакова Е.В. Готовность слабослышащих детей дошкольного возраста к обучению в школе: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. М.: ВЛАДОС, 2019. 199 с.
6. Соловьева Т.А. Системный подход к организации включения младших школьников с ограниченными возможностями здоровья в общеобразовательную среду: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.03. М., 2019. 42 с.
7. Староверова М.С., Кулакова Е.В. Инклюзивное образование: настольная книга педагога, работающего с детьми с ОВЗ: методическое пособие / под ред. М.М. Любимова и др. М.: ВЛАДОС, 2019. 167 с.
8. Хухлаева О.В. Основы психологического консультирования и психологической коррекции: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. 5-е изд., стер. М.: Академия, 2008. 208 с.
9. Шнейдер Л.Б., Зыкова М.Н. Компетентное родительство. М.: Издательство Московского психолого-социального университета, 2018. 126 с.
10. Шнейдер Л.Б. Психология девиантного и аддиктивного поведения детей и подростков: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2018. 219 с.

11. Elbaum B., Blatz E., Rodriguez R. Parents' Experiences as Predictors of State Accountability Measures of Schools' Facilitation of Parent Involvement // Remedial and Special Education. 2016. 37:115-27.

12. MacKichan M.D., Harkins M.J. Inclusive Education: Perceptions of Parents of Children with Special Needs of the Individual Program Planning Process // Electronic Journal for Inclusive Education. 2013. Vol. 3(1). Pp. 71-75.

13. Marvin J. Fine, Anne Gardner. Collaborative Consultation With Families of Children With Special Needs: Why Bother? // Journal of Educational and Psychological Consultation. 1994. 5:4, Pp. 283-308.

14. McGarry Kose L. Special Education: A Guide for Parents // National Association for School Psychologists. 2010. 202 p.

15. Russell F. The expectations of parents of disabled children // British Journal of Special Education. 2003. Vol. 30. Pp. 144-149.

Kolosova Elena Borisovna,

*The Institute of Childhood of The Moscow Pedagogical State University,
the Senior teacher of the Chair, the Special Psychologist,
lencol@mail.ru*

Adamyán Elena Igorevna,

*The Institute of Childhood of The Moscow Pedagogical State University,
the Associate professor of the Chair, Candidate of Philology,
ellena.adamyán@gmail.com*

Adamyán Luiza Igorevna,

*The Institute of Childhood of The Moscow Pedagogical State University,
the Educator, Candidate of Psychology, Assistant professor,
bahia@inbox.ru*

INTEGRATED SUPPORT OF FAMILY RAISING CHILDREN WITH DIFFERENT SPECIAL NEEDS: MULTI-DISCIPLINARY APPROACH

Annotation

In the present day reality educational organizations are faced with the need to create an educational space including work with children with different special needs. Particular attention is paid in this regard to the family support as a full participant of educational process. These types of families really need informational, methodological, psychological and pedagogical support. It thus required highly qualified specialist with wide range of professional working tools. The article deals to the issue of preparation of specialists of new generation, which provided advise and consultative assistance to families with special educational needs.

Keywords:

special educational needs; advice; psycho-pedagogical support; information and methodical support; mapping and navigation in education; social and educational resources; professional advisers; multi-disciplinary approach.

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

Игнатъев Владимир Петрович,

*Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова,
профессор кафедры, доктор педагогических наук, доцент, vpi_50@mail.ru*

Павлов Герасим Николаевич,

*Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова,
начальник планово-финансового управления,
проректор по финансово-экономической и предпринимательской деятельности,
gpr68@mail.ru*

Федорова София Петровна,

*Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова,
заместитель начальника планово-финансового управления, sofivan@mail.ru*

ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА

Аннотация

Статья описывает опыт Северо-Восточного федерального университета по стимулированию трудовой деятельности научно-педагогических работников (НПР) университета посредством эффективного контракта. Показан механизм достижения ключевых показателей эффективности (КПЭ) на всех уровнях управления университетом с активным вовлечением НПР в данный процесс.

Ключевые слова:

эффективный контракт; ключевые показатели эффективности; стимулирующие выплаты; научно-педагогический работник.

Актуальность введения института эффективных контрактов

Массовый переход российских вузов на систему оплаты труда с использованием механизмов, заложенных в эффективных контрактах, состоялся в 2013-2014 годах, после выхода соответствующих распоряжений Правительства Российской Федерации, приказов Минтруда и Минобрнауки России:

- Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы: распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р (в ред. от 14.09.2015 № 973);

- Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки: распоряжение Правительства Российской Федерации от 30.04.2014 № 722-р;

- Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта – Примерная форма трудового договора с работником государственного (муниципального) учреждения: утверждена приказом Минтруда от 26.04.2013 № 167н;

- О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре: приказ Минобрнауки России от 22.12.2014 №1601.

Основной целью внедрения института эффективных контрактов является повышение эффективности ключевых направлений научно-образовательной деятельности университета посредством стимулирования труда научно-педагогических работников в зависимости от качества и результатов их труда.

Эффективность деятельности российских вузов оценивается посредством ежегодно проводимого Министерством науки и высшего образования Российской Федерации мониторинга эффективности деятельности организаций высшего образования. Результаты данного рейтинга отражаются на уровне бюджетного финансирования вуза. Мониторинг определяет ключевые направления деятельности образовательных организаций и перечень показателей, которых необходимо достичь, чтобы войти в разряд эффективных вузов. До внедрения системы эффективных контрактов вся ответственность за выполнение данных показателей лежала на высшем руководстве вуза. После перехода на оплату труда НПР в форме эффективных контрактов стало возможным использование финансовых рычагов для вовлечения НПР в процесс достижения КПЭ университета. Для этого в Северо-Восточном федеральном университете (СВФУ) разработан механизм, позволяющий ввести коллективную ответственность с активным вовлечением НПР в данный процесс.

