



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ПОДГОТОВКИ УЧИТЕЛЕЙ НАЧАЛЬНЫХ КЛАССОВ  
КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ, ПСИХОЛОГИИ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Управленческое содействие педагогам в организации внеурочной  
деятельности духовно-нравственной направленности**

**Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.01 Педагогическое образование**

**Направленность программы магистратуры**

**«Управление образовательными организациями»**

**Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

70,92 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

« 23 » января 2023 г.

зав. кафедрой ППиПМ

Волчегорская Евгения Юрьевна

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-308/179-2-1

Мильшина Екатерина Михайловна

Научный руководитель:

доктор педагогических наук, профессор  
кафедры ППиПМ

Шитякова Наталья Павловна

Челябинск

2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
ГЛАВА 1. Проблема управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.....	10
1.1 Сущность управленческого содействия педагогам в образовательной организации.....	10
1.2 Особенности внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.....	11
Выводы по первой главе.....	26
ГЛАВА 2. Результаты предпроектного исследования проблемы управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности.....	28
2.1 Анализ результатов изучения потребностей педагогов в организации внеурочной деятельности.....	28
2.2 SWOT-анализ существующих моделей управленческого содействия педагогам в образовательной организации.....	34
Выводы по второй главе.....	40
ГЛАВА 3. Проект управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.....	42
3.1 Модель управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.....	42
3.2 Дорожная карта внедрения модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.....	50
Выводы по третьей главе.....	55
Заключение .....	57
Список использованных источников.....	61
Приложение А.....	70

Приложение Б.....	72
Приложение В.....	74
Приложение Г.....	75

## ВВЕДЕНИЕ

Неустойчивость социальной, экономической, политической, идеологической обстановки, существующие в настоящее время, вызывают изменение нравственных ориентиров нашего общества. Соответственно, встает проблема осмысления среды, в которой находится человек. Возникают вопросы о том, в каком обществе он живет и какие требования оно предъявляет к нему, а также новая ситуация развития личности [61].

Одна из целей государственной политики – сохранение и укрепление традиционных ценностей и обеспечение их передачи от поколения к поколению [54].

Проблеме формирования духовно-нравственных ценностей школьников посвящены исследования Ш. А. Амонашвили, А. Г. Андреевой, В. А. Беляевой, И. В. Верховых, Т. И. Власовой, В. А. Караковского, А. А. Корзинкина, Б. Т. Лихачева, Н. Д. Никандрова, А. И. Шемшуриной, Н. П. Шитяковой, Н. Е. Щурковой и др.

Воспитание – неотъемлемая часть работы образовательной организации. Оно закладывает общественные идеалы и ценности, создает условия выбора в соответствии с нормами, которыми руководствуется школа. Его рассматривают как творческий процесс, имеющий определенные цели и осуществляющийся в результате взаимодействия педагогов и обучающихся. Он направлен на создание необходимых условий по овладению детьми социокультурными ценностями общества. В наше время высока роль именно духовно-нравственного воспитания. В современном образовательном пространстве Российской Федерации оно направлено на приобщение подрастающего поколения при получении образования всех уровней к традиционным российским духовным и нравственным ценностям на основе духовной культуры. Данное воспитание позволяет установить жизненные ориентиры и установки человека.

Проблемы теории управления целостным педагогическим процессом изучались В. Г. Афанасьевым, Ю. К. Бабанским, В. С. Ильиным, В. М. Коротовым, В. В. Краевским, Б. Т. Лихачевым, В. А. Сластениным и др.

Вопросы управления воспитательным процессом рассмотрены в работах В. А. Каракоровского, Ю. А. Конаржевского, В. С. Лазарева, М. М. Поташника, Р. Х. Шакурова и др.

Руководитель образовательной организации обеспечивает реализацию федеральных государственных требований по воспитанию обучающихся, в том числе, реализацию программ. Так, в Примерной рабочей программе воспитания для общеобразовательных организаций современным российским национальным воспитательным идеалом называют высоконравственного, творческого, компетентного гражданина России, который принимает судьбу Отечества как свою личную. Он осознает ответственность за настоящее и будущее страны, укоренён в духовных и культурных традициях многонационального народа Российской Федерации [47].

Цель воспитания обучающихся в общеобразовательной организации: развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей, формирование у обучающихся уважения к старшему поколению, взаимного уважения, бережного отношения к культурному наследию и традициям многонационального народа Российской Федерации [47].

Деятельность администрации и педагогического коллектива образовательной организации направлена на достижение данной цели. От их взаимодействия друг с другом зависит успешность выполнения воспитательной деятельности духовно-нравственной направленности.

Большие возможности значительно повысить уровень воспитательной работы предоставляет работа с персоналом. Руководители создают условия и возможности для профессионального и личностного роста педагогов. Что позволяет наиболее эффективно достигать поставленной цели в духовно-

нравственном воспитании.

Во многих источниках поднимается проблема эффективного управления общеобразовательным организациям. Это свидетельствует об актуальности проблемы эффективного руководства педагогическими системами, и о том, значении, которое приобретает в последнее время управленческая культура для успешного осуществления руководителем своих функций.

Известны теоретические исследования общих проблем управления В. Г. Афанасьева, И. В. Гуревича, О. А. Дейнека, Ю. А. Конаржевского, В. И. Попович, Р. Х. Шакурова, А. Н. Хузиахметова и других. В последние годы усилился интерес к проблеме эффективного управления педагогическими системами, его сущность раскрыты в работах Ю. А. Конаржевского, В. С. Лазарева, М. М. Поташника, П. И. Третьякова, Т. И. Шамовой и других.

Духовно-нравственное воспитание организуется не только на уроках. Оно осуществляется и во внеурочной деятельности, которая позволяет создавать благоприятные условия и дополнительные возможности для достижения целей, стоящих перед образовательной организацией. Содействуют проведению внеурочной деятельности директор, заместители директора. Обеспечивает соблюдение требований к условиям реализации занятий, которые проводятся в отличной от урочных форм руководители. Заместитель директора организует учебно-воспитательную, методическую, культурно-массовую.

Проблемой внеурочной деятельности, в том числе духовно-нравственной направленности, занимались Г. Н. Аквилева, И. В. Верховых, С. И. Волкова, Д. В. Григорьев, В. М. Пакулова и др.

Внеурочная деятельность призвана обеспечивать реализацию социального заказа в возникающих условиях. Для ее организации необходимо создание необходимых условий, которые должны способствовать

достижению целей воспитания. К таким условиям относят и поддержку педагогов, осуществляющих проведения внеурочных занятий. Однако остается актуальной проблема их обеспечения в образовательных организациях. В связи с этим возникает необходимость содействия педагогам в организации внеурочной деятельности.

В настоящее время в теории и практике современного образования возникает **противоречие** между существующей потребностью в системной организации управленческого содействия педагогам во внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности и недостаточной разработанностью моделей такого содействия.

**Проблема:** Какой должна быть модель управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности?

**Тема исследования:** «Управленческое содействие педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности».

**Цель:** проанализировать основные теоретические положения проблемы исследования и разработать модель управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.

**Объект:** управление персоналом образовательной организации.

**Предмет:** управленческое содействие педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.

### **Задачи**

1. На основе анализа нормативно-правовых документов и научной литературы определить сущность управленческого содействия педагогам во внеурочной деятельности.

2. Выявить особенности организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.

3. Проанализировать потребности педагогов в управленческом содействии в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.

4. Провести SWOT-анализ существующих моделей управленческого содействия педагогам в образовательной организации.

5. Разработать модель управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.

6. Составить дорожную карту внедрения модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в разработке и описании модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.

**Практическая значимость исследования** – разработанная модель управленческого содействия педагогам и дорожная карта внедрения данного проекта могут быть использованы в образовательных организациях с целью оптимизации управленческой деятельности.

**База исследования:** МБОУ «НОШ № 11 г. Чебаркуля», МБОУ «СОШ № 68 г. Челябинска», МБОУ «СОШ № 47 г. Челябинска», МБОУ «СОШ № 30 г. Челябинска»,

**Этапы исследования:**

На первом этапе (ноябрь 2020г. – январь 2021г.) осуществлено изучение сущности процесса управленческого содействия в организации внеурочной деятельности и особенностей организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.

На втором этапе (февраль 2021г. – май 2021г.) определены потребности педагогов в управленческом содействии в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности. Также проведен SWOT-

анализ существующих моделей управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.

На третьем этапе (сентябрь 2021г. – январь 2022г.) разработана модель управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности и составлена дорожная карта внедрения данной модели.

**Методы исследования:**

– теоретические методы – анализ психолого-педагогической и методической литературы, обобщение, систематизация, сравнение, SWOT-анализ, моделирование;

– анкетирование.

**По результатам исследовательской работы опубликованы статьи:**

1. Мильшина Е.М. Модель управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности // Интернаука: электрон. научн. журн. 2023. № 3(273). URL: <https://internauka.org/journal/science/internauka/273> (дата обращения: 17.01.2023).

2. Мильшина Е.М. Управленческое содействие педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности // Студенческий форум: электрон. научн. журн. 2023. № 3(226) URL: <https://nauchforum.ru/journal/stud/226/123017> (дата обращения: 17.01.2023).

3. Мильшина Е.М. Управленческое содействие педагогам в образовательной организации // Студенческий: электрон. научн. журн. 2023. № 2(214). URL: <https://sibac.info/journal/student/214/278396> (дата обращения: 15.01.2023).

Структура диссертации определяется логикой исследования и поставленными задачами. Диссертация включает введение, три главы,

выводы по каждой главе, заключение, библиографический список, содержащий 73 источника, приложения.

# ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО СОДЕЙСТВИЯ ПЕДАГОГАМ В ОРГАНИЗАЦИИ ВНЕУРОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДУХОВНО-НРАВСТВЕННОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ

## 1.1 Сущность управленческого содействия педагогам в образовательной организации

Образовательная организация представляет собой целостную динамическую социально-педагогическую систему. Она ориентирована на непрерывный режим развития. Важнейшей частью любой организованной системы является процесс управления.

Такие ученые, как Т. А. Василькова, В. С. Лазарев, П. И. Третьяков понимают управлением целесообразную деятельность. И. В. Жуковский считает, что управление – это процесс воздействия. По мнению М. М. Поташника, управление нужно понимать, как направленное взаимодействие.

Таким образом, в науке даны следующие характеристики процесса управления:

- воздействие субъекта на объект;
- направленность на выработку решений;
- организация деятельности;
- контроль деятельности;
- регулирование объекта управления в соответствии поставленной целью;
- анализ и подведение итогов на основе достоверной информации;
- перевод субъекта в новое качественное состояние или поддержание его работы в установленном режиме;
- нацеленность на обеспечение, становление, стабилизацию, оптимальное функционирование и обязательное развитие объекта управления в целом;

- предоставление оптимального функционирования и развития управляемой системой, перевод ее на более высокий уровень по достижению целей с помощью необходимых педагогических условий, средств и воздействий;

- обращенность на регулирование учебно-воспитательного процесса и его развитие.

При управлении организацией происходит влияние субъекта на объект таким образом, чтобы оно достигало поставленных перед ним целей.

Управление происходит при соблюдении таких условий, как:

- наличие причинно-следственных связей между элементами системы;

- динамичность системы (объект переходит из одного состояния в другое)

- наличие параметра, при воздействии на который, изменяется ход преобразований управляемого объекта;

- отзывчивость на сигналы управления (способность управляемого объекта претерпевать значительные изменения под воздействием малых управляющих воздействий) [31].

Субъект управления направляет на объект определенные импульсы воздействия. Они включают в себя в явном или косвенном виде информацию, как функционировать в дальнейшем объекту управления.

Объект управления получает управленческие команды и осуществляет свою деятельность в соответствии с их содержанием. Регламентируются те аспекты деятельности объекта управления, которые входят в сферу управленческого воздействия субъекта управления.

Мы рассмотрели такие виды управления, как институциональное, мотивационное и информационное. Первый вид управления делится на административное, командное, ограничивающее и принуждающее управление. Мотивационный заставляет субъекты управления совершать

определенные действия. При информационном – персоналу предоставляется информация, формируются убеждения и представления.