Эффективный контракт предоставляет возможность при планировании годовой нагрузки НПР взять на себя повышенные обязательства по образовательной и научно-исследовательской деятельности. В результате происходит дифференциация размеров заработной платы НПР, которая напрямую зависит от выполнения ключевых показателей эффективности. Данный подход дает возможность существенно повысить уровень заработной платы отдельных работников и достичь плановых КПЭ по ключевым направлениям развития университета.

Опыт внедрения системы эффективных контрактов в российских вузах

Переход на новую систему оплаты труда с использованием эффективных контрактов в российских вузах происходил по-разному. В частности, в работе Н.М. Саликовой раскрываются юридические аспекты, отражающие проблемы внедрения системы эффективного контракта; она отмечает, что юридической «странностью» явилось заключение

«эффективного контракта» наряду с действующим трудовым договором, что, по ее мнению, было вызвано непониманием употребления термина «эффективный контракт» в нормативных актах [15]. В то же время Н.Н. Штыкова считает, что эффективный контракт – это не какой-то новый вид трудового договора, а тот же самый трудовой договор, который уже был заключен с работником, но содержание (конкретные условия) которого конкретизировано в соответствии с указаниями Президента РФ и Рекомендациями по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта [21]. Таким образом, на начальной стадии внедрения института эффективных контрактов в российских вузах не было четкого разграничения между трудовым договором и эффективным контрактом. Организационно-правовые аспекты совершенствования трудовых отношений вузов в условиях перехода на эффективный контракт рассмотрены в работе Е.В. Коноваловой и О.К. Луховской [9]. Юридические и экономические нюансы эффективного контракта отмечают в своих исследованиях также Г.Р. Ишкильдина, И.А. Биккинин, А.А. Биглова, М.А. Жильцов, Н.В. Желомеева, В.Е. Барковская, А.В. Буянова [2; 3; 6; 8].

В своем исследовании Э.В. Сухов, И.Н. Ганиева, В.Н. Пуляева и С.А. Иванов увязывают управление эффективным контрактом с профессиональным стандартом педагога [17; 7]. Ряд авторов выделяет положительные стороны внедрения эффективных контрактов. Так, Е.И. Чучалова, М.Г. Лордкипанидзе, С.Н. Лапшина отмечают возможность персонализации трудовых функций работников, что позволяет оперативно направлять усилия на достижение значимых для вуза показателей [20]. По мнению И.Е. Никулиной, эффективный контракт способствует повышению качества труда НПР, выступая при этом моделью инвестирования в человеческий капитал сотрудников, в которой присутствует и универсальность, и конкурентность [13]. Г.Н. Крайнов и А.И. Панов считают, что эффективный контракт выступает экономическим инструментом повышения производительности труда: он стимулирует работников сферы образования к эффективному труду, нацеленному на результат [10; 11]. Хорошую возможность повышения уровня оплаты труда профессорско-преподавательского состава через эффективный контракт отмечает А.В. Данчевская [4]. Некоторые исследователи, такие как В.Г. Халин, видят как положительные, так и отрицательные стороны внедрения эффективных контрактов в вузах [18]. На эту тему имеется много публикаций, которые демонстрируют практику реализации эффективных контрактов в российских вузах [1; 5; 12; 14; 16; 19]. Анализ работ, касающихся внедрения в российских вузах системы эффективных контрактов, показал, что большинство вузов в целом положительно оценивают данную систему и считают, что она способствует повышению результативности и эффективности труда научно-педагогических кадров.

Мотивация и основные принципы, заложенные в системе эффективных контрактов

При внедрении института эффективных контрактов очень важна справедливая оценка результатов труда каждого работника, которая зависит от его вклада в достижение ключевых показателей эффективности университета. Здесь главную роль играет не принуждение, а мотивация. Существует большое количество определений слова «мотивация», мы же *под мотивацией*, применительно к теме нашего исследования, *понимаем процесс материального стимулирования сотрудников на достижение стратегических целей развития университета посредством установления ключевых показателей эффективности*. Внедрение экономических механизмов мотивирования сотрудников посредством КПЭ позволяет:

- обеспечить возможность планирования, учета и контроля стратегических показателей университета по основным направлениям деятельности;
- оценить эффективность работы не только университета, учебного подразделения, но и индивидуальные достижения каждого сотрудника;
- подключить большее количество сотрудников университета к процессу достижения стратегических целей развития университета;
- дифференцировать оплату труда сотрудников университета исходя из результатов работы по достижению ключевых показателей эффективности университета.