При осуществлении управленческого содействия, по нашему мнению, стоит использовать мотивационный и информационный виды управления.

Так, при анализе литературы было определено, что управление – это целенаправленная деятельность, при которой происходит воздействие субъекта на объект и регулирование учебно-воспитательного процесса.

Оно включает в себя руководство персоналом организации, которые также выступают объектом управления. Персоналом организации называют совокупность людей, включенных в трудовой процесс.

Управление персоналом в наиболее широком смысле слова – это управление работниками как одной из самых сложных и самых существенных подсистем любой организации. Оно осуществляется руководящим составом организации, включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [28].

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют как возрастающая роль личности работника, так и знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с целями и задачами организации. Для успешного осуществления деятельности также необходимо обеспечение определенных условий [42].

Одним из таких условий, на наш взгляд, является созданием системы мотивации педагогов к организации деятельности именно духовно-нравственной направленности. Необходима работа администрации как по изучению мотивационной сферы личности педагогов, так и по стимулированию появления у них таких мотивов как привитие обучающимся духовно-нравственных ценностей, стремление к самосовершенствованию и др. К достижению результатов этой деятельности могут привести следующие формы и методы работы выражение благодарности в письменном и устном

виде, повышение квалификации, материальное поощрение, вознаграждения за участия в конкурсах и т.д.

Данный процесс включает в себя четкую постановку целей, формирование политики образовательной организации, применение мер материального поощрения или наказания и организационной структуры. Кроме того, он предусматривает использование материально-технической базы школы и др [51].

Осуществление управленческой работы с персоналом дает возможность содействовать педагогам с целью проявления тех качеств личности, которые помогают успешно выполнять обязанности, полнее проявлять себя в деятельности и в межличностных отношениях с участниками образовательного процесса [32].

То есть речь идет о том, чтобы помочь педагогу в полной мере реализовать свой потенциал, предоставить возможности для работы. Что в свою очередь может положительно сказаться выполнении им его функциональных обязанностей.

Воздействие на объект управления, в случае образовательной организации, на педагога, реализуется с помощью различных методов. Методом подразумевается под собой определенную, наиболее рациональную, разработанную последовательность выполнения определенных действий. С помощью методов происходит воздействие администрацией на управляемые объекты школы для преобразования их из исходного состояние в желаемое. Так, методы управления понимают, как способы осуществления управленческой деятельности. Данная деятельность является, с одной стороны, процессом реализации функций управления, а с другой - процессом воздействия на персонал организации для активизации его работы [57].

Мы проанализировали три группы организационно-административных методов управления и пришли к нескольким выводам.

Во-первых, в процессе управленческого содействия внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности будут неэффективными методы организационно-распорядительной группы (приказы, указания, распоряжения), поскольку ориентированы в основном на инструктирование педагогов и контроль за выполнением их обязанностей. Эти методы в некоторой степени ограничивают творческий подход в педагогической деятельности. Однако они полезны при регламентировании деятельности педагогов в сфере духовно-нравственного воспитания, определения их профессиональных действий и т.п.

Организационно-дисциплинарные методы управления также, по нашему мнению, не соответствуют сути, особенностям внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности. Исключением в этой группе являются методы поощрения инициативы, творчества педагогов, регулирование взаимодействия между участниками образовательного процесса. т.п.

Думается, наиболее соответствуют особенностям управленческого содействия социально-психологические методы управления, которые дают возможность создать благоприятные условия для педагогов такие, как благоприятный климат в коллективе, учет индивидуальных особенностей работника, предоставить им необходимую помощь, в том числе, психологическую.

Управленческая деятельность основывается на принципах. Среди принципов педагогического менеджмента важным является принцип сотрудничества. На этой основе данного принципа Питер Друкер считает, что важно развивать в каждом сотруднике предприятия его потребности и по возможности их удовлетворять [28].

Основное содержание управленческой деятельности отражают её функции, выполняя которые руководитель решает определенные задачи в управленческой деятельности. Они являются отношением системой

управления и объектом, который управляет.

Понятие «функция» рассматривается как:

деятельность, обязанность [29];

внешнее проявление свойств какого-либо объекта в данной системе отношений [29];

3) роль, которую выполняет определенный социальный институт или процесс по отношению к целому (например, функции управления муниципальной системой образования, образовательной организацией, образовательным процессом на уроке и др.) [39].

Одной из важных функций управления выступает содействие.

Термин «содействие» может быть определен как «деятельное участие в чьих-нибудь делах с целью облегчить, помочь; поддержка в какой-либо деятельности [39].

В словаре Д.Н. Ушакова содействие трактуется как помощь, поддержка в каком-нибудь деле, в какой-нибудь деятельности [58].

В «Новом словаре русского языка» термин «содействие» понимается как «совместное действие, соучастие» [19].

Так, проанализировав определения понятий «управление» и «содействие», мы сформулировали определение термина «управленческого содействие».

В нашем исследовании под управленческим содействием понимается оказываемая педагогам со стороны администрации образовательной организации целенаправленная помощь, поддержка в какой-либо деятельности и создание условий для её осуществления.

Управленческим содействием могут быть охвачены все педагогические работники. Соответственно и мера помощи им со стороны администрации может быть различной в зависимости от потребностей самих работников.

Выделяют различные формы управленческого содействия:

консультирование,

наставничество,  
партнерство,  
модерирование [51].

Под консультированием нами понимается форма управленческого содействия, заключающаяся в разъяснении педагогическим работникам образовательного учреждения различных вопросов, возникающих по ходу их профессиональной деятельности. Оно представляет собой особым образом организованное взаимодействие между консультантом и консультируемым, направленное на разрешение проблем и внесение позитивных изменений в деятельность отдельного специалиста или организации в целом [65].

Под наставничеством подразумевается форма управленческого содействия, выражающаяся в воспитании либо шефстве, профессиональной подготовке и адаптации молодых сотрудников в образовательном учреждении и предполагающая передачу профессионального опыта наставника и привитие культуры труда и корпоративных ценностей молодому педагогу [33].

Партнерство – является способом регулирования отношений между работниками школы.

Модерирование – это деятельность, направленная на раскрытие потенциальных возможностей работника и его способностей. В основе модерирования лежит использование специальных технологий, помогающих организовать процесс свободной коммуникации, обмена мнениями, суждениями и подводящих работника к принятию профессионально грамотного решения за счет реализации внутренних возможностей [51].

Таким образом, управленческое содействие является частью процесса управления. Оно направлено на оказание помощи и поддержки педагогам со стороны администрации образовательной организации и позволяет создать условия для осуществления их профессиональной деятельности.

## 1.2 Особенности внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности

«Реализация стратегического национального приоритета «Защита традиционных российских духовно-нравственных ценностей, культуры и исторической памяти» предполагает решение такой задачи государственной политики, как воспитание в духе уважения к традиционным ценностям, как ключевому инструменту государственной политики в области образования, необходимый для гармонично развитой личности.» [54]. Соответственно духовно-нравственное воспитание личности гражданина России – это одно из ключевых факторов модернизации России. Развитие духовно-нравственного потенциала личности влияет на становление ценностно-смысловой сферы сознания человека. Оно предполагает внутренние изменения в личности, к которым относят ценности, потребности, мотивы, интересы, установки, смыслы.

Неотъемлемой частью реализации Федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования выступает процесс духовно-нравственного воспитания.

Понятие «воспитание» рассмотрено многими учеными. М. Г. Яновская понимает под этим термином двусторонний процесс, основанный на взаимодействии воспитателя и воспитуемых, а если речь идет о взаимодействии, школьник уже не только объект воспитания. Он субъективно идет навстречу воспитательным влияниям педагога, он их принимает [73].

И. П. Подласый, считает, что воспитание – целенаправленный и организованный процесс формирования личности [43].

Под духовно-нравственным воспитанием понимается содействие духовно-нравственному становлению ребёнка, подростка, молодого человека; формирование у него системы фундаментальных гуманитарных ценностей, которые ориентированы на приоритет прав и обязанностей человека; межкультурный диалог; активное участие детей и молодёжи в общественной

жизни; готовность к самостоятельному выбору пути своего развития и ответственности за него [2].

Специфической особенностью процесса духовно-нравственного воспитания следует считать то, что он длителен и непрерывен, а результаты его отсрочены во времени. Существенным признаком процесса духовно-нравственного воспитания является его концентрическое построение: решение воспитательных задач начинается с элементарного уровня и заканчивается более высоким.

Среди критериев нравственного воспитания в системе образования выступают: сформированность моральных качеств личности, уровень знаний и убежденности в необходимости выполнения норм морали и умения и навыки соответствующего поведения в жизненных различных ситуациях [5].

Выделяют несколько направлений духовно-нравственного воспитания: культурологическое, религиозное, этническое, гуманистическое и др [67].

Большое влияние на развитие духовно-нравственного потенциала личности вносит организация внеурочных занятий.

Внеурочной деятельностью в рамках реализации ФГОС НОО является образовательная деятельность, которая осуществляется в отличных от классно-урочных форм.

Организацию внеурочных занятий возможно осуществлять по различным направлениям. К ним относят спортивно-оздоровительное духовно-нравственное, социальное, интеллектуальное, общекультурное. Формами занятий могут быть кружки, секции, олимпиады, экскурсии, поисковые и научные исследования, соревнования и т.д. Стоит отметить, что духовно-нравственное воспитание может происходить на любом из перечисленных направлениях и формах занятий [14].

Для организации внеурочной деятельности образовательной организацией могут быть использованы возможности образовательных организаций дополнительного образования.

Определим цели организации внеурочной деятельности.

С точки зрения Д. В. Григорьева она обеспечивает полноту и цельность образования личности, основанную на взаимосвязи преемственности общего и дополнительного образования [14].

О. В. Буданова понимает под целью внеурочной деятельности создание условий для позитивного общения учащихся в школе и за её пределами, для проявления инициативы и самостоятельности, ответственности [9].

Ученые выделяют следующие принципы организации внеурочной деятельности:

- соответствие возрастным особенностям обучающихся;
- преемственность с технологиями учебной деятельности;
- опора на традиции и положительный опыт организации внеурочной деятельности;
- опора на ценности воспитательной системы школы; свободный выбор на основе личных интересов и склонностей ребенка.

Данные принципы определяют способы организации внеурочной деятельности в школе:

- реализация образовательных программ, разработанных педагогами школы;
- включение ребенка в систему коллективных творческих дел, которые являются частью воспитательной системы школы по пяти направлениям;
- использование ресурсов организаций дополнительного образования [14]. Классификация результатов внеурочной деятельности учащихся.

Воспитательные результаты внеурочной деятельности школьников имеют три уровня.

К первому уровню результатов относят приобретение школьником социальных знаний, в том числе, об общественных нормах, о социально

одобряемых и неодобряемых формах поведения в обществе и т.п. Также на данном уровне происходит первичное понимание социальной реальности и повседневной жизни. Для достижения этих результатов особое значение имеет взаимодействие ученика со своими учителями как значимыми для него носителями положительного социального знания и повседневного опыта.

Второй уровень результатов включает в себя получение школьником опыта переживания и позитивного отношения к базовым ценностям общества, к которым относятся человек, семья, Отечество, природа, мир, знания, труд, культура, ценностного отношения к социальной реальности в целом. Для достижения данного уровня результатов важную роль играет взаимодействие школьников между собой на уровне класса, школы. То есть необходима защищенная, дружественная просоциальная среда. Именно в такой близкой социальной среде ребенок получает первое практическое подтверждение приобретенных социальных знаний, начинает их ценить или отвергать.

Третий уровень результатов – это получение школьником опыта самостоятельного общественного действия. Только в самостоятельном общественном действии юный человек действительно становится социальным деятелем, гражданином, свободным человеком. Для достижения данного уровня результатов особое значение имеет взаимодействие школьника с социальными субъектами за пределами школы, в открытой общественной среде [14].