При применении КПЭ должны быть соблюдены следующие основные принципы использования данной системы в университете:

- принцип коллективной ответственности*, предполагающий, что не только ректорат и соответствующие управленческие подразделения, но и сотрудники должны быть ответственны за достижение показателей эффективности, отраженных в стратегии развития университета;
- принцип объективности*, указывающий на то, что КПЭ устанавливаются и распределяются исходя из объективной реальности, основанной на достигнутых результатах с учетом имеющихся возможностей и потенциала;
- принцип гибкости*, свидетельствующий о том, что показатели эффективности могут меняться в зависимости от внешних и внутренних факторов, влияющих на изменение стратегии и планов развития университета;
- принцип системности*, предполагающий стройную иерархическую структуру распределения ответственности за выполнение КПЭ университета;
- принцип сбалансированности*, указывающий на то, что достижение плановых показателей нижестоящих уровней иерархии должно обеспечивать достижение планов КПЭ более высокого уровня;
- принцип достижимости*, заключающийся в том, что КПЭ должны быть достижимы на всех уровнях, что возможно только при условии тщательного анализа и проведенных расчетов;
- принцип открытости*, свидетельствующий о том, что все положения, механизмы и принципы достижения КПЭ доведены до сведения каждого сотрудника, принимающего участие в реализации стратегических планов развития университета.

Внедрение системы ключевых показателей эффективности позволяет определить взаимосвязь между стратегическим и операционным уровнями управления университетом, а также разграничить зоны коллективной и индивидуальной ответственности за их достижение.

Иерархическая структура ключевых показателей эффективности научно-образовательной деятельности университета

Несмотря на объявленный отход нашей страны от плановой экономики после развала Советского Союза, тем не менее многие элементы ее остались, в том числе и в сфере высшего образования. Планирование научно-образовательной деятельности включает в себя перспективные и стратегические планы развития университета. В настоящее время идет активная подготовка Стратегии развития СВФУ до 2035 года, на основе которой разрабатывается очередная Программа развития университета. Все учебные подразделения и университетские кафедры имеют годовые и перспективные планы работы и развития. Каждый преподаватель заполняет свой индивидуальный план работы, в котором отражаются все направления его деятельности. Особый способ планирования заложен в системе эффективного контракта, т.к. он напрямую связан с уровнем оплаты труда НПР, что является хорошей мотивацией для повышения эффективности и производительности труда.

В настоящее время основным показателем эффективности деятельности любого вуза являются его достижения в области научной деятельности. Это хорошо видно из всех зарубежных и уже отечественных рейтингов вузов, в которых решающим показателем являются результаты в научной сфере.

В целях установления плановых показателей эффективного контракта с научно-педагогическими работниками до начала планового периода формируется система ключевых показателей эффективности научно-образовательной деятельности университета.

Система КПЭ научно-образовательной деятельности университета представляет собой иерархически организованную структуру показателей эффективности, соответствующих стратегическим и тактическим целям университета и предназначенных для регулярного планирования и контроля исполнения. Во главе иерархии находятся общие ключевые показатели эффективности университета, которые делятся на КПЭ учебных подразделений – КПЭ кафедр – КПЭ НПР.

Декомпозиция показателей основывается на принципе сбалансированности КПЭ, то есть достижение плановых показателей нижестоящих уровней иерархии должно обеспечивать достижение планов КПЭ более высокого уровня. Как видно из представленной схемы, вначале устанавливаются общие для университета ключевые показатели эффективности исходя из стратегических целей и планов его развития. Затем КПЭ распределяются по учебным подразделениям с учетом их потенциальных возможностей и достигнутых ранее результатов. Внутри учебных подразделений «спущенные сверху» КПЭ распределяются по кафедрам, которые, в свою очередь, распределяют их между преподавателями. Данный подход существенно усиливает роль руководителя при планировании и достижении показателей эффективного контракта.

На разных уровнях ответственности установлены ключевые показатели эффективности, отражающие основные цели, достижение которых определено дорожной картой стратегии развития университета (рис. 1).

КПЭ СВФУ	<ul style="list-style-type: none"> - количество статей в Web of Science и Scopus по СВФУ; - соотношение численности ППС к численности студентов; - средний балл студентов, принятых по результатам Единого государственного экзамена на первый курс обучения по программам бакалавриата и специалитета по университету; - доля обучающихся по образовательным программам магистратуры, ординатуры и аспирантуры от общего количества обучающихся по направлениям подготовки университета; - доля НПП университета, имеющих ученую степень (%); - доходы университета от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП (тыс. руб.); - доля выпускников очной формы обучения по ОПОП университета, трудоустроившихся не позднее одного года после выпуска (без учета призванных в ВС РФ, продолжающих обучение и находящихся в отпуске по уходу за ребенком)
КПЭ института/ факультета	<ul style="list-style-type: none"> - количество статей в Web of Science и Scopus; - соотношение численности ППС к численности студентов; - средний балл студентов, принятых по результатам Единого государственного экзамена на первый курс обучения по программам бакалавриата и специалитета; - доля обучающихся по образовательным программам магистратуры, ординатуры и аспирантуры от общего количества обучающихся по направлениям подготовки факультета/института; - доля НПП факультета/института, имеющих ученую степень (%); - доходы учебного подразделения от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП (тыс. руб.); - доля выпускников очной формы обучения по ОПОП факультета/института, трудоустроившихся не позднее одного года после выпуска (без учета призванных в ВС РФ, продолжающих обучение и находящихся в отпуске по уходу за ребенком)
КПЭ кафедры	<ul style="list-style-type: none"> - количество статей в Web of Science и Scopus кафедры; - доля НПП кафедры, имеющих ученую степень (%); - доходы учебного подразделения от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП (тыс. руб.); - доля выпускников очной формы обучения по ОПОП кафедры, трудоустроившихся не позднее одного года после выпуска (без учета призванных в ВС РФ, продолжающих обучение и находящихся в отпуске по уходу за ребенком) (для заведующих выпускающими кафедрами)
КПЭ НПП	<ul style="list-style-type: none"> - количество статей в Web of Science и Scopus; - результаты интеллектуальной деятельности; - доходы от научной деятельности (тыс. руб.)

Рис. 1. Ключевые показатели эффективности различных уровней ответственности университета

Показатели эффективности деятельности руководителя структурного подразделения складываются из показателей, которые являются КПЭ подразделения, и личных показателей руководителя как НПП.

Основания, размер и порядок установления стимулирующих выплат по эффективному контракту научно-педагогического работника

Научно-педагогический сотрудник, в соответствии с занимаемой должностью, за отчетный период в рамках должностных обязанностей и за должностной оклад должен обеспечить:

- полное методическое обеспечение образовательного процесса по читаемой дисциплине (РПД, ФОС, методические указания и рекомендации, программы практик);
- размещение, обновление и использование в учебном процессе учебно-методических материалов по преподаваемой дисциплине в системе электронного дистанционного обучения СВФУ;
- заполнение и актуализацию личного кабинета преподавателя.

Кроме этого, НПП может претендовать на стимулирующие выплаты только при условии набора по итогам отчетного года минимального количества баллов, которые он должен набрать в соответствии с занимаемой должностью в рамках должностных обязанностей и за должностной оклад. Процесс выполнения показателей эффективности, его промежуточные и итоговые результаты отражаются в Личном кабинете работника (ЛКР), который он самостоятельно заполняет по мере выполнения взятых на себя плановых показателей эффективности. К учету принимаются достижения только тех показателей, которые отражены в ЛКР. По окончании календарного года в ЛКР должна быть сосредоточена информация об итоговых результатах выполнения показателей эффективности деятельности НПП, позволяющая определить степень выполнения пороговых значений эффективности и достижения КПЭ.

Заработная плата и размер ежемесячной стимулирующей выплаты НПП по итогам отчетного периода исчисляется по следующим формулам:

- 1) если общая сумма баллов за достижение показателей эффективности за отчетный период меньше или равна минимальным баллам, установленным для должности сотрудника, то стимулирующие выплаты не начисляются, т.е.:
если

$$B_{\text{общ}}^{\text{факт}} \leq B_{\text{мин}}, \text{ то } C = 0;$$

- 2) если общая сумма баллов за достижение показателей эффективности за отчетный период больше минимальных баллов, установленных для должности сотрудника, и при этом:

- сотрудник по эффективному контракту заранее не принимал на себя обязательств по выполнению ключевых показателей эффективности, то стимулирующие выплаты начисляются без применения повышающего коэффициента:

$$\left. \begin{array}{l} \text{если } \mathbf{B}_{\text{общ}}^{\text{факт}} > \mathbf{B}_{\text{мин}} \\ \mathbf{B}_{\text{кпэ}}^{\text{план}} = 0, \end{array} \right\} \text{ то } \mathbf{C} = (\mathbf{B}_{\text{общ}}^{\text{факт}} - \mathbf{B}_{\text{мин}}) * \mathbf{Ц}_6;$$

• принятые по эффективному контракту ключевые показатели эффективности не достигнуты или достигнуты не в полном объеме (не все показатели или в значениях, меньших запланированных), то стимулирующие выплаты сотруднику начисляются без применения корректирующего коэффициента:

$$\left. \begin{array}{l} \mathbf{B}_{\text{общ}}^{\text{факт}} > \mathbf{B}_{\text{мин}} \\ \mathbf{B}_{\text{кпэ}}^{\text{факт}} < \mathbf{B}_{\text{кпэ}}^{\text{план}}, \end{array} \right\} \text{ то } \mathbf{C} = (\mathbf{B}_{\text{общ}}^{\text{факт}} - \mathbf{B}_{\text{мин}}) * \mathbf{Ц}_6;$$

• все плановые ключевые показатели эффективного контракта перевыполнены, но сумма баллов по плановым ключевым показателям эффективности принята меньше минимальных баллов для соответствующей должности НПР, то стимулирующие выплаты за плановые ключевые показатели начисляются с применением корректирующего коэффициента, а за разницу между фактически достигнутой суммой баллов и минимальными баллами стимулирующие выплаты рассчитываются без применения корректирующего коэффициента:

$$\left. \begin{array}{l} \mathbf{B}_{\text{общ}}^{\text{факт}} > \mathbf{B}_{\text{мин}} \\ \mathbf{B}_{\text{кпэ}}^{\text{факт}} \geq \mathbf{B}_{\text{кпэ}}^{\text{план}} \\ \mathbf{B}_{\text{кпэ}}^{\text{план}} \leq \mathbf{B}_{\text{мин}}, \end{array} \right\} \text{ то } \mathbf{C} = \mathbf{B}_{\text{кпэ}}^{\text{план}} * \mathbf{Ц}_6 * \mathbf{K} + (\mathbf{B}_{\text{общ}}^{\text{факт}} - \mathbf{B}_{\text{мин}}) * \mathbf{Ц}_6;$$

• все плановые ключевые показатели эффективного контракта перевыполнены, при этом сумма баллов по плановым ключевым показателям эффективности больше минимальных баллов для соответствующей должности НПР, то стимулирующие выплаты за плановые ключевые показатели начисляются с применением корректирующего коэффициента, а за разницу между фактически достигнутой суммой баллов и баллами за плановые ключевые показатели стимулирующие выплаты рассчитываются без применения корректирующего коэффициента:

$$\left. \begin{array}{l} \mathbf{B}_{\text{общ}}^{\text{факт}} > \mathbf{B}_{\text{мин}} \\ \mathbf{B}_{\text{кпэ}}^{\text{факт}} \geq \mathbf{B}_{\text{кпэ}}^{\text{план}} \\ \mathbf{B}_{\text{кпэ}}^{\text{план}} > \mathbf{B}_{\text{мин}}, \end{array} \right\} \text{ то } \mathbf{C} = \mathbf{B}_{\text{кпэ}}^{\text{план}} * \mathbf{Ц}_6 * \mathbf{K} + (\mathbf{B}_{\text{общ}}^{\text{факт}} - \mathbf{B}_{\text{кпэ}}^{\text{план}}) * \mathbf{Ц}_6,$$