Из этого следует, что для достижения каждого уровня результатов образовательная организация должна создать для обучающихся и педагогов определенные условия. Только так будет возможно осуществление целей, которые ставятся, в том числе, и при духовно-нравственном воспитании. Так, внеурочная деятельность ориентирована на создание условий духовно-нравственного развития обучающихся. С помощью внеурочной деятельности возможно более глубоко, более расширенно изучить суть нравственных ценностей.

Анализируя труды Григорьева Д. В. и Степанова П. В., мы выделили следующие особенности внеурочной деятельности вообще и духовно-нравственной направленности, в частности:

1) учащийся должен научиться действовать, чувствовать, принимать решения;

2) специфическими видами деятельности в рамках духовно-нравственного направления воспитания младших школьников в соответствии с ФГОС НОО 2009 г. стали проблемно-ценностное общение и социальное творчество (социально-преобразующая добровольческая деятельность);

3) координирующую роль выполняет, как правило, классный руководитель, который в соответствии со своими функциями и задачами: взаимодействует с другими педагогическими работниками; организует систему отношений через разнообразные формы воспитывающей деятельности коллектива класса; организует социально значимую, творческую деятельность обучающихся;

4) основными способами разработки рабочих программ внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности являются:

– использование разработанных дополнительных образовательных программ (типовых, модифицированных, авторских);

– использование образовательных программ, представленных ведущими Российскими издательствами;

– самостоятельная разработка программы внеурочной деятельности, рекомендованной и утвержденной на уровне образовательной организации [14].

Внеурочная деятельность обучающихся направлена на достижение личностных и метапредметных результатов усвоения основной образовательной программы.

Среди личностных результатов выделяют:

- формирование ценностей многонационального российского общества; становление гуманистических и демократических ценностных ориентаций;

- формирование целостного, социально ориентированного взгляда на мир в его органичном единстве и разнообразии природы, народов, культур и религий, формирование бережного отношения к материальным и духовным ценностям развитие самостоятельности и личной ответственности за свои поступки, в том числе в информационной деятельности, на основе представлений о нравственных нормах, социальной справедливости и свободе.

К метапредметным относят следующие результаты:

- готовность слушать собеседника и вести диалог;
- готовность признавать возможность существования различных точек зрения и права каждого иметь свою, изложение своего мнения и аргументирования своей точки зрения и оценки событий, готовность конструктивно разрешать конфликты посредством учета интересов сторон и сотрудничества и т.д.

Вышеназванные особенности внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности вызывают необходимость включения в модель.

Духовно-нравственное воспитание во внеурочной деятельности можно осуществлять посредством проблемно-ценностного общения. Такое общение затрагивает не только эмоциональный мир ребенка, но и его восприятие жизни, её ценностей, смысла. Оно может быть организовано в форме этических бесед, проблемно-ценностных дискуссий. Ситуации познавательного спора, дискуссии, при их умелой организации, привлекают внимание школьников к разным научным точкам зрения по той или иной проблеме, побуждают к осмыслению различных подходов к аргументации. Именно эта образовательная форма призвана содействовать получению школьниками опыта самостоятельного социального действия [14].

Для организации внеурочных занятий духовно-нравственной направленности необходима работа со стороны администрации образовательной организации. Она обеспечивает создание условий проведения данного вида деятельности для педагогов и обучающихся [24].

Так, Шитякова Н. П. считает, что важнейшими действиями при управлении системой духовно-нравственного воспитания являются:

- выявление нестабильных, неустойчивых состояний системы, которые включают в себя элементы содержания духовно-нравственного воспитания школьников, включающие противоположные позиции, взгляды; виды деятельности, имеющие разную направленность, и т.п.;
- определение альтернативных путей развития системы духовно-нравственного воспитания, имеющих основу в традициях школы;
- постоянное моделирование системы или внесение корректив в ее модель [70].

Руководствуясь Примерной рабочей программой воспитания для общеобразовательных организаций, в которой определены целевые ориентиры результатов духовно-нравственного воспитания на уровне начального общего образования, мы выбрали планируемые результаты, которые возможно достичь в рамках внеурочной деятельности [47]. В качестве результата внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности может быть младший школьник:

- уважающий духовно-нравственную культуру своей семьи, своего народа, семейные ценности с учётом национальной, религиозной принадлежности;
- сознающий ценность каждой человеческой жизни, признающий индивидуальность и достоинство каждого человека;
- доброжелательный, проявляющий сопереживание, готовность оказывать помощь, выражающий неприятие поведения, причиняющего физический и моральный вред другим людям, уважающий старших;

- умеющий оценивать поступки с позиции их соответствия нравственным нормам, осознающий ответственность за свои поступки;
- владеющий представлениями о многообразии языкового и культурного пространства России, имеющий первоначальные навыки общения с людьми разных народов, вероисповеданий;
- сознающий нравственную и эстетическую ценность литературы, родного языка, русского языка, проявляющий интерес к чтению [47].

При организации внеурочной деятельности специалисты, занимающие руководящие должности, осуществляют координацию всех воспитательных усилий, способствуют формированию единства всех звеньев воспитательного процесса.

Руководитель образовательной организации способствует созданию условий для проведения данных занятий. Он принимает меры по оснащению помещений, пополнению библиотек и методических кабинетов необходимой литературой, координирует работу преподавателей, разработку учебно-методической и иной документации, обеспечивает использование и совершенствование методов организации образовательного процесса и современных образовательных технологий, в том числе дистанционных [32].

Так происходит процесс управленческого содействия. Он выполняется с помощью основных функций управления: планирования, мотивации, организации, контрольно-диагностической функции.

Планирование – оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем. Планирование программы воспитательной работы на учебный год в соответствии, учитывая предыдущие этапы. Актуализация программы духовно-нравственного воспитания на учебный год.

Мотивация – побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность,

организацию. Кроме того, её определяют, как способность человека деятельно удовлетворять свои потребности. Обеспечение высокого уровня мотивации педагогов к духовно-нравственному воспитанию. Мотивация педагогов проходит методами материального и нематериального стимулирования.

Организация – это процесс создания структуры управления духовно-нравственным воспитанием в организации. Он дает возможность субъектам управления и органам эффективно работать вместе для достижения общих целей. Общая организация труда для обеспечения процесса духовно-нравственным воспитанием за счет функционирования компонентов системы.

Контрольно-диагностическая функция обеспечивает непосредственное проведение комплекса диагностических мероприятий и нацелена на выявление соответствия реального состояния духовно-нравственного воспитания запланированному состоянию; мониторинг состояния качества учебно-воспитательного процесса [49].

Все перечисленные функции помогают реализовывать деятельность, которая направлена на духовно-нравственное развитие личности каждого обучающегося, и осуществляют поддержку педагогов. Следовательно, позволяет достигать поставленных перед образовательной организацией целей.

## Выводы по первой главе

Таким образом, управление персоналом в современной образовательной организации – это непрерывный процесс развития профессиональной компетентности педагогического и управленческого персонала. Он осуществляется в организации как учебной, так и внеурочной деятельности.

Любая образовательная организация является частью социальной системы и представляет собой целостную динамическую социально-педагогическую систему. Важную роль в реализации её деятельности играет управление.

Управление – это процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода его в новое качественное состояние или поддержания работы в установленном режиме.

Субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия. Они содержат в себе информацию, как должен функционировать в дальнейшем объект управления.

Объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.

Содействие рассматривается, как создание условий для осуществления какой-либо деятельности или процесса и оказание помощи, поддержки в какой-либо деятельности.

Так, управленческое содействие – это оказываемая педагогам со стороны администрации образовательной организации целенаправленная помощь, поддержка в какой-либо деятельности и создание условий для её осуществления.

Под консультированием нами понимается форма управленческого содействия, заключающаяся в разъяснении педагогическим работникам различных вопросов, возникающих в их профессиональной деятельности.

Под наставничеством подразумевается форма управленческого содействия, предполагающая передачу профессионального опыта наставника

и привитие культуры труда и корпоративных ценностей педагогу.

Партнерство определяется как форма управленческого содействия, являющаяся регулятором взаимодействия педагогических работников друг с другом и администрацией, позволяющая педагогическим работникам свободно выражать свои профессиональные интересы и находить педагогически обоснованные способы их реализации в процессе деятельности.

Модерирование – это деятельность, направленная на раскрытие потенциальных возможностей работника и его способностей.

Отметим, что одна из целей воспитания обучающихся в общеобразовательной организации–развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации на основе духовно-нравственных традиционных ценностей.

Большие возможности для духовно-нравственного развития предоставляет организация внеурочных занятий.

Внеурочной деятельностью называют образовательную деятельность, которая осуществляется в отличных от классно-урочной формы.

## ГЛАВА 2. РЕЗУЛЬТАТЫ ПРЕДПРОЕКТНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО СОДЕЙСТВИЯ ПЕДАГОГАМ В ОРГАНИЗАЦИИ ВНЕУРОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1 Анализ результатов изучения потребностей педагогов в организации внеурочной деятельности

С целью выявления потребности педагогов в управленческом содействии в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности нами была разработана анкета для педагогов (Приложение А).

Анкета – система вопросов, объединенных единым исследовательским замыслом, направленных на выявление количественно-качественных характеристик объекта и предмета анализа.

Данный метод обладает следующими достоинствами:

- высокая оперативность получения информации;
- возможность организации массовых обследований;
- сравнительно небольшая трудоемкость процедур подготовки и проведения исследований, обработки их результатов;
- отсутствие влияния личности и поведения, опрашиваемого на работу респондентов;
- у исследователя не выражено субъективное пристрастие к кому-либо из отвечающих.

Анкета разработана на основе следующих диагностик: анкета для изучения удовлетворенности учителей работой в школе (В.В. Гордеева, Г.И. Викулова) и анкета для учителей «Диагностика проблем и достижений педагога общеобразовательного учреждения» (А.А. Кочетова) [16].

В анкетировании приняли участие 30 педагогов из следующих школ: МБОУ «НОШ № 11 г. Чебаркуля», МБОУ «СОШ № 47 г. Челябинска», МАОУ

«СОШ № 30 г. Челябинска», МБОУ «СОШ № 68 г. Челябинска».

Опрошенные работают в образовательных организациях и проводят занятия в рамках внеурочной деятельности более 2-х лет.

Большинство педагогов (70 %) проводят внеурочную деятельность 2 часа в неделю, остальные – 3 часа в неделю (20 %), 4 часа в неделю проводят 10 % опрошенных.

На вопрос «Помогает ли Вам руководство школы?» педагоги, которые осуществляют внеурочную деятельность, ответили так:

«иногда» – 18 человек (60%);

«всегда» – 7 человек (23%);

«никогда» – 5 человек (17%).

Большинство педагогов ответили, что им представляется помощь со стороны руководства школы. Некоторые учителя ответили, что руководство школы не всегда помогает им в организации внеурочных занятий. Меньшая часть опрошенных отмечают, что помощь от администрации не оказывается. Данные результаты позволяют подтвердить необходимость создания модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности.