где: \mathbf{C} – размер ежемесячной стимулирующей выплаты; $\mathbf{B}_{\text{общ}}^{\text{факт}}$ – общая сумма баллов за достижение показателей эффективности за отчетный период; $\mathbf{B}_{\text{мин}}$ – сумма баллов по минимальным показателям, установленная для соответствующей должности НПР; $\mathbf{B}_{\text{кпэ}}^{\text{план}}$ – сумма баллов за плановые значения ключевых показателей эффективности НПР; $\mathbf{B}_{\text{кпэ}}^{\text{факт}}$ – сумма баллов за достижение ключевых показателей эффективности НПР за отчетный период; \mathbf{K} – повышающий коэффициент, $\mathbf{K} > 1$; $\mathbf{Ц}_6$ – стоимость одного балла.

Здесь под стимулирующими выплатами понимаются дополнительные выплаты стимулирующего характера, устанавливаемые НПП за результаты эффективной работы по достижению стратегических и тактических (операционных) целей университета и его подразделений. Стоимость 1 балла за показатели эффективности деятельности работника и размер повышающего коэффициента устанавливаются ежегодно приказом ректора и зависят от активности НПП в отчетном году или от общего количества набранных НПП баллов по установленным показателям эффективности, т.к. сумма объема стимулирующих выплат в рамках эффективного контракта является фиксированной и составляет 7-10% от годового фонда оплаты труда (ФОТ) НПП СВФУ. Общий объем ФОТ НПП из всех источников составляет 125-140 млн руб. в месяц. Например, стоимость одного балла в 2018 году составила 45 руб. Повышающий коэффициент в 2019 году будет использоваться впервые. Предполагается, что с целью активизации НПП в части выполнения КПЭ, он будет равен 2,0.

Основная идея, заложенная в данных формулах, заключается в том, что НПП выгодно принимать на себя повышенные плановые обязательства по КПЭ, т.к. в этом случае он имеет возможность претендовать на существенную доплату к своей заработной плате за счет повышающего коэффициента (рис. 2).



Рис. 2. Зависимость заработной платы от показателей эффективности деятельности НПП

Общее количество баллов рассчитывается исходя из суммы баллов, набранных по образовательному и научному блокам. В образовательный блок входят показатели: за руководство магистерской программой при приведенном контингенте не менее 15 чел. на программе и доле студентов из числа выпускников других вузов не менее 40% от общей численности обучающихся по данной программе; за составление Банка тестовых заданий для системы онлайн-тестирования СВФУ по дисциплине; за публикацию учебного пособия, учебника для образовательных организаций СПО и ВО; за достижения студентов в олимпиадной деятельности, на чемпионатах «Молодые профессионалы» (WorldSkills); рекрутинг иностранных обучающихся.

Научно-исследовательский блок включает следующие показатели: публикация статей в журналах, индексируемых в международных базах Web of Science и Scopus с учетом квартиля и входящих в перечень ВАК РФ; количество цитирований научных публикаций предыдущего года; издание научных монографий; поданная и поддержанная заявка на российский и международный гранты, конкурс, госконтракт, хоздоговор; результаты интеллектуальной деятельности, имеющие государственную регистрацию и (или) правовую охрану; подготовка научно-педагогических кадров высшей квалификации; результаты руководства научно-исследовательской работой обучающихся.

Как видно из представленного перечня показателей эффективности, все они относятся к оценке достигнутого результата, а не процесса. Результатом руководства магистерской программой является набор обучающихся по указанным требованиям. К результатам подготовки научно-педагогических кадров высшей квалификации относятся такие показатели, как, например, оппонирование диссертаций, подготовка отзыва ведущей организации, защита кандидатской диссертации с получением подтверждения.

Динамика роста ключевых показателей эффективности и заработной платы НПР СВФУ

Ключевые показатели эффективности отражены в Программе развития СВФУ на 2010-2020 годы. Одними из основных КПЭ по научно-исследовательской работе являются показатели, отражающие число публикаций, индексируемых в информационно-аналитических системах научного цитирования Web of Science и Scopus, в расчете на 100 НПР и объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в расчете на одного НПР. В таблице 1 представлены результаты выполнения данных показателей за последние три года.

Таблица 1

Пример роста ключевых показателей эффективности

Ключевой показатель эффективности	2016 год		2017 год		2018 год		2019 год	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Число публикаций, индексируемых в Web of Science и Scopus, в расчете на 100 НПР, без повторов	16,6	28,32	20,7	25,20	24,8	42,57	28,9	-
Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в расчете на одного НПР, тыс. руб.	160	201,7	180	319,2	200	329,4	220	-

Рост КПЭ требует от НПР университета интенсификации труда не только в части основной преподавательской деятельности, но и в научно-исследовательской, что напрямую отражается на уровне их заработной платы, динамика роста которой отражена в таблице 2.