Для наглядности представим эти результаты в виде диаграммы:

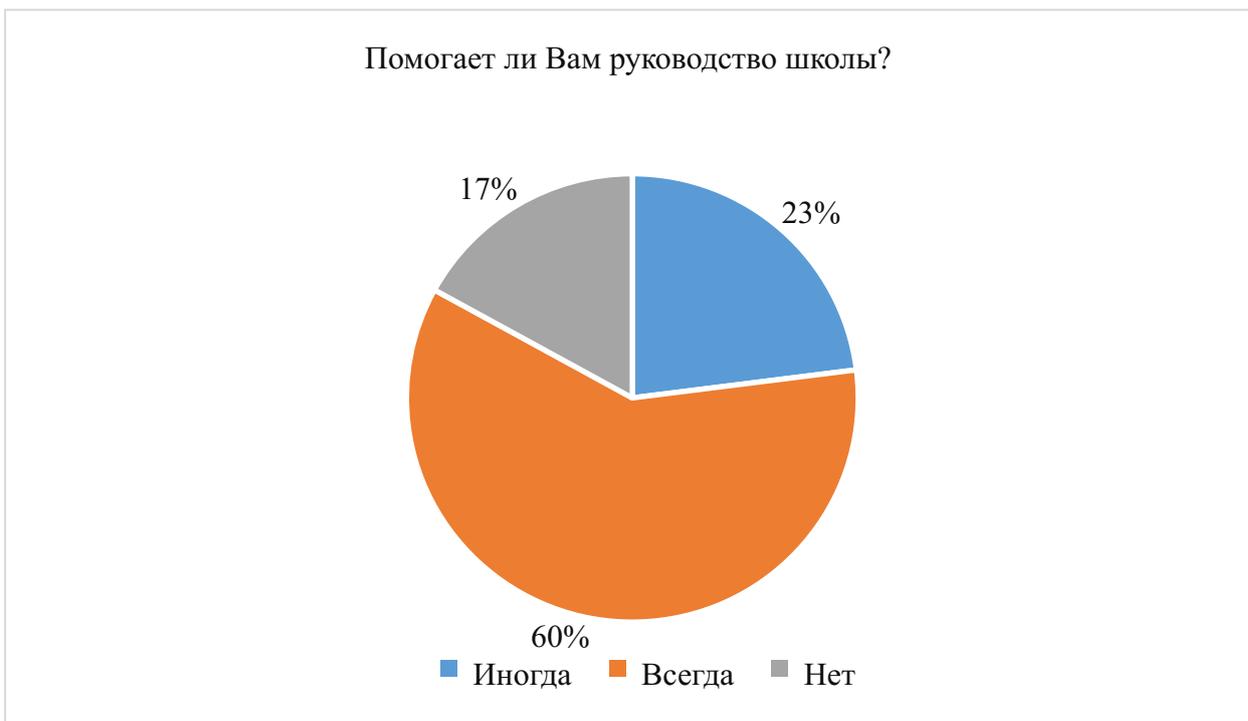


Рисунок 1 – Результаты анкетирования потребностей педагогов в организации внеурочной деятельности («Помогает ли Вам руководство образовательной организации?»)

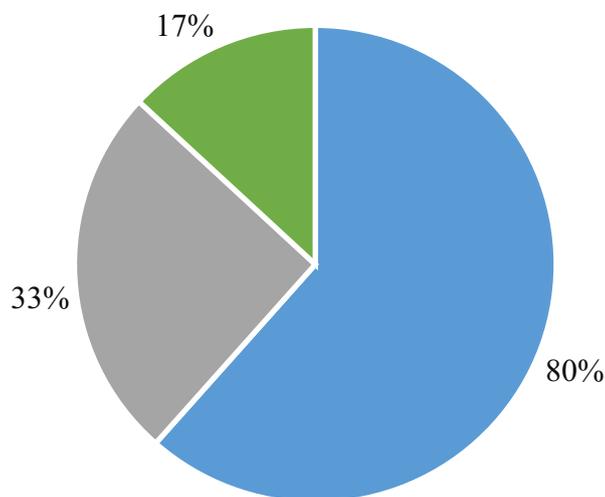
По результатам анкетирования выявлено, что помощь, которую получают педагоги получают следующим образом:

- индивидуальные консультации;
- организация помощи психолога, коррекционного педагога.

Стоит отметить, что остальные варианты оказания помощи не были выбраны:

- предоставление методических рекомендаций и разработок к реализуемой программе внеурочной деятельности;
- обеспечение методическими материалами, наглядными пособиями и др.;
- организация помощи психолога, коррекционного педагога и других специалистов;
- создание условий для предоставления возможности использовать разные формы организации внеурочной деятельности в рамках программы.

Какую помощь предоставляет администрация образовательной организация?



- Индивидуальные консультации
- Обеспечение методическими материалами, наглядными пособиями и др.
- Организация помощи психолога, коррекционного педагога и других специалистов
- Создание материально-технических условий для предоставления возможности использовать разные формы организации внеурочной деятельности в рамках программы
- Предоставление методических рекомендаций и разработок к реализуемой программе внеурочной деятельности
- Не оказывают помощь

Рисунок 2 – Результаты анкетирования потребностей педагогов в организации внеурочной деятельности («Какую помощь Вы получаете от руководства образовательной организации?»)

Особое внимание обратим на вопрос «Какую помощь хотели бы Вы получать от руководства?». На него были даны следующие ответы:

- предоставление методических рекомендаций и разработок к реализуемой программе внеурочной деятельности;
- обеспечение методическими материалами, наглядными пособиями и др.;
- организация помощи психолога, коррекционного педагога и других специалистов;
- создание материально-технических условий для предоставления возможности использовать разные формы организации внеурочной деятельности в рамках программы.

Анализируя результаты проведенного исследования, мы пришли к выводу, что большинство педагогов отмечают недостаточную обеспеченность методическими рекомендациями и разработками по реализуемой программе внеурочной деятельности, недостаточное привлечение специалистов дополнительного и инклюзивного образования или полное отсутствие участия данных специалистов, отсутствуют материально-технические условия, позволяющие разнообразить формы проведения внеурочных занятий.

Для большей наглядности представим результаты исследования в виде диаграммы:

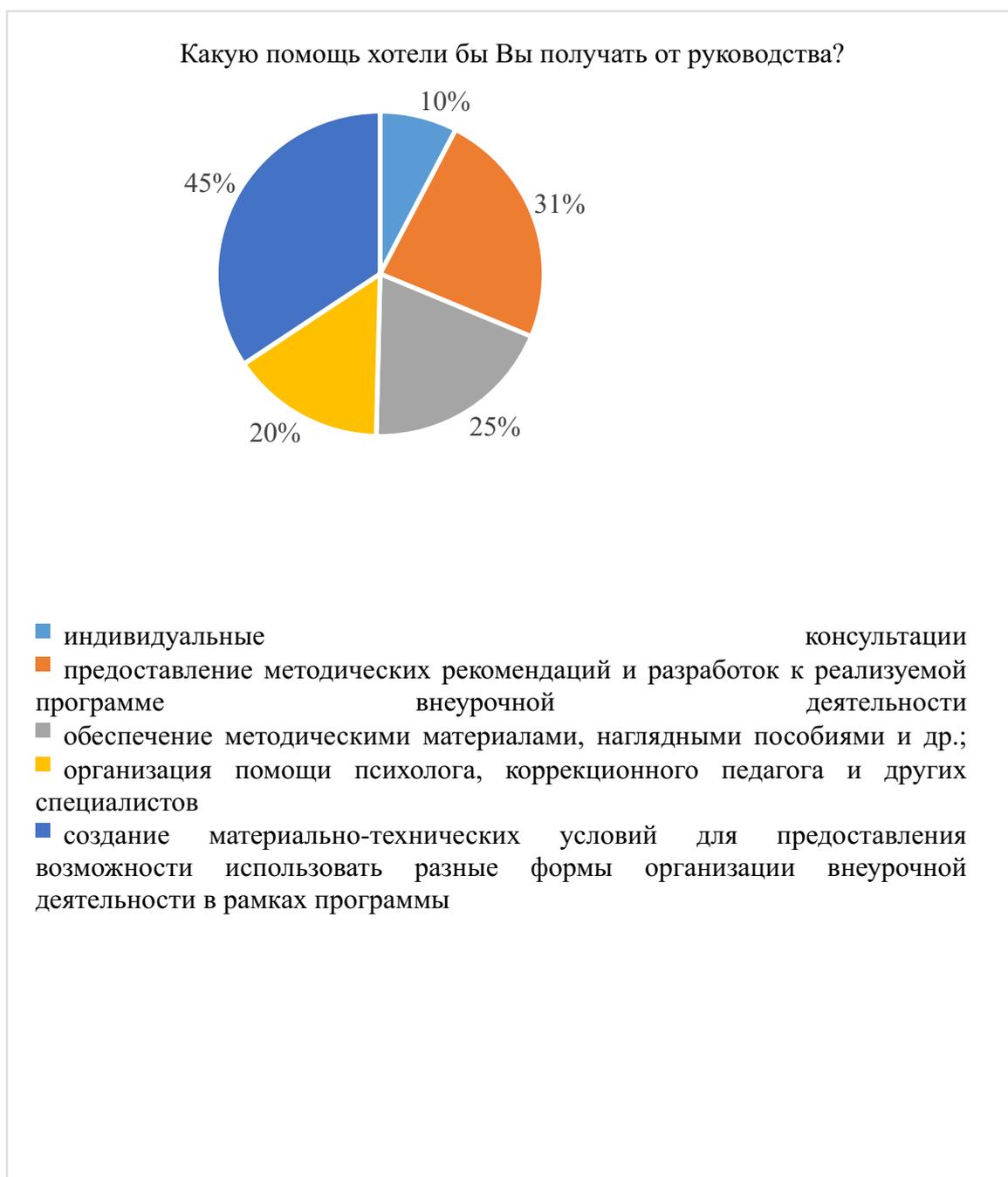


Рисунок 3 – Результаты анкетирования потребностей педагогов в организации внеурочной деятельности («Какую помощь хотели бы Вы получать от руководства?»)

Таким образом, анализ потребностей педагогов в организации внеурочной деятельности показал, что существуют проблемы, которые может разрешить внедрение модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности.

## 2.2 SWOT-анализ существующих моделей управленческого содействия педагогам в образовательной организации

Моделирование в менеджменте предусматривает исследование процессов и явлений, относительно которых принимаются управленческие решения, путем построения и изучения их моделей. Необходимость моделирования обусловлена целым рядом причин: сложностью многих организационных структур, невозможностью проведения экспериментов в реальной жизни и ориентацией на будущее [6].

Сложность многих организационных структур требует упрощения реальности при помощи моделей, повышая тем самым возможности человека принимать правильные решения.

В настоящее время одной из задач образования является построение моделей, которые смогли бы обеспечить стабильное развитие муниципальной образовательной системы. В связи с этим для раскрытия темы необходимо использовать метод моделирования. Моделирование в справочной литературе определяется как «метод исследования объектов и явлений при помощи их условных образов, аналогов» [36].

В модели воспроизводятся наиболее важные компоненты, свойства, связи исследуемых систем и процессов, что позволяет адекватно оценивать их, прогнозировать тенденции их развития, а также эффективно управлять этим развитием.

Моделирование создает возможность более глубокого проникновения в сущность объекта исследования.

В наиболее общем виде модель определяют, как систему элементов, воспроизводящую некоторые стороны, связи, функции объекта исследования [3].

Модель – это объект, который отражает существенные особенности изучаемого объекта, явления или процесса.

Общие свойства моделей:

- 1) адекватность – степень соответствия модели тому реальному явлению, объекту или процессу, для описания которого она строится;
- 2) конечность – модель отображает оригинал лишь в конечном числе его отношений и, кроме того, ресурсы моделирования конечны;
- 3) упрощенность – модель отображает только существенные стороны объекта;
- 4) полнота – учтены необходимые свойства;
- 5) приближительность – действительность отображается моделью приближительно;
- 6) информативность – модель должна содержать достаточную информацию в рамках гипотез, принятых при построении модели;
- 7) потенциальность – запланированные результаты.

Исследование объектов, процессов или явлений путем построения и изучения их моделей для определения или уточнения характеристик оригинала называется моделированием.

Е. Л. Драчева рассматривает три этапа реализации модели образовательной организации [17]:

- идентификация качественных характеристик образовательной организации, под чем подразумевается подробный анализ всех качеств, свойств, возможностей, недостатков и преимуществ образовательной организации, в сравнении с конкурентами посредством SWOT-анализа. На данном этапе начинает разрабатываться миссия образовательной организации;
- выявление и анализ потребностей целевых групп;
- построение маркетинговой коммуникации с целевыми группами образовательной организации. Необходимо грамотно подобрать средства распространения информации, ее носители. В дальнейшем – систематически собирать и анализировать информацию, поступающую по каналам обратной связи, корректируя процесс коммуникации.

В нашей работе с помощью SWOT-анализа были рассмотрены несколько моделей управленческого содействия в образовательных организациях.

1. Модель управленческого содействия учителю в отборе пакетов учебной литературы (Тетерина С.Л., Приложение Б) [52].

2. Модели управленческого содействия педагогам в освоении современных образовательных технологий (Маринина Л.В., Приложение В) [34].

3. Модель управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности (Ежова М.С., Приложение Г) [18].

К сожалению, в опубликованных источниках нам не удалось обнаружить модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности. Однако, мы предположили, что существующие модели управленческого содействия могут обладать элементами, которые присущи и разрабатываемой нами модели. Кроме того, анализ источников показал, что руководители школ ставят задачи, близкие цели нашего исследования: выработка организационно-управленческой модели совершенствования духовно-нравственной воспитательной работы, проведение организационно-управленческих мероприятий с целью содействия укреплению межнационального и межрелигиозного согласия и т.п.

SWOT-анализ дает возможность выявить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы моделей. Результаты данного анализа позволяют оценить внутренние и внешние перспективы развития образовательной организации в различных направлениях.

Для проведения SWOT-анализа исследуют факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на деятельность организации. Таких факторов может быть огромное количество. Но из них необходимо выбрать лишь те, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность

образовательной организации.

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет чётко определить, какие шаги могут быть предприняты для развития компании и, на какие проблемы необходимо обратить особое внимание.

Таблица 1 – SWOT-анализ модели управленческого содействия учителю в отборе пакетов учебной литературы (Тетерина С.Л.)

<b>Внутреннее содержание</b>	<b>Сильные стороны</b> - предусмотрена диагностика уровня управленческого содействия учителю в отборе пакетов учебной литературы; - наличие критериев оценки внедрения модели управленческого содействия учителю в отборе пакетов учебной литературы.	<b>Слабые стороны</b> - отсутствие плана работы с педагогами при управленческом содействии.
<b>Внешняя среда</b>	<b>Возможности</b> - структурирование видов управленческого взаимодействия субъектов; - предусмотрены функции органов управления образовательными организациями в управленческом содействии учителям	<b>Угрозы</b> - отсутствие конкретных методов работы с педагогами при управленческом содействии;

В результате SWOT-анализа данной модели нами выделены две сильные стороны: диагностика уровня управленческого содействия учителю в отборе пакетов учебной литературы и наличие критериев оценки внедрения модели. Думается, при проектировании управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности необходимо включить эти элементы в разрабатываемую нами модель. Также в модель стоит добавить методы работы с педагогами и определить обязанности специалистов.

Таблица 2 – SWOT-анализ модели управленческого содействия педагогам в освоении современных образовательных технологий (Маринина Л. В.)

<b>Внутреннее содержание</b>	<b>Сильные стороны</b> - задачи соответствуют цели; - предусмотрено создание совета педагогов с целью анализа деятельности.	<b>Слабые стороны</b> - не указана подробная информация о предусмотренном в модели мониторинге;
<b>Внешняя среда</b>	<b>Возможности</b> - разнообразие форм работы.	<b>Угрозы</b> - рассматривается только методическая работа; - не описаны действия администрации; - не определены этапы проведения мероприятий, включенных в модель.

SWOT-анализа данной модели позволил выделить в ней две сильные стороны: задачи соответствуют цели и предусмотрено создание совета педагогов с целью анализа деятельности. Также выявлены слабые стороны: рассматривается только методическая работа, не описаны действия администрации, не определены этапы проведения мероприятий, включенных в модель. Из этого следует, что в нашу модель стоит включить те компоненты модели, которые мы отнесли к положительным сторонам и включить те, которых на наш взгляд не хватает в проанализированной работе.

Таблица 3 – SWOT-анализ модели управленческого Модель управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности (Ежова М. С.)

<b>Внутреннее содержание</b>	<b>Сильные стороны</b> - наглядность представленных элементов модели; - распределение деятельности по этапам; - четко определены показатели и критерии оценки результатов.	<b>Слабые стороны</b> - указана связь методов, форм только с результатами и показателями и критериями оценки результатов, её нет с другими составляющими модели; - не представлены способы диагностики результатов.
<b>Внешняя среда</b>	<b>Возможности</b> - разнообразие методов деятельности.	<b>Угрозы</b> - цель модели отнесена только к двум специалистам; - директор выполняет свои функции только на первом этапе.

В результате SWOT-анализа данной модели нами выделены такие сильные стороны, как: наглядность представленных элементов модели, распределение деятельности по этапам, четко определены показатели и критерии оценки результатов. К слабым сторонам мы отнесли указана связь методов, форм только с результатами и показателями и критериями оценки результатов, её нет с другими составляющими модели, не представлены способы диагностики результатов.

Таким образом, SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны существующих моделей управленческого содействия. Эта информация будет учтена при создании модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.

## Выводы по второй главе

Моделирование создает возможность более глубокого проникновения в сущность объекта исследования.

В наиболее общем виде модель определяют, как систему элементов, воспроизводящую некоторые стороны, связи, функции объекта исследования.

SWOT-анализ позволил определить, каковы достоинства и недостатки существующих моделей управленческого содействия.

К достоинствам можно отнести:

- предусмотрена уровня управленческого содействия учителю в отборе пакетов учебной литературы до и после внедрения модели;
- разнообразие методов деятельности.
- наглядность;
- распределение по этапам;
- четко определены показатели и критерии оценки результатов.
- предусмотрено создание совета педагогов с целью анализа деятельности.;
- более быстрая адаптация молодых педагогов в связи с использованием метода наставничества;
- высокий уровень эффективности работы молодых специалистов.
- предусмотрена диагностика уровня первичной адаптации молодых специалистов до и после внедрения программы;
- наставничество.

К недостаткам мы отнесли:

- указана связь методов, форм только с результатами и показатели и критерии оценки результатов, её нет с другими составляющими модели;
- не представлены способы диагностики результатов;
- цель модели отнесена только к двум специалистам;
- директор выполняет свои функции только на первом этапе;
- рассматривается только методическая работа;

- не описаны действия администрации;
- не определены этапы проведения мероприятий;
- не указана подробная информация о предусмотренном в модели мониторинге;
- отсутствие конкретных методов работы с педагогами;
- отсутствие плана работы с педагогами;
- не расписаны обязанности специалистов.

Результаты анкетирования подтвердили потребность педагогов в управленческом содействии в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.

SWOT-анализа моделей управленческого содействия позволил выявить, какие компоненты необходимы при создании модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.

### **ГЛАВА 3. ПРОЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО СОДЕЙСТВИЯ ПЕДАГОГАМ В ОРГАНИЗАЦИИ ВНЕУРОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДУХОВНО-НРАВСТВЕННОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ**

3.1 Модель управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности

Моделирование занимает особую роль в принятии управленческих решений, поскольку «в наиболее общем виде модель определяют, как систему элементов, воспроизводящую некоторые стороны, связи, функции объекта исследования» [3].

Модель позволит реализовать условия управленческого содействия педагогам: технические (научно-методические, материально-технические), кадровые возможностей реализации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности и социально-организационные.

Разрабатывая модель управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной на основе SWOT-анализа, необходимо стремиться к тому, чтобы перевести «слабые стороны» и «возможности» в раздел «сильные стороны» и постараться по возможности скомпенсировать «угрозы», на которые образовательная организация не в состоянии повлиять, а может только каким-то образом к ним приспособиться.

В основе создания модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности лежат системный и личностно-ориентированный подходы.

Системный подход рассматривали М. П. Андреев, А. Г. Асмолов, С. П. Баранов, И. В. Блауберг, Ю. К. Бабанский, Т. И. Ильина, Н. В. Кузьмина, В. А. Штофф, Э. Г. Юдин и др.

Он позволяет представить все управленческие действия в системе и характеризуется целостностью качественной определенностью,

структурностью, иерархичностью. Определяются следующие его принципы:

- структурности;
- целостной совокупности функций управления;
- иерархической организации управления качеством взаимосвязи

внешних и внутренних факторов на различных этапах функционирования системы-преемственности.

Таким образом, системный подход нацеливает на выявление различных связей между компонентами образовательного процесса, представляющих совокупность взаимосвязанных подсистем. Без учета взаимосвязей между разнообразными компонентами невозможно моделировать и осуществлять управленческое содействие полной мере.

Личностно-ориентированный подход включает содержание следующие положения.

1. Основу деятельности руководства организации составляют уважение к человеку, доверие к нему, целостный взгляд на ученика и учителя, фокусирование внимания на развитии личности, создание ситуации успеха для участников образовательного процесса;

2. Придание внутришкольному управлению координирующего мотивационного характера в целом и, в частности, в процессах коммуникаций и принятия решений;

3. Изменение взгляда руководителей школ на свою роль и место в процессе управления [22].

Реализация личностно-ориентированного подхода в практике работы общеобразовательных организаций позволяет решить многие управленческие проблемы, такие, например, как формирование благоприятного социально-психологического климата в организации, стимулирование деятельности участников образовательного процесса. Что важно при осуществлении воспитательной работы.

Так, личностно-ориентированный подход предполагает серьезные изменения традиционных взглядов на содержательный аспект управления и решение вопросов технологии управленческой деятельности с учетом специфики развития организации. Все компоненты управления в данном случае рассматриваются относительно идеальных представлений о деятельности, выступающей как динамическая система активного взаимодействия субъекта управления с объектом на основе потребностей, многообразия занятий [22].

Основная идея проекта: применение модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности позволит сократить время и усилия, затрачиваемые на принятие управленческих решений в организации воспитательной работы в образовательной организации.

Модель управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности включает в себя следующие компоненты:

- субъекты – специалисты, занимающие определенные должности, участвуют в реализации модели;
- цель – она является ключевым компонентом модели, так все направлено на её достижение;
- задачи – это необходимые для достижения цели данной модели действия;
- направления управленческого содействия – указывают на особенности работы по реализации модели;
- формы содействия – они помогают решить задачи перед специалистами в различных направлениях содействия;
- результат – представляет собой образ, на реализацию которого направлена модель;

– критерии – помогают оценить результат внедрения модели управленческого содействия;

– диагностика – позволяет определить, достигла ли образовательная организация цели.

Сфера проектирования: управление персоналом в образовательной организации.

Аудитория: администрация образовательной организации и педагоги, реализующие программы внеурочной деятельности.

Цель проекта: внедрение или совершенствование управленческого содействия педагогам во внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности, создание условий для ее организации.

Задачи:

1. Создание материально-технических условий проведения внеурочной деятельности.

2. Психологическая поддержка педагогов.

3. Совершенствование взаимодействия с родителями обучающихся.

4. Методическая помощь педагогам.

5. Привлечение дополнительных специалистов.

Формы управленческого содействия: консультирование, наставничество, партнерство, модерирование.

Консультирование – форма управленческого содействия, заключающаяся в разъяснении педагогическим работникам различных вопросов организации внеурочной деятельности.

Наставничество – форма управленческого содействия, предполагающая передачу профессионального опыта наставника и привитие культуры труда и корпоративных ценностей молодому педагогу.

Партнерство определяется как форма управленческого содействия, являющаяся регулятором взаимодействия педагогических работников друг с другом и администрацией образовательной организации. Он позволяет

педагогическим работникам, и находить педагогически обоснованные способы их реализации в процессе деятельности.

Модерирование – это деятельность, направленная на раскрытие потенциальных возможностей работника и его способностей.

Содержание:

Основываясь на результатах анкетирования, мы выделили несколько направлений управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности:

1) научно-методическое:

– разработка методических пособий заместителями по УВР, заместителями по НМР, руководителями МО;

– организация создания разработок внеурочных занятий духовно-нравственной направленности: электронный «банк» конспектов внеурочных занятий педагогов образовательной организации, методических рекомендаций к занятиям, коллекция наглядных пособий для внеурочных занятий;

2) психологическое:

– психологическая помощь педагогов при решении возникающих проблем;

– помощь психолога в работе с обучающимися, в том числе, имеющими ОВЗ на занятиях внеурочной деятельности, предоставление рекомендаций по проведению внеурочных занятий при необходимости;

– помощь коррекционного педагога в проведении внеурочных занятий, предоставлении рекомендаций по работе с обучающимися с ОВЗ;

3) материально-техническое:

– использование материально-технических ресурсов, обеспечивающих реализацию внеурочной деятельности в школе: программное обеспечение, техническое оборудование;

4) профессиональное:

– привлечение таких специалистов, как педагоги дополнительного образования, коррекционный педагог, логопед, библиотекарь, педагог-психолог и др.;

5) организационное:

– помощь в проведении внеурочных занятий путем организации встреч с родителями, представителями других, в том числе, образовательных организаций.