Таблица 2

Динамика роста заработной платы НПП СВФУ

	2016 год		2017 год		2018 год		2019 год	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт*
Средняя заработная плата НПП СВФУ	77,58	63,02	100,8	70,14	120,4	122,4	125,6	126,1

*- за 1 квартал 2019 г.

Отраженная в настоящей статье система стимулирования научно-педагогических работников СВФУ позволяет без принуждения, при помощи финансовых рычагов, достичь ключевых показателей эффективности, заложенных в стратегическом плане развития университета. Такой подход является следствием апробации в течение 5 последних лет системы оплаты труда с использованием эффективных контрактов. Практический опыт показывает, что данная система, совершенствуясь и видоизменяясь, постепенно становится реальным инструментом повышения эффективности научно-образовательной деятельности университета.

Литература

1. Бабынина Л.С., Одегов Ю.Г. Эффективный контракт – система оплаты НПП вузов по показателям результативности // Образовательная среда сегодня: стратегии развития. 2015. №3(4). С. 166-167.
2. Барковская В.Е. Эффективный контракт как основа качественного управления вузами // Вопросы региональной экономики. 2018. №1(34). С. 17-23.
3. Буянова А.В. Применение эффективного контракта и (ключевых показателей эффективности) в организациях высшего профессионального образования // Проблемы экономики и юридической практики. 2018. №5. С. 234-236.
4. Данчевская А.В. Эффективный контракт как перспективный инструмент повышения уровня оплаты труда профессорско-преподавательского состава // Мотивация и оплата труда. 2018. №1. С. 38-50.
5. Еланов А.Б., Булдаев А.А. Оценка деятельности преподавателя в условиях перехода к эффективному контракту // Новая наука: современное состояние и пути развития. 2016. №12-4. С. 63-65.
6. Жильцов М.А., Желомеева Н.В. Проблемы определения понятия «эффективный контракт» // Кадровик. 2016. №4. С. 8-14.
7. Иванов С.А. Реализация требований профессиональных стандартов педагогических и управленческих кадров как фактор перехода к эффективному контракту в вузе // Ученые записки ЗабГУ. Серия: социальные науки. 2016. №3. С. 180-188.
8. Ишкильдина Г.Р., Биккинин И.А., Биглова А.А. Эффективный контракт как правовой стимул деятельности преподавателя // Наука Красноярья. 2018. Т. 7. №1-2. С. 39-43.

9. Коновалова Е.В., Луховская О.К. Организационно-правовые аспекты совершенствования трудовых отношений вузов в условиях перехода на эффективный контракт // Наука и практика. 2016. №2(22). С. 121-125.

10. Крайнов Г.Н. «Эффективный контракт» с преподавателем: плюсы и минусы // Научно-аналитический журнал Обозреватель – Observer. 2018. №1(336). С. 18-30.

11. Крайнов Г.Н., Панов А.И. К вопросу об экономическом эффекте эффективного контракта в образовании // Фундаментальные исследования. 2017. №5. С. 163-166.

12. Мялкина Е.В., Седых Е.П., Житкова В.А. Моделирование системы управления развитием персонала на основе показателей КРІ в педагогическом вузе // Современные проблемы науки и образования. 2015. Вып. 3. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=20199> (дата обращения: 11.06.2019).

13. Никулина И.Е. Эффективный контракт в вузе как драйвер повышения качества труда научно-педагогических работников // Высшее образование в России. 2018. №5. С. 9-19.

14. Постников С.Н., Андриенко А.В. Эффективный контракт в вузе: практика реализации // Высшее образование в России. 2015. №5. С. 37-45.

15. Саликова Н.М. Эффективный контракт: проблемы внедрения и практика применения // Юридический вестник ДГУ. 2018. Т. 25. №1. С. 99-104.

16. Система эффективного контракта для научно-педагогических работников университета / П.С. Чубик, А.М. Лидер, С.В. Замятин, М.П. Чубик, Л.Г. Кирьянова, И.В. Слесаренко // Высшее образование в России. 2016. №8-9(204). С. 5-14.

17. Сухов Э.В., Ганиева И.Н., Пуляева В.Н. Система управления эффективным контрактом вуза в условиях внедрения профессиональных стандартов // Университетское управление: практика и анализ. 2016. №4(104). С. 82-95.

18. Халин В.Г. Эффективный контракт профессора: кнут или пряник? // Проблемы управления в социальных системах. 2014. Т. 7. №11. С. 28-42.

19. Хвалынский Д.С. От теории иерархических игр к созданию системы эффективных контрактов организации высшего образования // ЭКО. 2018. №9(531). С. 147-158.

20. Чучкалова Е.И., Лордкипанидзе М.Г., Лапшина С.Н. Некоторые проблемы введения эффективных контрактов в высших учебных заведениях // Управление экономическими системами. 2017. №3. URL: http://uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=4311: 2017-04-03-06-32-25 (дата обращения: 07.06.2019).

21. Штыкова Н.Н. Эффективный контракт: вопросы правоприменения // Государство и право: теория и практика. 2017. №1(6). С. 37-44.

Ignat`ev Vladimir Petrovich,

*The Northeast Federal University named after M.K. Ammosov,
the Professor of the Chair, Doctor of Pedagogics, Assistant professor,
vpi_50@mail.ru*

Pavlov Gerasim Nikolaevich,

*The Northeast Federal University named after M.K. Ammosov,
the Head of Planning and Finance Department, the Vice Rector on Financial,
Economic and Entrepreneurial Activities,
gnp68@mail.ru*

Fedorova Sofiya Petrovna,

*The Northeast Federal University named after M.K. Ammosov,
the Deputy Head of Planning and Finance Department,
sofiivan@mail.ru*

EFFECTIVE CONTRACT AS A TOOL FOR ACHIEVING KEY INDICATORS OF UNIVERSITY EFFICIENCY

Annotation

The article describes the experience of The Northeast Federal University in stimulating the labor activity of scientific and pedagogical workers of the university through an effective contract. The mechanism of achieving key performance indicators at all levels of university management with the active involvement of the CPD in this process is shown.