В модели предусмотрены такие формы организации, как

- мастер-классы;
- выставки методических материалов;
- открытые уроки;
- методические недели;
- консультации;
- конференции;
- тренинги;
- досуговые мероприятия;
- этические беседы;
- встречи.

Результаты реализации данной модели:

- создание материально-технических условий для реализации внеурочной деятельности духовно-нравственной деятельности;
- психологическая и методическая поддержка педагогов, реализующих программу внеурочной деятельности;
- возможность использования наглядных материалов, пособий.

Результаты могут быть проанализированы с помощью анкетирования, опроса, «круглого стола».

Оценить их можно по таким критериям, как:

- наличие материально-технических условий;

- наличие проведенных мероприятий;
- реализация методической и психологической помощи.

**Цель:**  
совершенствование или внедрение управленческого содействия педагогам во внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности, создание условий для организации внеурочной деятельности.

- Задачи:**
1. Создать материально-технических условий проведения внеурочной деятельности.
  2. Оказать психологическую поддержку педагогов.
  3. Совершенствовать вопросы взаимодействия с родителями обучающихся.
  4. Реализовать методическую помощь педагогам.
  5. Привлечь дополнительных специалистов.



**Формы управленческого содействия:**

- консультирование;
- партнерство;
- наставничество;
- модерирование;

Мастер-классы, выставки методических материалов, открытые уроки, методические недели, консультации, конференции

Консультации, тренинги, досуговые мероприятия.

Оснащение кабинетов современным оборудованием, программным обеспечением.

Этические беседы, досуговые мероприятия, тренинги, мастер-классы, выставки, консультации, конференции

Привлечение специалистов других организаций, в том числе, дополнительного образования, встречи с родителями.

**Критерии:**

- наличие материально-технических условий;
- наличие проведенных мероприятий;
- реализация методической и психологической помощи.

**Результат:**

- Создание материально-технических условий для реализации внеурочной деятельности духовно-нравственной деятельности.
- Психологическая и методическая поддержка педагогов, реализующих программу внеурочной деятельности.

**Диагностика:**

- анкетирование;
- опрос;
- «круглый стол»

### 3.2 Дорожная карта внедрения модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности

Дорожная карта проекта – это общий обзор целей и ожидаемых результатов проекта, наглядно представленных на временной шкале. В отличие от плана проекта, в котором прописаны все детали, дорожная карта отличается простотой и отсутствием подробностей. Именно поэтому это удобный инструмент для управления ожиданиями заинтересованных сторон, транслирования планов и координации ресурсов с другими командами.

Дорожная карта проекта должна содержать следующие данные:

- цели и задачи проекта;
- временная шкала, отражающая график;
- ожидаемые результаты;
- возможные риски;

Дорожная карта дает общее представление о проекте, не перегружая вас чрезмерными подробностями. Именно поэтому это важный инструмент в работе менеджеров, которые должны информировать заинтересованные стороны об объеме и ходе проекта.

Дорожная карта проекта незаменима для понимания общей картины. Это также важный инструмент управления проектами, т. к. она позволяет в дальнейшем разработать более полный план проекта. Она позволяет оценивать время, необходимое для завершения каждой стадии проекта. Также напоминает сотрудникам об исходном плане проекта и помогает им держать фокус на стадии исполнения.

В дорожной карте определены стадии проекта, которые требуют наибольшего внимания. С ее помощью можно также оценить уровень сложности и объем работ на каждой стадии. Как правило, проработка каждой стадии приводит к созданию планов разработки продуктов.

Таблица 4 – Дорожная карта внедрения «Модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности»

Функция	Организационный этап			
	Мероприятие	Ответственные	Результат	Сроки
1	2	3	4	5
Целеполагание	Постановка целей управленческого содействия в образовательной организации	Директор Заместитель по УВР	Совещание с администрацией образовательной организации	Август
Планирование	Сбор данных об имеющихся потребностях управленческого содействия в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности	Заместитель по УВР	Отчет о полученных результатах исследования потребностей управленческого содействия в организации внеурочной деятельности	Сентябрь
	Анализ полученных результатов исследования потребностей управленческого содействия в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности	Заместитель по УВР		Сентябрь
	Обсуждение вопроса управленческого содействия в организации внеурочной деятельности с администрацией образовательной организации	Директор	План мероприятий по диагностике управленческого содействия	Сентябрь
	Информирование управляющего и педагогического состава образовательной организации о реализации модели управленческого содействия	Директор	Совещание администрации и педагогического коллектива образовательной организации	Сентябрь

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5
Мотивация	Стимулирование и мотивация педагогического состава	Директор Заместитель по УВР Бухгалтер	Система дополнительной оценки труда работников образовательной организации	Сентябрь
	Разработка программы управленческого содействия в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности	Заместитель по НМР	Программа управленческого содействия в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности	Сентябрь-октябрь
Организация	<b>Организационное обеспечение внедрения модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности</b>			
	<i>Мероприятие</i>	<i>Ответственные</i>	<i>Отчетность</i>	<i>Сроки</i>
	Организация деятельности субъектов образовательной организации по реализации программы управленческого содействия в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности	Директор Заместители по УВР	Проведение запланированных мероприятий	Ноябрь-апрель

Продолжение таблицы 4

Контроль но- аналитич еская	<b>Анализ и совершенствование системы управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности</b>			
	<i>Мероприятие</i>	<i>Ответственные</i>	<i>Результат</i>	<i>Сроки</i>
	Диагностика результатов внедрения модели управленческого содействия в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности	Заместитель по УВР Заместитель ИТ	Анкетирование, опрос или «круглый стол».	Май-Июнь
	Анализ результатов внедрения модели управленческого содействия в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности	Заместитель по УВР Заместитель ИТ	Отчет о проделанной работе по внедрению модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности	Май-Июнь
Коррекц ия	Корректировка осуществляемой деятельности с целью усвоения модели	Директор Заместитель по УВР	духовно-нравственной направленности	Май-Июнь

Ожидаемые результаты:

- повышение уровня управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности;
- создание условий материально-технических административно-управленческим персоналом для успешной организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности;
- создание мер целенаправленной психологической и методической помощи и поддержки педагогов в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности;

Данная модель может быть рекомендована для реализации в образовательные организации.

## Выводы по третьей главе

Воспитательная система – это упорядоченная совокупность взаимодействующих и интегрируемых компонентов, способствующих эффективному развитию личности обучающихся. От того, как она реализуется, зависит успешность достижения целей, которые ставит государство в области образования. Внеурочная деятельность – один из способов осуществления воспитательной работы. Для успешного её проведения необходимо осуществить необходимое управленческое содействие педагогам.

Нами была разработана модель управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.

Моделирование – это опосредованное практическое или теоретическое исследование объекта. При нем непосредственно изучается не сам интересующий нас объект, а некоторая вспомогательная искусственная или естественная система, находящаяся в некотором объективном соответствии с познаваемым объектом; способная замещать его в определенных отношениях. Также она дает при её исследовании информацию о самом моделируемом объекте.

Модель нацелена на формирование общего развития личности обучающихся, включая основы духовно-нравственного развития и укрепления психического здоровья и физического воспитания.

В основе создания нашей модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности лежат системный и личностно-ориентированный подходы. Она предоставляет возможность определить ожидаемые результаты, ответственных, виды отчетности на каждом этапе работы по реализации данной модели, оценить уровень сложности и объем работ на каждой стадии.

Основной идеей модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности является ее применение в образовательной организации, что позволит сократить время и усилия, затрачиваемые на принятие управленческих решений в организации воспитательной работы.

Разработанная модель позволит повысить уровень управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности с помощью создания условий материально-технических административно-управленческим персоналом для успешной организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности, а также целенаправленной психологической и методической помощи и поддержки педагогов в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.

Далее нами составлен дорожная карта модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности. Она позволит увидеть руководителю образовательной организации, какие шаги необходимы при внедрении модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель духовно-нравственного воспитания в образовательной организации – это создание эффективных условий для формирования традиционных духовных ценностей обучающихся. Сегодня это одна из важнейших проблем нашего общества.

Процесс духовно-нравственного воспитания обучающихся – это целенаправленная деятельность, которая обеспечивает функционирование системы духовно-нравственного воспитания обучающихся, перевод её на новый, качественно более высокий уровень по фактическому достижению цели с помощью необходимых педагогических условий. Такая деятельность направлена на предупреждение рисков и преодоления трудностей процесса духовно-нравственного воспитания.

На основе анализа нормативно-правовых документов и научной литературы мы определили сущность процесса управленческого содействия педагогам в образовательной организации.

Управление – это процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода его в новое качественное состояние или поддержания работы в установленном режиме.

Субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия. Они содержат в себе в явном или косвенном виде информацию, как должен функционировать в дальнейшем объект управления.

Объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с их содержанием

Управление осуществляется при следующих условиях:

- наличие причинно-следственных связей между элементами системы;
- динамичность системы;

- наличие параметра, при воздействии на который, изменяется ход преобразований управляемого объекта;
- отзывчивость на сигналы управления.

Субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия. Они содержат в себе информацию, как должен функционировать в дальнейшем объект управления.

Объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.

Далее мы рассмотрели понятие «содействие» и определили его как создание условий для осуществления какой-либо деятельности или процесса и оказание помощи, поддержки в какой-либо деятельности.

Так, управленческое содействие – это оказываемая педагогам со стороны администрации образовательной организации целенаправленная помощь, поддержка в какой-либо деятельности и создание условий для её осуществления.

Также нами были изучены особенности организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности. При организации внеурочной деятельности специалисты, занимающие руководящие должности, осуществляют координацию всех воспитательных усилий, способствуют формированию единства всех звеньев воспитательного процесса. Так происходит процесс управленческого содействия, в том числе во внеурочной деятельности. Он выполняется с помощью основных функций управления: планирования, мотивации, организации, контрольно-диагностической функции.

Выделены различные формы управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности:

- консультирование,
- наставничество,
- партнерство,

- модерирование.

С помощью анкетирования выявлены потребности педагогов в управленческом содействии в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.

Так, мы определили следующие проблемы:

- отсутствие обеспечения методическими материалами, наглядными пособиями, методическими рекомендациями и разработками к реализуемой программе внеурочной деятельности;
- недостаточный уровень организации помощи психолога, коррекционного педагога и других специалистов;
- отсутствие материально-технических условий, необходимых для организации внеурочной деятельности.

Проведение SWOT-анализа существующих моделей управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности позволило определить достоинства и недостатки существующих проектов.

На основе системного и личностно-ориентированного подходов нами разработана модель управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.

Данная модель составлена, как средство удовлетворения потребностей в управленческом содействии педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-направленности.

Она включает в себя следующие компоненты: должности, цель, задачи, направления управленческого содействия, формы содействия, результат, критерии, диагностика.

Применение модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности позволит сократить время и усилия, затрачиваемые на принятие управленческих решений в организации воспитательной работы в

образовательной организации.

Дорожная карта проекта – это общий обзор целей и ожидаемых результатов проекта, наглядно представленных на временной шкале.

Далее нами составлена дорожная карта внедрения модели управленческого содействия педагогам в организации внеурочной деятельности духовно-нравственной направленности.