Keywords:

effective contract; key performance indicators; incentive payments; scientific and pedagogical worker.

Кроер Екатерина Валерьевна,
*Общество с ограниченной ответственностью «МИК»,
директор,
mik@mik.ru*

РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В СИСТЕМЕ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация

В статье описываются механизмы внедрения и реализации научно-обоснованного подхода и типовой дополнительной профессиональной программы по развитию профессиональных компетенций управленческих кадров в системе дошкольного образования.

Ключевые слова:

дошкольное образование; управленческие кадры; развитие профессиональных компетенций.

В связи с модернизацией всех сфер современного общества происходят изменения в системе образования, в том числе, дошкольного, которые, несомненно, требуют внимания. Переносится акцент на профессиональную деятельность непосредственных участников педагогического процесса и его качество, совершенствование которого является одним из важнейших направлений деятельности дошкольных образовательных организаций (ДОО). Развитие и успешность деятельности организации, ее социальный статус непосредственно зависят от профессиональных компетенций руководителя, от его способности к оперативному принятию решений, а также мотивации педагогического коллектива и предоставления ему возможностей, направленных на непрерывное развитие и творческий рост. Руководители ДОО должны обладать необходимыми знаниями и умениями, а также иметь необходимые управленческие навыки для повышения эффективности и качества деятельности учреждений. В связи с этим, первостепенными становятся вопросы управленческой деятельности конкретного руководящего состава ДОО.

Решение обозначенных выше задач может быть достигнуто за счет применения механизмов внедрения и реализации научно-обоснованного подхода и типовой дополнительной профессиональной программы развития профессиональных компетенций управленческих кадров в системе дошкольного образования, а также формирования кадрового резерва в системе управления ДОО.

В ряде регионов России на муниципальном уровне уже осуществляется контроль и оказывается содействие руководителям ДОО в прохождении и освоении уровней сформированности профессиональной компетентности:

1. допрофессиональный – уровень первоначального овладения профессией;

2. профессиональная адаптация – это становление равновесия, проявляющееся в эффективности и качестве профессиональной деятельности;

3. профессиональное становление – усвоение руководителем практических навыков и алгоритмов действий;

4. упрочение – является важным элементом повышения компетентности и профессионализма, проявляющееся в высокой познавательной потребности;

5. профессионализм – это свободное использование полученных профессиональных навыков в изменяющихся практических ситуациях [1].

Можно выделить следующие механизмы, способствующие внедрению и реализации научно-обоснованного подхода и типовой дополнительной профессиональной программы по развитию профессиональных компетенций управленческих кадров в системе дошкольного образования:

- организационный,
- нормативно-правовой,
- финансовый,
- механизм кадрового обеспечения.

Организационный механизм.

Обеспечению профессионального роста и самосовершенствованию руководителей ДОО препятствует противоречие, возникающее из-за отсутствия эффективной системы методической работы и существования новых требований к уровню профессиональных компетенций.

Внедрение научно обоснованного подхода к развитию профессиональных компетенций управленческих кадров в системе дошкольного образования может быть реализовано через комплекс мероприятий на разных уровнях управления образованием, в том числе и на федеральном, через разработку типовой дополнительной профессиональной программы, направленной на развитие профессиональных компетенций управленческих кадров в системе дошкольного образования по управлению развитием ДОО, а также разработку методических рекомендаций и ее построению, которые были бы адресованы в субъекты с целью доведения до региональных институтов развития образования и прочих структур, реализующих программы дополнительного профессионального образования.

Нормативно-правовой механизм.

С целью осуществления эффективного процесса модернизации системы дошкольного образования необходимо привлечь специалистов, способных руководить педагогическими коллективами с помощью современных методов управления, опираясь на новейшие исследования и разработки, а также управленческие кадры, способные эффективно работать в условиях нововведений. Лишь учитывая в своей деятельности достижения науки, потребности общества и существующую нормативно-правовую практику, организаторам образовательной деятельности удастся провести эффективное проектирование, запуск и поддержку обновления образования.

Как уже упоминалось выше, необходима разработка типовой дополнительной профессиональной программы для управленческих кадров системы дошкольного образования и методических рекомендаций к ее построению, но кроме этого также необходимо предусмотреть разработку нормативно-правовых актов, позволяющих унифицировать их на уровне региона. Одним из важнейших условий, обеспечивающим устойчивую и надежную работу нормативно-правового механизма, способствующего внедрению и реализации научно-обоснованного подхода и типовой дополнительной профессиональной программы, направленной на развитие профессиональных компетенций управленческих кадров в системе дошкольного образования, является наличие специально созданной и действующей на постоянной основе структуры, разрабатывающей указанные выше документы для осуществления дополнительного профессионального образования руководителей ДОО.

На уровне субъектов необходимо проведение анализа состояния системы дополнительного профессионального образования с учетом социально-экономической специфики развития направления подготовки руководителей сферы дошкольного образования и национально-региональных компонентов. Требуется формирование региональной образовательной политики и региональных программ развития дополнительного профессионального образования и их финансово-экономическое обеспечение посредством нормативно-правового регулирования.

Рассматривая ситуацию на уровне субъектов, необходимо отметить, что в системе дополнительного профессионального образования требуется изучение профессионально-образовательных потребностей руководящих кадров дошкольных учреждений в связи с необходимостью совершенствования процесса их профессиональной переподготовки в ходе реализации региональной специфики в рамках типовой дополнительной профессиональной программы.

Финансовый механизм внедрения может состоять в расчете стоимости программы на одного слушателя в год, в каждом регионе. Данная сумма включает в себя себестоимость программы (преподавательские услуги), региональный коэффициент, устанавливаемый из целевого показателя в сфере образования в регионе, а также не прямых расходов.

Подготовка наставников (тьюторов) в составе федеральной команды, которые впоследствии, посредством присоединения специалистов-практиков региональных институтов развития образования, продолжат реализацию типовой дополнительной профессиональной программы непосредственно в регионах, способна значительно сократить региональные затраты.

Механизм кадрового обеспечения процесса внедрения и реализации научно-обоснованного подхода и типовой дополнительной профессиональной программы, направленной на развитие профессиональных компетенций управленческих кадров в системе дошкольного образования подразумевает конкурсный отбор исполнителей

этой программы, финансируемой из средств федерального бюджета, а также постоянную обратную связь по итогам реализации типовой программы, которая заключается прежде всего в контроле выполнения и оценке получаемых результатов.

С целью реализации типовой дополнительной профессиональной программы предлагается привлекать руководящих и научно-педагогических работников, а также специалистов, являющихся уникальными носителями практического содержания (региональной и муниципальной специфики), привлекаемых к реализации программы на условиях гражданско-правового договора. Консультантов предлагается приглашать из числа ведущих руководителей и специалистов федеральных органов исполнительной власти для использования в обучении реальных кейсов управленческой практики.

Для осуществления процесса повышения квалификации управленческих работников системы дошкольного образования наиболее эффективным образом необходимо соблюдение принципа преемственности обучения с последующей рациональной расстановкой и использованием кадров с учетом полученных ими компетентностей. Важным условием при этом является обеспечение прямой взаимосвязи результатов повышения квалификации, должностных перемещений и оплаты труда руководителей с эффективностью применения сформированных компетенций.

Кроме того, на федеральном уровне была разработана программа «Персонифицированная модель повышения квалификации педагогических кадров на основе инновационных образовательных ресурсов» в целях совершенствования системы профессионального совершенствования педагогов, в том числе посредством курсов повышения квалификации.

Еще одним необходимым условием любого обучения, ориентирующегося на конечный результат, является контроль в процессе любой подготовки и обязательная оценка эффективности каждой программы по завершении процесса обучения.

Возможность реализации программ дополнительного профессионального образования задает основные содержательно-методические принципы и управленческие механизмы для организации системы обучения, которая использует в работе организационный, нормативно-правовой, финансовый механизмы и механизм кадрового обеспечения и которая будет обеспечивать равную доступность высококачественных образовательных услуг для всех.

Литература

1. Сухова О.В. Профессиональная компетентность руководителя дошкольной образовательной организации и условия ее формирования // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно-практической конференции «Перспективы развития науки и образования». М., 2015. С. 7-12.

2. Харитонов Е.В. Об определении понятий «компетентность» и «компетенция» // Успехи современного естествознания. 2007. №3. С. 67-68.

3. Ионова Н.В., Белозерова Т.В. Организационно-педагогические условия управления профессиональным развитием персонала дошкольной образовательной организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. Т. 13. С. 1296-1300.

4. Timoshina E.I., Arsenova M.A., Ionova N.V. Technological the foundations of developing of social activity among older preschoolers // Humanities and Social Sciences in Europe: Achievements and Perspectives, 1st International symposium Vienna. 2013. Pp. 312-317.

Kroer Ekaterina Valer`evna,
The Limited Liability Company «MIK»,
The Director,
mik@mik.ru

**DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCIES
OF MANAGEMENT PERSONNEL
IN PRESCHOOL EDUCATION SYSTEM**

Annotation

The article describes the mechanisms for the implementation and implementation of a science-based approach and a typical additional professional program for the development of professional competencies of managerial personnel in the system of preschool education.

Keywords:

preschool education; administrative shots; development of professional competences.

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «КУРС ОБРАЗОВАНИЯ»

Сетевое издание
**«УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА»**

2019 №3(35)

Реестровая запись о регистрации ЭЛ №ФС 77 – 73275 от 20.07.2018 г.
Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Ответственные за выпуск
Бажилина А.В., Ильина В.С.
Подписано к размещению 30.09.2019

Адрес редакции:
105005, г. Москва, ул. Бауманская, д. 7,
стр. 1, пом. I – комн. 18
Тел. (499) 391-0951,
e-mail: info@kursobr.ru, www.kursobr.ru

**LIMITED LIABILITY COMPANY
«KURS OBRAZOVANIYA»**

Online media
«MANAGEMENT OF EDUCATION: THEORY AND PRACTICE»

Registry record of registration ЭЛ №ФС 77 – 73275 of 20.07.2018
Registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass
Communications (Roskomnadzor)

2019 №3(35)
Responsible for release *Bazhilina A.V., Il'ina V.S.*
Signed to placement 30.09.2019

Address of the editorial office: 105005, Moscow, Baumanskaya St., 7,
p. 1, room I – room 18
Ph. (499) 391-0951,
e-mail: info@kursobr.ru, www.kursobr.ru