Основные положения и выводы, содержащиеся в диссертации, дают основание считать, что задачи исследования решены. Поставленная цель достигнута, а результаты внедрения позволят утверждать, что исследование имеет как теоретическую, так и практическую значимость.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдулова Т. П. Диагностика и развитие моральной компетентности личности младшего школьника / Т. П. Авдулова, О. В. Гребенникова – Москва : Владос, 2014. – 110 с.
2. Агеев А.Н. Духовно-нравственное воспитание как основа саморегуляции зрелой личности / А.Н. Агеев. – Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. – 2011. – №19 – 2. – С. 47–51.
3. Азоев Г. Л. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия / Г. Л. Азоев. – Пенза : Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2012. – 264 с.
4. Антамошкина З.С. Размышляя о доброте и милосердии [Электронный ресурс] / З.С. Антамошкина // Электронный научно-практический журнал Филология и литературоведение. – 2012. – № 12. – URL : <http://philology.snauka.ru/2012/12/391>
5. Асаналиев К. А. Актуальные вопросы духовно-нравственного воспитания студенческой молодежи в современных условиях / К. А. Асаналиев // Вестник Кыргызского государственного университета имени И. Арабаева. – 2019. – Т. 1S. – С. 82–86
6. Астахова Н. И. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. – Москва : Издательство Юрайт, 2023, 422 с. – (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15997-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/523607> (дата обращения: 13.01.2023).
7. Афанасьев В. Г. Человек: общество, управление, информация : опыт системного подхода / В. Г. Афанасьев. – Москва : URSS, 2013. - 202 с.

8. Беляев Г. Ю. Ценности и смыслы системы Караковского: диалог с современностью / Г. Ю. Беляев // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2017. – Т. 2. – № 1(36). – С. 64–74. 5.
9. Буданова О. В. Портфолио и внеурочная деятельность в начальной школе / О. В. Буданова // Завуч начальной школы. – 2011. – №6.
10. Василькова Т. А. Основы андрагогики [Текст]: учеб. пособие / Т. А. Василькова. – Москва : Кнорус, 2019. – 250 с.
11. Вебер М. Избранные произведения / М. Вебер. – Изд-во Москва : Наука, 1990. – 646 с.
12. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики / Под ред. Т. И. Шамовой. – Москва, 1991. – С. 78. – ISBN 5-7155-0046-X
13. Завалько Н. А. Специфические особенности образовательных услуг в аспекте маркетинговых отношений/ Н. А. Завалько // Креативная экономика. –2011. — № 6 (54). — с. 80-84.].
14. Григорьев Д.В. Внеурочная деятельность школьников. Методический конструктор : пособие для учителя / Д. В. Григорьев, П. В. Степанов. – Москва : Просвещение, 2011. – 223 с.
15. Гуревич И. В. Моделирование системы внутришкольного контроля / И. В. Гуревич // Директор школы. – 1993. – № 3. – С.32-35.
16. Диагностика и мониторинг ученического самоуправления и социализации школьников: Методическое пособие Ефимова И. А., Котисова С. В., Кочетова А. А., Титов В. В., Филиппова М. Г. / Под ред. А. А. Кочетовой / Из опыта инновационной деятельности школы № 287 Санкт-Петербурга. – Санкт-Петербург : Изд-во «КультИнформПресс», 2017. – 105 с.
17. Драчева, Е. Л. Менеджмент: учебник для вузов / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. – Москва : РИИФРА-М, 2012. – С.214.
18. Ежова М. С. Управленческое содействие педагогам в реализации инновационной деятельности / М. С. Ежова, 2020. – 79 с.

19. Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толковый словообразовательный словарь: в 2 т. [Текст] / Т. Ф. Ефремова. – Москва : Русский язык, 2000. – 1210 с.
20. Краевский В. В. Методология для педагога: теория и практика / В. В. Краевский – Волгоград : Изд-во Перемена, 2007. – 395 с.
21. Жуковский И. В. Менеджмент в методической службе образования / И. В. Жуковский – Москва : Российский ун-т дружбы народов, 2006. – 116 с.
22. Иванов Д. А. Экспертиза в образовании / Д. А. Иванов. – Москва : Академия, 2008. – 336 с.
23. Караковский В. А. Воспитание для всех : научно-популярная литература / В. А. Караковский. – Москва : НИИ школьных технологий, 79 2008. – 240 с. – (Б-чка журнала «Воспитательная работа в школе»). – ISBN 978-5-91447-005-7.
24. Кисляков А. В. Моделирование внеурочной деятельности обучающихся в начальной школе / А. В. Кисляков, А. В. Щербаков // Ярославский педагогический вестник. 2012. – №4. – С. 226–232.
25. Конаржевский Ю. А. Педагогический анализ как основа управления школой. – Челябинск : Челяб. ГПИ, 1978. – С. 23.
26. Коротов В. М. Введение в педагогику / В. М. Коротов; Ун-т Рос. акад. образования. – Москва : Изд-во УРАО, 1999. – 255 с.
27. Костикова И. С. Перспективы гендерного образования в России: взгляд 75.–педагога / И. С. Костикова // Высшее образование в России. – 2001. – № 2. – С. 68
28. Кузьминов А. В. Современные проблемы управления персоналом : учебно-методическое пособие / А. В. Кузьминов. – Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. – 48 с. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/89497.html> (дата обращения: 13.01.2023). –

Режим доступа: для авторизир. пользователей

29. Кустова И. А. Менеджмент и управление персоналом в организациях общественного питания : учебное пособие для СПО / И. А. Кустова. – Саратов : Профобразование, Самарский государственный технический университет, 2021. – 103 с.

30. Липкина Н. Г. Проблема организации внеурочной деятельности в начальной школе в соответствии с Концепцией и программой духовно-нравственного развития и воспитания личности гражданина России [Электронный ресурс] // Пермский педагогический журнал. – 2011. №2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-organizatsii-vneurochnoy-deyatelnosti-v-nachalnoy-shkole-v-sootvetstvii-s-kontseptsiey-i-programmoj-duhovnonravstvennogo> (дата обращения: 18.11.2020).

31. Лукашенко Ж. В. Формирование духовно-нравственных ценностей у школьников на уроках и во внеурочной деятельности (из опыта работы учителя) [Электронный ресурс] – Режим доступа : [http://www.dpsmolensk.ru/biblioteka/inform\\_obespech/kaf-vosp\\_soc-inf/Lukashenkova.pdf](http://www.dpsmolensk.ru/biblioteka/inform_obespech/kaf-vosp_soc-inf/Lukashenkova.pdf), свободный.

32. Макарова Т. Н. Учебный процесс: планирование, организация и контроль / Т. Н. Макарова. – Москва : Глобус, 2001. - 160 с.

33. Махмутов М. И. Педагогика наставничества / М. И. Махмутов, Н. М. Таланчук, А. А. Вайсбург. – Москва : Сов. Россия, 1991. – 191 с.

34. Маринина Л. В. Управленческое содействие педагогам в освоении современных образовательных технологий / Л. В. Маринина. – Москва, 2018. – 103 с.

35. Министерство просвещения российской федерации письмо от 23 января 2020 г. п мр-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Портал кодификация РФ действующее законодательство РФ. – Режим доступа : <https://rulaws.ru/acts/Pismo-Minprosvescheniya->

36. Моделирование в управлении : учеб. пособие (курс лекций) / А. Г. Бурда, Г. П. Бурда; Кубан. гос. аграр. ун-т. – Краснодар, 2015. – 250 с.

37. Научно-методическое сопровождение персонала школы: педагогическое консультирование и супервизия: Монография / М. Н. Певзнер, О. М. Зайченко, В. О. Букетов, С. Н. Горычева, А. В. Петров, А. Г. Ширин / Под ред. М. Н. Певзнера, О. М. Зайченко. – Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого; Институт образовательного маркетинга и кадровых ресурсов, 2002. – 316 с. ISBN 5-89896-180-1.

38. Огоновская И. С. Воспитание детей как стратегический общенациональный приоритет: основные направления, формы и средства реализации Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 г. : метод. пособие для педагогов / И. С. Огоновская. – Екатеринбург : Периодика, 2017. – 252

39. Ожегов С. И. Словарь русского языка / С. И. Ожегов. – Москва: Русский язык, 1978. – 986 с.

40. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон № 273-ФЗ [принят Государственной думой 12 декабря 2012 года : одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года]. – Текст : электронный. – Режим доступа: Правовой Сервер Консультант-Плюс, [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

41. Панова Н. В. Роль личностного развития педагога в профессиональном благополучии / Н. В. Панова // Мир науки, культуры, образования. – 2011. – №2 (27). – С. 118 – 121.

42. Панфилова О. В. Управление персоналом: основы теории : учебное пособие / О. В. Панфилова. – Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2020. — 56 с. – ISBN 978-5-7890-1842-2. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/118110.html> (дата обращения: 13.01.2023). – Режим доступа: для авторизир. пользователей. -

DOI: <https://doi.org/10.23682/118110>

43. Подласый И.П. Педагогика. Новый курс: Учебник для студ. педвузов: В 2 кн. / И. П. Подласый. – Москва : ВЛАДОС 2000. Кн.2: Процесс воспитания. – 256 с.

44. Поташник М. М. Управление развитием школы / М. М. Поташник, В. С. Лазарев. – Москва : Новая школа, 1995. – 464с.– ISBN 5-7301-0097-3.

45. Поташник М. М. Управление современной школой : (В вопр. и ответах) : Пособие для рук. образоват. учреждений и органов образования / М. М. Поташник, А. М. Моисеев. – Москва : Новая школа, 1998. – 176 с. – ISBN 5-7301-0299-2

46. Примерная основная образовательная программа основного общего образования [Одобрена решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию 8 апреля 2015 г. N 1/15]. – Текст : электронный. – Режим доступа: Правовой Сервер Консультант-Плюс, [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

47. Примерная рабочая программа воспитания для общеобразовательных организаций от 23 июня 2022 г. № 3/22

48. Лазарев В. С. Системное развитие школы : [модель системно-целевого управления развитием школы] / В.С. Лазарев. – Москва : Педагогическое общество России, 2002. – 304 с.

49. Ситаров В. А. Педагогический менеджмент как теория и практика управления образовательным процессом / В. А. Ситаров // Знание. Понимание. Умение, 2014, № 3 – с. 18-23

50. Сластенин В. А. Психология и педагогика : учеб. пособие для студ. обучающихся по непер. спец. / В. А. Сластенин, В. П. Каширин. – Москва : AcademiA, 2001. – 478 с. : ил. – (Высшее образование). – Библиогр.: с. 466-473. – ISBN 5-7695-0337-8.

51. Сотников Н. З. Технологии управления персоналом в организации: практикум / Н. З. Сотников. – Новосибирск : НГУЭУ, 2022. – 186 с. ISBN 978-5-7014-1043-3
52. Тетерина С. Л. Управленческие условия содействия учителю в отборе пакетов учебной литературы / С. Л. Тетерина. – Москва, 2001. – 147 с.
53. Третьяков П. И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента / П. И. Третьяков. – Москва : Новая школа, 1998. – 283 с. – ISBN 5-7301-0280-1.
54. Указ Президента РФ от 09.11.2022 N 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»
55. Управление воспитательной системой школы: проблемы и решения / под ред. В. А. Караковского, Л. И. Новиковой, Н. Л. Селивановой, Е. И. Соколовой. – Москва, 2010. – 264 с. – ISBN 978-5-9770-0542-5
56. Управление качеством образования : монография / Под ред. М. М. Поташника. – Москва : Пед. о-во России, 2004. – 441 с. – ISBN 5-93134-079-3.
57. Управление персоналом в цифровой среде : монография / Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова, Л. И. Васильцова и др. ; под ред. Л. И. Васильцовой, Н. А. Александровой. – Екатеринбург : УрГУПС, 2021. – 122, [2] с. ISBN 978-5-94614-493-3
58. Ушаков Д. Н. Большой толковый словарь современного русского языка: 180000 слов и словосочетаний / Д. Н. Ушаков. – Москва : Альта-Принт [и др.], 2008. - 1239 с.
59. Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования. – Москва : Просвещение, 2017. – 53 с. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации». – Москва : Проспект, 2019. – 192 с.

60. Федеральный государственный стандарт начального общего образования : издание официальное : утвержден Приказом Министерством просвещения Российской Федерации от 31 мая 2021 г. №286 : введен впервые : дата введения 2021-07-05. – Текст : электронный. – Режим доступа: Правовой Сервер Консультант-Плюс, [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

61. Фельдштейн Д.И. Возрастная и педагогическая психология: Избранные психологические труды / Д.И. Фельдштейн. – Москва : МПСИ, 2012. – 427 с.

62. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров. – Москва : Просвещение, 1990. – 208 с.– ISBN 5-09-002851-6

63. Шамова Т.И. Управление образовательными системами : учеб. пособие для студентов вузов / Т. И. Шамова ; П. И. Третьяков ; Н. П. Капустин ; под ред. Т. И. Шамовой. – Москва : Владос, 2001. – 319 с. : табл. – (Учебное пособие для вузов). – ISBN 5-691-00476-X. 51. Шамова Т. И., Давыденко Т. М., Шибанова Г. М. Управление образовательными системами/ Под ред. Т. И. Шамовой. – Москва: Академия, 2008. –384 с.–ISBN 978-5-7695-4290-9

64. Шарипов Ф. В. Педагогический менеджмент : учебное пособие / Ф.В. Шарипов. – Москва : Университетская книга, 2014. – 480 с. – ISBN 978-5-98699-155-9. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/30669.html> (дата обращения: 05.01.2023).

65. Шендель Т. В. Основы управленческого консультирования : учебное пособие для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» всех форм обучения / Т.В. Шендель. – Красноярск : Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, 2020. – 204 с. – ISBN 978-5-86433-807-0. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART :

[сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/107214.html> (дата обращения: 13.01.2023). – Режим доступа: для авторизир. пользователей

66. Шитякова Н. П. Духовно-нравственное воспитание школьников: проблемы, теории, технологии : учебное пособие / Н. П. Шитякова, И. В. Верховых. – Челябинск: Изд-во Челяб. гос. пед. ун-та, 2016. – 197 с.

67. Шитякова Н. П. Особенности управления деятельностью педагогов по духовно-нравственному воспитанию школьников / Шитякова Н. П., Верховых И. В. // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2017. – № 10. – С. 98-102.

68. Шитякова Н. П. Проектирование программы внеурочной деятельности духовно-нравственного направления / Верховых И. В., Шитякова Н. П. // Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета. – 2020. – № 5 (158). – С. 36-55.

69. Шитякова Н. П. Психолого-педагогические основы преподавания учебных предметов духовно-нравственной направленности / Шитякова Н. П. // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2015. – № 1. – С. 109-116.

70. Шитякова Н. П. Теоретико-методологические основы и практика духовно-нравственного воспитания школьников в условиях модернизации образования / Н. П. Шитякова. – Челябинск : ЧГПУ, 2004. – 172 с.

71. Щербакова Т. Н. Исторический аспект наставничества как форма профессиональной адаптации молодого педагога [Электронный ресурс] / Т. Н. Щербакова, Е. В. Щербакова. – Электрон. дан. – Теория и практика образования в современном мире: материалы VIII Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2015 г.). – Санкт-Петербург : Свое 64 издательство, 2015. – С. 18–22. – Режим доступа : <https://moluch.ru/conf/ped/archive/185/9138/>

72. Щуркова Н. Е. Педагогическая технология. – Москва : Педагогическое общество России, 2002. – 224 с.

73. Яновская М. Г. Эмоциональные аспекты нравственного воспитания : Кн. для учителя / М. Г. Яновская. – Москва : Просвещение, 2000. – 155 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета

Здравствуйте! Просим Вас ответить на вопросы анкеты по организации внеурочной деятельности. Ваши ответы помогут разработать меры по совершенствованию этой деятельности.

1. Занимаетесь ли Вы внеурочной деятельностью?  
да  
нет
2. Как часто Вы проводите занятия по внеурочной деятельности?  
1 занятие в неделю  
2 занятия в неделю  
3 занятия в неделю  
Более 3 занятий в неделю
3. Помогает ли Вам руководство образовательной организации?  
Всегда  
Иногда  
Никогда
4. Какую помощь предоставляет администрация образовательной организация?
  - индивидуальные консультации;
  - организация помощи психолога, коррекционного педагога;
  - предоставление методических рекомендаций и разработок к реализуемой программе внеурочной деятельности;

- обеспечение методическими материалами, наглядными пособиями и др.;
- организация помощи психолога, коррекционного педагога и других специалистов;
- создание материально-технических условий для предоставления возможности использовать разные формы организации внеурочной деятельности в рамках программы;
- не оказывают никакой помощи в организации внеурочной деятельности.
- другое \_\_\_\_\_

5. Какую помощь Вы хотели бы получать от руководства?

- индивидуальные консультации;
- организация помощи психолога, коррекционного педагога;
- предоставление методических рекомендаций и разработок к реализуемой программе внеурочной деятельности;
- обеспечение методическими материалами, наглядными пособиями и др.;
- организация помощи психолога, коррекционного педагога и других специалистов;
- создание материально-технических условий для предоставления возможности использовать разные формы организации внеурочной деятельности в рамках программы;
- не оказывают никакой помощи в организации внеурочной деятельности;
- в помощи со стороны руководства нет необходимости.
- другое \_\_\_\_\_

6. Место работы \_\_\_\_\_

7. Ваша должность \_\_\_\_\_

8. Ваш педагогический стаж \_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б



Рисунок Б. 1 – Схема управленческого содействия учителю в отборе пакетов учебной литературы

Информационное обеспечение	Субъекты управления отбором учебников	Функции отбора пакета учебников	Документационное обеспечение
Диагностирование потребностей	Администрация образовательных учреждений	Отбор учебников для дополнительного образования	Информационно-констатирующие документы
Диагностирование состояния образованности	Муниципальные органы управления образованием		Результативно-удостоверяющие документы
Оценка учебников по заданным критериям (по требованиям к ним и к их пакетам)	Муниципальные органы управления образованием	Оценивание учебников по критериям, идентификация по типу	Нормативно-оценивающие документы Распорядительно-исполнительские документы
Система критериев отбора учебников	Региональные органы управления образованием	Отбор базовых наборов учебников Формирование пакетов учебников	Распорядительно-исполнительские документы
	Федеральные органы управления образованием	Утверждение списков учебников	Распорядительно побуждающие документы
Кадровое обеспечение			
Материально-техническая база			

Рисунок Б. 2 – Модель обеспечения пакетов учебной литературы

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

<b>Модель управленческого содействия педагогам ДОУ в освоении современных образовательных технологий</b>		
<b>Целевой блок</b>		
<i>Цель:</i> содействие педагогам ДОУ в освоении современных образовательных технологий		
<i>Задачи:</i>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. создание благоприятных условий для развития творческих способностей и творческого потенциала педагогов ДОУ;</li> <li>2. формирование высокого уровня компетентности педагогов ДОУ в освоении современных образовательных технологий;</li> <li>3. обеспечение психолого-педагогической поддержки педагогам в освоении современных образовательных технологий;</li> <li>4. повышение уровня мотивации педагогов к освоению современных образовательных технологий.</li> </ol>		
<b>Содержательно-процессуальный блок</b>		
<i>Принципы:</i> научности, учета интересов педагогов, ответственности, индивидуального подхода		
<i>Формы:</i> семинары, консультации, педагогические тренинги, смотр-конкурс, деловые игры, проектная деятельность и др.		
<i>Методы:</i> наглядные, словесные, практические; проблемного обучения, творческие задачи, метод проектов		
<i>Этапы:</i>		
Первый – формирование мотивации педагогов к освоению современных образовательных технологий (мотивационно-ценностный компонент)	Второй – ознакомление с современными образовательными технологиями в дошкольном образовании (когнитивный компонент)	Третий – формирование умений и навыков по освоению современных образовательных технологий (операционно-деятельностный компонент)
<b>Оценочно-результативный блок</b>		
<i>Цель:</i> мониторинг компонентов компетентности педагогов ДОУ по реализации современных образовательных технологий:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- мотивационно-ценностный компонент;</li> <li>- когнитивный компонент;</li> <li>- операционно-деятельностный компонент.</li> </ul>		
<i>Результат:</i> высокий уровень компетентности педагогов ДОУ в освоении современных образовательных технологий		

Рисунок В.1 – Модель управленческого содействия педагогам ДОУ в освоении современных образовательных технологий

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

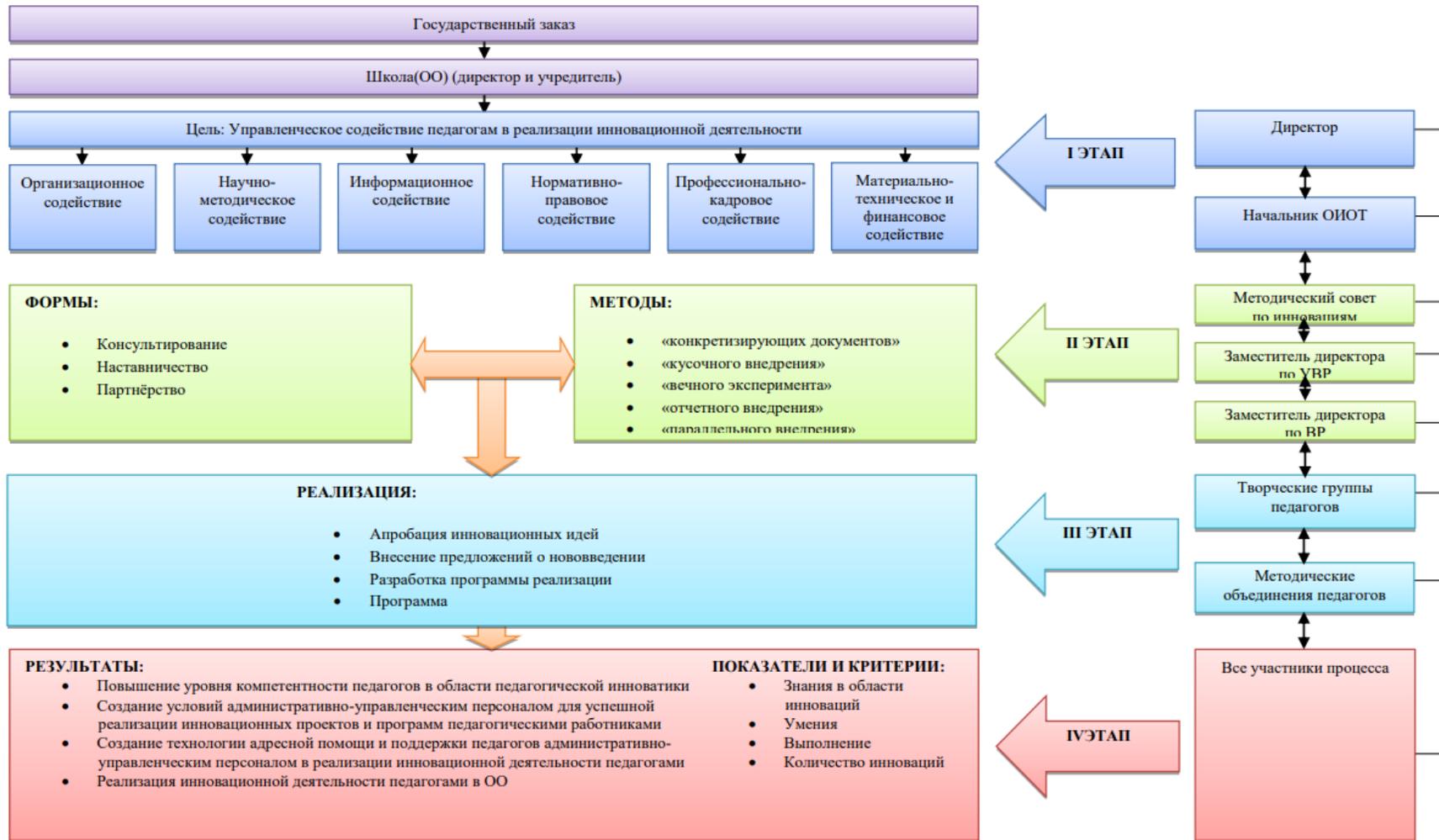


Рисунок Г.1 – Модель управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности