

Экосистема кадрового партнерства для развития муниципальной системы образования на примере Наро-Фоминского городского округа

Ольга Чернилевская

АННОТАЦИЯ В статье описаны результаты создания автором экосистемы кадрового партнерства для развития муниципальной системы образования в ситуации дефицита и движения кадров на территориях, граничащих с мегаполисом. Модель была протестирована в Наро-Фоминском городском округе (г.о.) Московской области. В результате эксперимента удалось организовать работу проектной школы «Начинающий предприниматель» при партнерстве «школа – бизнес – исполнительная власть»; создать олимпиадное движение школьников в партнерстве «дети – педагоги-предметники – внешние эксперты ОЦ «Взлет» – внешние инструкторы НТИ»; открыть муниципальное научное общество учащихся «Первоцвет науки» при партнерстве («ученик – учитель – ученый – бизнес – исполнительная власть»).

В ходе исследования отечественных и зарубежных практик по предупреждению и ликвидации кадрового дефицита в системе образования были проанализированы причины миграции педагогических кадров. Автором также выявлены ключевые векторы приложения управленческих усилий для решения кадровых проблем: формирование организационной культуры, снижение рабочей нагрузки, создание условий профессионального роста педагогов и др.

Разработаны адресованные руководителям образовательных организаций и муниципальных органов управления образованием рекомендации по сохранению и привлечению педагогических кадров.

Показано, что кадровые партнерства на основе экосистемного подхода являются эффективным механизмом привлечения и удержания сотрудников.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА экосистема, экосистемный подход, кадровое партнерство, образовательное пространство, дефицит кадров, движение кадров

DOI 10.22394/2078-838X-2024-2-72-82

ССЫЛКА ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ Чернилевская О. Н. Экосистема кадрового партнерства для развития муниципальной системы образования на примере Наро-Фоминска Московской области. Образовательная политика, (2024), 2(98), 72–82. DOI:10.22394/2078-838X-2024-2-72-82

Поступила: 06.2024

Принята: 07.2024

Дата публикации: 08.2024



Ольга Николаевна ЧЕРНИЛЕВСКАЯ

к. пед. н., доцент, директор муниципального автономного учреждения дополнительного профессионального образования «Учебно-методический центр» (143300, РФ, Московская область, Наро-Фоминск, ул. Маршала Жукова, 6).
E-mail: chernik77@mail.ru

Введение

Дефицит педагогических кадров в системе общего образования Московской области на конец 2023 г. составлял 6,3%, в России — 3,7% (Дидковская, Онегов, 2018; Волков, 2022). На 1 сентября 2023 г. штат учителей образовательных организаций Наро-Фоминского г. о. был укомплектован на 97%, а штат педагогических работников (включая педагогов-организаторов, социальных педагогов, педагогов-психологов и др.) — на 97,1%. Причиной дефицита педагогических работников в Наро-Фоминском г. о. Московской области является движение кадров. На конец 2023 г. были актуальны следующие цифры: 15,9% выбывших и 15,7% принятых из-за трудовой миграции (по России в целом: 22,1% выбывших и 21,1% принятых) (Пикалова и др., 2011). При этом Московская область — лидер страны по доле населения, работающего за пределами территории проживания (18,5%), а Москва обеспечивает работой наибольшее количество жителей других регионов (49,9%). В 2022 г. в Москву мигрировало 68,1 тыс. педагогов (Мешкова, 2019; Смелов и др., 2017).

На уровне государства действуют меры по улучшению кадровой ситуации. В частности, федеральные проекты «Учитель будущего» и «Земский учитель» позволяют улучшать

инфраструктуру образовательных организаций и условия жизни педагогов (с помощью грантов на жилье), а также привлекать специалистов в сельские школы. Приказ Минпросвещения России от 18.09.2020 г. № 508 дает возможность студентам третьего курса, обучающимся по специальности «Образование и педагогические науки», занимать должность учителя и преподавателя в общеобразовательной школе. За 2021–2024 гг. в Наро-Фоминском г. о. удалось закрыть 30 вакансий, что составило примерно 57,7% от актуальной потребности (52 вакансии). С 2024 г. Министерством образования Московской области приняты дополнительные меры: педагогам компенсируются затраты на аренду жилья, а образовательная организация получает возможность получить грант на привлечение учителей.

Вызванный движением кадров дефицит является актуальной проблемой для Московской области в целом и для г. о. Наро-Фоминск в частности. Исследовательская гипотеза автора заключается в том, что потребность в педагогических кадрах можно закрыть с использованием механизмов кадровых партнерств (Лукша и др., 2021). Соответственно, целью исследования стал поиск эффективных практик проектирования и реализации кадровых партнерств.

Обзор состояния вопроса

Проблемой дефицита и миграции кадров занимаются зарубежные и отечественные ученые, в частности: Фуллан М., Харгрейвз Э., Шляйхер А. (2019), Сальберг П., Равич Д., Барбер М., Заир-Бек С. И., Мерцалова Т. А., Анчиков К. М. (2011) и др. Оценка и моделирование социально-экономических последствий миграции учителей в Москву из десяти прилегающих к ней регионов (в том числе и Московской области) были проведены Пикаловой О. С. и др. (2021), Тарасовым А. Н. (2021), Феединой Н. В., Катаевым Д. В. Показано, что в результате миграции кадров в регионе увеличивается число вакансий, растет нагрузка на педагогов, повышается их средний возраст, уменьшается доля молодых специалистов и снижается квалификация учителей.

Одним из главных последствий миграции педагогов является снижение качества образования школьников. Результаты исследований подтверждают, что миграции в первую очередь подвержены высококвалифицированные кадры среднего возраста и начинающие специалисты. Поэтому так важна поддержка молодых учителей. Например, в Санкт-Петербурге используются вариативные модели сопровождения педагогов и индивидуализированного наставничества. Среди примеров – модели, базирующиеся на роли сообществ, ответственного подхода к непрерывному педагогическому образованию, творческой составляющей в работе учителя (Даутова и др., 2019). В Казани используют систему наставничества для снижения текучки кадров (Осипов, Ирисметова, 2019). В Курской области Правительство планирует решить проблему потребности в кадрах согласно стратегии развития образования на период до 2030 года, опираясь на Приоритетный проект «Формирование экосистемы кадрового обеспечения региона».

Исследователи (Мешкова, 2019; Рабинович, 2021) выделяют факторы, влияющие на уровень педагогической миграции: условия труда; наличие/отсутствие центров культурного развития; инфраструктура и техническая оснащенность школы; возможности для профессионального роста; разногласия с администрацией; стресс-факторы личной жизни; финансовая выгода; особенности региональной образовательной политики; чрезмерная загруженность и отчетная документация; смена места жительства; работа в школах группы риска.

Для нас представляют интерес следующие решения: система наставничества и взаимодействия, программа «совместные учителя», программа сопровождения личностного профессионального роста, развитие коллегиальности и сотрудничества, формирование экосистемы кадрового обеспечения региона.

Кадровые партнерства являются одним из ключевых аспектов развития экосистем (Королева и др., 2020). Применение экосистемного подхода в организации взаимодействия участников школы и внешних

партнеров изучили также Кремнева Л. В. и др. (2020), Хворостяная А. С. (2022).

Глобальный образовательный фонд (GEF) (Федоров, 2019) описывает экосистему как многоаспектное пространство, достраивающее реальность с помощью расширенных возможностей индивидуального и коллективного образования. GEF отмечает роль городского/сельского пространства вместе с его парками, музеями, библиотеками как альтернативной образовательной площадки. Понятие «экосистема партнерства» раскрыто в работах Bouchard K., Smith J. D., Woods H.¹; Рабинович П. Д. и др. (2021); Рабинович П. Д. (2023); Krasnyuk, I. и др. (2021) и трактуется как многообразие связей партнеров и многогранность их влияния на взаиморазвитие (Волков, 2022; Бондаренко и др. 2023).

В работах П. Д. Рабиновича, Л. В. Кремневой, К. Е. Заведенского, М. Э. Кушнера «образовательная экосистема» трактуется как особая кооперация независимых участников на основе ценностей «сложного мира». Практической основой данной образовательной экосистемы выступает групповая проектная деятельность школьников в детско-взрослых сообществах «ПоДеЗнай» («Понимай, действуй, знай»)². В работах М. В. Деева, С. М. Васина, Л. А. Гамидуллаевой, А. А. Финогеева, А. Г. Финогеева (Deev et al., 2021) «образовательная экосистема» представляет собой комбинации участников школ, предприятий, общественных организаций, создающих новые возможности для получения образования. М. Б. Флек и Е. А. Угнич (Flek, Ugnich, 2022) понимают «образовательную экосистему» как системное взаимодействие школы и вуза. А. С. Хворостяная (2022) под «образовательными экосистемами» подразумевает взаимодействие самостоятельных структур и организаций на взаимовыгодных условиях партнерства и сотрудничества.

1 National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2016). *Promising Practices for Strengthening the Regional STEM Workforce Development Ecosystem*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/21894>.

2 Методология «ПоДеЗнай» разработана Школой антропологии будущего ИОН РАНХиГС в 2021-2022 г. в рамках программы «Приоритет-2030». Наро-Фоминский г. о. принимал участие в ее тестировании.

Эффективные зарубежные экосистемы, направленные на развитие молодежи, функционируют в Великобритании (Федоров, 2019) и США (Дидковская, Онегов, 2018). В основе данных экосистем – сетевые программы по реализации инициатив и проектов (в основном предпринимательских), сообщества. Среди авторов образовательных экосистем за рубежом – проект Metta Learning, инициатива по внедрению эволюционных образовательных экосистем А. Ласло, Канадская инновационная экосистема Д. Кубисты. Интерес представляют модели А. Сурикова (Метаверситет), З. Мохи (WISE), Д. Форд (Forum for the Future), Ш. Слейд (ASCD), Л. Хэй (Ashoka), Д. Макконвилла и К. Пшибиллы (Институт им. Бакминстера Фуллера)³ (National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2016). Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) разработала основанную на ученикоцентричности модель образовательной экосистемы. Похожую архитектуру имеют экосистемы Глобального экологического фонда (GEF) и Фонда Young Australians⁶.

В Российской Федерации разработка основ образовательных экосистем принадлежит Агентству стратегических инициатив и ПАО «Сбербанк». Теория и практика экосистемного подхода поддерживается Университетом науки и технологий МИСИС, Поволжским государственным технологическим университетом, Саратовским государственным техническим университетом им. Ю. А. Гагарина. Пример экосистемы, объединяющей региональные институты, – Сколково (Сколковский технологический институт, Сколковский технопарк, Серебряный университет Московского государственного педагогического университета, Российская Экономическая Школа)⁴. Особый интерес представляют модели региональных образовательных экосистем Ю. Н. Никулиной, К. Е. Гришиной (2022) (модель многоканальных связей заинтересованных сторон) и В. С. Ефимова (2019) (особыми

компонентами экосистемы являются региональные инновационные центры и клубы образовательного характера, объединяющие вузы и высокотехнологичные центры Красноярского края) (Даутова и др., 2019).

Зарубежные системы придают большое значение молодежным активностям и детским инициативам, созданным на основе сетевого взаимодействия, всевозможных сообществ. Во главе таких экосистем – проектная деятельность и практико-ориентированные мероприятия. Отечественные образовательные модели экосистем нацелены на обмен и объединение ресурсов каждого партнера для ликвидации дефицитов. Экосистемный подход также направлен на расширение образовательного пространства. В отечественных экосистемах прослеживается вариативность моделей. Отличие заключается в центральном звене, которым могут выступать вуз, центр дополнительного образования и творчества, инновационный центр. Объединяет отечественные и зарубежные модели ученикоцентричность. Обобщая исследования рассмотренных авторов, можно выделить, что ядро модели экосистемы образуют взаимодействие и сотворчество (Федоров, 2019).

Таким образом, обобщая изученный материал, под «образовательной экосистемой кадрового партнерства» мы понимаем открытую саморазвивающуюся среду, объединяющую человеческие, информационные и материально-технические ресурсы, создающую широкие возможности развития, личностного роста и профессионального самоопределения детей и взрослых (Дидковская, Онегов, 2018; Волков, 2022; Ефимов, 2019; Никулина, Гришин, 2022).

Методы и инструментарий исследования подобраны для сравнения ситуации на уровне муниципалитета с обстановкой на уровне региона и страны. Интерес вызывает степень вовлеченности педагогов в образовательный процесс, причины ухода учителей из местной системы образования, а также методы решения кадровых вопросов.

Были собраны статистические данные, отражающие дефицит кадров в системе образования на территории городских

3 Индикаторы образования: 2023: статистический сборник. (2023). М.: НИУ ВШЭ. <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/557472415.pdf> (Дата доступа 06.2024).

4 Экосистема Сколково. <https://skolkovo-resident.ru/ekosistema-skolkovo>.

округов Московской области. Статистика подтверждает, что высоким дефицитом кадров отличаются территории Московской области, граничащие с Москвой. Транспортная доступность способствует росту педагогической миграции. Общий дефицит педагогических кадров в Московской области составляет 6,3%. В городских округах, граничащих с Москвой, данные варьируются от 0,4% до 18%. Дефицит учителей по предметам в Наро-Фоминском г.о.:

русский язык и литература — 14,5%;
математика и английский язык — 10,7%;
история и обществознание — 5,3%.

Для выявления факторов вовлеченности педагогов в образовательный процесс проведен опрос учителей муниципальных образовательных организаций Наро-Фоминского г.о. Московской области. Планировалось опросить не менее 20% педагогов. Инструментом исследования послужил опросник «Вовлеченность персонала: Gallup Q12».

Инструментом для анализа причин увольнения (перевода в другую школу) учителей была выбрана анкета, составленная на основании нескольких методик: Д. Пинка, Й. Хеллевита, Р. Семляра, Г. Нива, Gallup Q12 а также М. К. Горшкова и Ф. Э. Шереги (2011). Выбор методик объясняется индикаторами: «наличие цели», «автономия», «мастерство».

С целью изучения успешного опыта построения кадровых партнерств разработан сценарий интервью с руководителями систем образования тех территорий Московской области, что имеют схожие с Наро-Фоминским г.о. географические и социально-экономические условия, но средние и низкие показатели педагогической миграции и вакансий. Гайд интервью составлен по методикам Е. В. Полухиной (2017), М. К. Горшкова и Ф. Э. Шереги (2011), В. И. Ильина (2006) с учетом результатов анкетирования и опроса.

Полученные результаты

В опросе «Вовлеченность персонала» приняли участие 34,9% педагогов Наро-Фоминского г.о. (590 человек). Вовлеченность

педагогов в процесс образования в целом по округу является высокой: 89,88%. Однако респонденты отметили, что испытывают дефицит похвалы и одобрения, то есть находятся в зоне риска по направлению «признание и ценности».

Анкетирование прошли 10% педагогов округа (35 человек), сменивших местные школы на московские. Среди опрошенных 85,7% составляют женщины. Из них треть находится в возрасте 35–45 лет. По 22% приходится на группы 25–35 и 45–55 лет. 20% уволившихся учителей имеют опыт работы более 25 лет. Одинаковые доли (по 17,1%) составили учителя с опытом работы 3–5 и 10–15 лет. Как показали результаты опроса, менее всего подвержены миграции педагоги моложе 25 лет и старше 55 лет. Результаты анкетирования показали, что главными причинами увольнения являются: стиль и методы управления администрации школы (51,4%); необъективность материального стимулирования (48,5%); отсутствие перспектив карьерного роста, высокая загруженность (45,7%); низкая заработная плата (40%); отсутствие возможности продемонстрировать собственные таланты и профессионализм (40%); дополнительная нагрузка, бюрократизация (37,1%); дефицит свободы творчества и отсутствие поощрений за качественно выполненную дополнительную работу (34,2%).

Таким образом, индикаторы «автономия», «признание и ценности», «атмосфера сотрудничества» и «мастерство» отмечены участниками опроса и анкетирования как рискованные показатели. Данные исследования позволили убедиться, что основные управленческие решения необходимо направлять на создание организационной (корпоративной) культуры, улучшение психологического климата в организации, формирование мотивационных ресурсов, создание возможностей профессионального развития сотрудников (горизонтального и вертикального) и снижение нагрузки педагогов.

На основе интервью с руководителями муниципальных органов управления образованием удалось выделить следующие практики решения кадровых проблем:

- повышение уровня школьных управленческих команд (командное обучение);
- повышение уровня управленческих компетенций директорского корпуса (системное обучение управленческих команд);
- распределение усилий по всем направлениям образования (распределение функционала в процессе (по результатам) обучения);
- сетевое взаимодействие школ (межшкольные проекты);
- партнерство с бизнесом и общественными организациями (социальные и бизнес-проекты);
- профессиональные сообщества (самообразование в процессе совместной профессионально-ценностной деятельности).

Также было выделено три категории причин движения кадров:

- не зависящие от управленческих решений различных уровней;
- зависящие от управленческих решений руководителей образовательных организаций;
- зависящие от управленческих решений руководителей муниципальных органов управления образованием.

На основании анализа полученных данных мы разработали рекомендации по привлечению и сохранению педагогических кадров.

Руководителям образовательных организаций можно рекомендовать следующие механизмы.

1. Традиции совместного культурного отдыха. Неформальное общение (посещение музеев, театров, концертов) сплачивает коллектив и удовлетворяет потребность в культурном развитии учителя / сотрудника организации.

2. Командное обучение. Способствует развитию командного мышления, помогает лучше понимать общие цели и находить методы и ресурсы для их достижения.

3. Предупреждение одиночества и, как следствие, выгорания педагогов с помощью

поддержки их участия в конкурсах профессионального мастерства; развитие/популяризация профессиональных сообществ.

4. Профессиональные формы взаимодействия и педагогической деятельности, которые позволяют педагогам проявлять и развивать свой потенциал, а также удовлетворять потребность в лидерстве. Это не только способствует сохранению в коллективе развивающихся специалистов, но и обеспечивает им возможности для горизонтального и вертикального роста.

5. Сетевое взаимодействие и межшкольные проекты. Партнерство в форматах «школа – школа», «школа – бизнес» и «школа – общественные организации» через реализацию социальных и предпринимательских проектов учащихся поможет выявить скрытые ресурсы каждой организации и путем их объединения восполнить дефициты.

6. Улучшение материально-технической среды школы (в целом) и каждого кабинета в частности. Высокий уровень инфраструктуры важен как для действующих сотрудников, так и для потенциальных работников.

7. Контроль учебной нагрузки сотрудников и объема отчетности. Снижение рисков выполнения задач, не входящих в должностные обязанности, а также отсутствие отчетов, целесообразность которых вызывает сомнения, помогает сохранить эмоционально-психологическое здоровье сотрудников и повысить их продуктивность.

8. Обеспечение равнозначного внимания для всех направлений образования в организации, исходя из потенциала и компетенций сотрудников.

9. Обеспечение методической поддержки педагогов.

10. Психологическая поддержка сотрудников. Системная работа психолога или службы медиации для профилактики стрессовых ситуаций и разрешения конфликтов.

11. Повышение уровня школьных управленческих команд. Системное обучение административной команды формирует единый подход к управлению организацией и минимизирует внутренние разногласия.

12. Прозрачность стимулирования и дополнительных выплат.

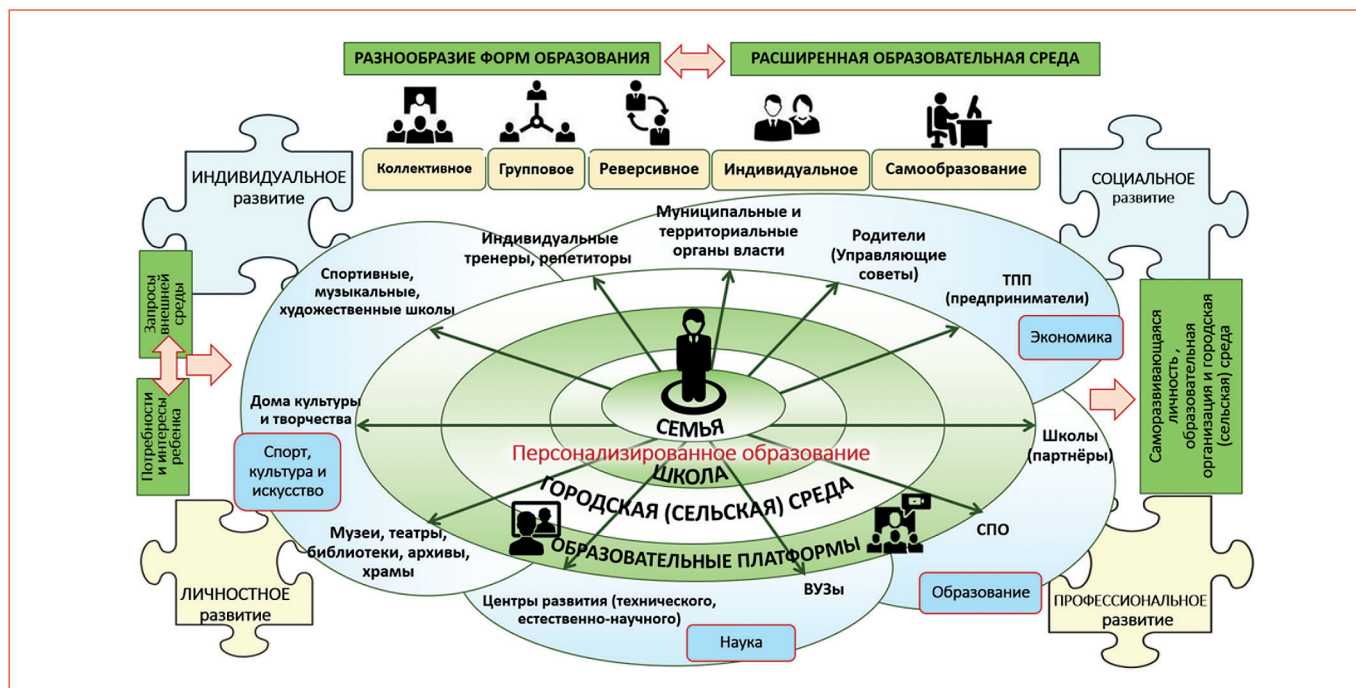


Рис. 1. Модель экосистемы кадрового партнерства для развития муниципальной системы образования.

Источник: Чернилевская О. Н.

Fig. 1. The model of human resource partnership ecosystem for the development of the municipal education system.

Source: Chernilevskaya O. N.

Аналогичные методы сформулированы для руководителей муниципальных органов управления образования.

1. Улучшение инфраструктуры образовательных организаций с учетом стратегических приоритетов муниципалитета и перспективных потребностей самих организаций в соответствии с программами их развития.

2. Комплексное обучение управленческих команд образовательных организаций муниципалитета.

3. Системное выявление, отбор и развитие потенциального кадрового резерва муниципалитета.

4. Организация и системная поддержка взаимодействия с вузами и школами.

5. Обеспечение административной поддержки и создание организационно-финансовых условий для развития партнерских связей между образовательными учреждениями, бизнесом и общественными организациями. Это может включать в себя организацию и сопровождение проектной деятельности школьников в детско-взрослых сообществах.

6. Создание и развитие профессиональных сообществ педагогов и управленцев.

7. Организация и поддержка системы учебно-методической помощи педагогам, включающей в себя взаимодействие муниципальных и школьных методических объединений.

8. Организация и поддержка деятельности «Школы начинающего руководителя».

9. Разработка и развитие системы стимулирования передовых педагогов и руководителей.

10. Оптимизация/снижение уровня административной нагрузки сотрудников и объема отчетной документации.

Таким образом, результаты теоретического и количественно-качественного исследования указывают на необходимость организации и поддержки кадровых партнерств и позволяют предполагать, что образовательная экосистема кадрового партнерства способна решать задачи привлечения и удержания педагогов и построения эффективного образовательного взаимодействия.

Следующим результатом исследования стала модель муниципальной экосистемы,

реализующая кадровое партнерство в интересах образовательных организаций с учетом имеющихся в Наро-Фоминском г.о. ресурсов и контекста территории (рис. 1). Необходимость муниципальной модели обусловлена тем, что использовать в Наро-Фоминском г.о. изученные модели не представляется возможным из-за особенностей местной системы образования:

- территориальная близость к мегаполису;
- протяженность территорий;
- отсутствие градообразующих предприятий, научно-исследовательских и инновационных центров и центров технической поддержки образования.

Кроме того, проектирование и реализация модели образовательной экосистемы кадрового партнерства требует учета географического положения, транспортной системы и социально-экономического развития территории, а также контингента участников, имеющихся ресурсов, актуальных и потенциальных партнеров и т.д.

Принципами разработанной модели экосистемы являются:

- ученикоцентричность: выстраивание взаимодействий в целях реализации образовательных запросов и потребностей детей с учетом социально-экономических вызовов внешней среды;
- персонализация: создание условий для интеграции личности в общество с учетом ее особенностей, потребностей, потенциала;
- проектная деятельность школьников в детско-взрослых сообществах как ведущий тип образовательной деятельности на основе индивидуальных образовательных интересов и запросов детей. Реверсивное обучение является ведущей формой взаимодействия участников экосистемы (детей и взрослых).

Образовательные организации-участники муниципальной экосистемы создают распределенное образовательное пространство, выходящее за рамки школы и обеспечивающее гибридные формы учебной деятельности в условиях городской и сельской социокультурной среды и инфраструктуры с использованием дистанционных технологий. Исторические и культурные особенности

территории, живописные парки, набережные, зоны отдыха, социальные и культурные площадки населенных пунктов городского округа играют роль центра событий экосистемы.

Кадровые партнерства в рамках муниципальной экосистемы осуществляются в различных форматах: «школа – школа», «школа – колледж», «школа – вуз», «школа – бизнес», «школа – социальная организация» и т.д. Школы-партнеры объединяют ресурсы или обмениваются ими при решении актуальных для каждого участника экосистемы задач. Сотрудничество школ с организациями среднего профессионального образования (СПО) помогает в проведении ранней профориентации обучающихся, в подготовке к конкурсам профессиональных проб, таким как проект «Билет в будущее». Взаимодействие с вузами позволяет осуществлять профориентацию старшеклассников. Привлечение ученых помогает педагогам в организации проектной и исследовательской деятельности школьников, с выходом как на образовательный, так и на продуктовый результат. Профориентационная работа, индивидуальная и групповая проектная активность нуждается в специалистах различных экономических отраслей. Например, круглые столы, беседы, деловые игры, проектные и стратегические сессии целесообразно проводить с представителями торгово-промышленной палаты (ТПП). Привлечение предпринимателей к проведению проектных школ и других совместных образовательных событий придает образовательному процессу деятельный и практико-ориентированный характер. То есть наличие значимого взрослого и позиционирование школьника как полноправного партнера повышают эффективность любой формы взаимодействия участников образовательного процесса.

Деятельность муниципальной экосистемы основывается на взаимодействии семьи и школы, а также на активном участии родителей в развитии образовательной системы городского округа, например, через привлечение их в состав Управляющих советов. Благодаря тесному взаимодействию

с муниципальными и территориальными органами образовательная организация получает организационную и экспертную помощь в проведении фестивалей, форумов, круглых столов, конференций, конкурсов.

Разработанная модель муниципальной экосистемы реализует персонализацию в образовании с помощью партнеров, выявляя, поддерживая и развивая индивидуальные способности детей и подростков. Она также способствует их личностному и профессиональному самоопределению и самореализации. Репетиторы и тренеры приглашаются для подготовки школьников к творческим конкурсам и предметным олимпиадам. Музыкальные, спортивные и художественные школы, дома творчества и культуры развивают таланты детей, подростков и молодежи. Взаимодействие участников муниципальной экосистемы позволяет вовремя выявить способности и развить талант каждого обучающегося. Познавательный интерес к экспериментальной, исследовательской и научной деятельности раскрывается и осуществляется через партнерство школ с театрами, архивами, музеями, библиотеками, центрами технического, естественно-научного развития, Кванториумами и т. д.

Модель пилотируется в Наро-Фоминском г.о. с 2023 г. и позволила достичь результатов по следующим направлениям:

- проектная школа «Начинающий предприниматель» (развитие предпринимательских навыков школьников при партнерстве «школа – бизнес – исполнительная власть»). Тестирование модели состоялось в 2019 г. Охват обучающихся 8–11 классов за весь период составил более 600 человек. Проведено более 20 очных сессий и онлайн-занятий. Созданы программы, направленные на развитие предпринимательских навыков у учащихся как в рамках школы, так и в межшкольных проектах с использованием экосистемного подхода;
- олимпиадное движение школьников: развитие талантов и одаренности детей при партнерстве «дети

– педагоги-предметники – внешние эксперты ОЦ «Взлет» – внешние инструкторы НТИ». Экосистема реализуется с 2021 года. За это время участников муниципального и регионального уровней стало больше в 2 раза, федерального – в пять раз. Количество призеров и победителей регионального уровня увеличилось в 1,5 раза;

- муниципальное научное общество учащихся «Первоцвет науки» (развитие проектного и исследовательского мышления школьников при партнерстве «ученик – учитель – ученый – бизнес – исполнительная власть»). Открытие общества состоялось в октябре 2023 года. Охват обучающихся 1–11 классов – более 500 человек. Проведено пять научно-практических конференций с применением принципов экосистемы кадрового партнерства; муниципальный методический актив (развитие профессиональных качеств учителей в профессиональных сообществах и клубах). С 2021/2022 учебного года работает клуб победителей и призеров конкурсов профессионального мастерства «Профессионал» со взаимодействием внешних профессиональных сообществ. С начала 2023/2024 учебного года открыт клуб молодого педагога. С 2024 года реализуются выездные семинары и программы образовательного туризма во взаимодействии с передовыми образовательными организациями (Подольск, Москва, Домодедово, Санкт-Петербург, Калининград и др.).

Заключение

Разработанная модель экосистемы кадрового партнерства применима для развития образовательного пространства и расширения доступа обучающихся к дополнительным учебно-методическим и материально-техническим ресурсам.

В ходе тестирования модели были отмечены следующие эффекты: вовлеченность участников экосистемы выше ожидаемой;

есть активная заинтересованность со стороны родительской общественности; организации экономического сектора, решая задачу привлечения кадров, готовы оказывать социальную поддержку выпускникам школ: компенсировать затраты на обучение, обеспечивать менторское сопровождение, предоставлять стажировки и работу с гибким графиком и т. д.

Экосистема кадрового партнерства была построена и протестирована в сферах образования, науки и экономики. В ближайших планах — создание внутри экосистемы более структурированных подмоделей для спорта, культуры и искусства. Дальнейшим предметом исследования станет изучение процессов внутри экосистемы кадрового партнерства, ее влияние на результаты обучения школьников и качественные показатели работы образовательных организаций.

Список источников

- Бондаренко, Н. В., Варламова, Т. А., Гохберг, Л. М. и др. (2023). *Индикаторы образования: 2023: статистический сборник*. М.: НИУ ВШЭ. <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/557472415.pdf>.
- Волков, А. В. (2022). Модель экосистемы кадрового партнерства региона. *Новые вызовы цифровизации в стратегическом развитии регионов* (с. 26–30). Владимир: Изд-во ВлГУ.
- Горшков, М. К., Шереги, Ф. Э. (2011). *Прикладная социология: методология*. М.: Институт социологии РАН.
- Даутова, О. Б., Ермолаева, М. Г., Шевелев, А. Н. (2019). *Развитие системы сопровождения молодых педагогов: Методические рекомендации*. СПб.: АППО СПб.
- Дидковская, Я. В., Онегов, Д. В. (2018). Молодежь индустриальных регионов России: социальные ожидания и инновационный потенциал (на примере Свердловской области и Красноярского края). *Научный результат. Социология и управление*, 4(3), 57–71. <https://doi.org/10.18413/2408-9338-2018-4-3-0-5>.
- Ефимов, В. С., Лаптева, А. В., Румянцев, М. В. (2019). Наука и образование региона в экосистемной перспективе (на примере Красноярского края). *Университетское управление: практика и анализ*, 23(3), 40–55.
- Заир-Бек, С. И., Мерцалова, Т. А., Анчиков, К. М. (2021). *Актуальные характеристики школьной образовательной экосистемы: информационный бюллетень*. Вып. 7. М.: НИУ ВШЭ.
- Ильин, В. И. (2006). *Драматургия качественного полевого исследования*. Интерсоцис.
- Королева, Д. О., Науширванов, Т. О. (2020). *Экосистема развития инноваций российского образования: инфраструктурные характеристики*. Москва: НИУ ВШЭ.

Кремнева, Л. В., Заведенский, К. Е., Рабинович, П. Д. (2020). Стратегирование образования: экосистемный переход. *Интеграция образования*, 24(4), 656–677. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.101.024.202004.656-677>

Лукша, П. О., Кушнир, М. Э., Чекалова, Л. (2021). Нам нужен следующий переход — к человеку экосистемному: Разговор об образовании будущего. *Образовательная политика*, (2), 16–24.

Мешкова, Е. Ю. (2019). Причины и последствия внутренней трудовой миграции населения регионов России. *Евразийское научное объединение*, 6–4(52), 251254.

Никулина, Ю. Н., Гришин, К. Е. (2022). Влияние экосистемы кадрового партнерства на инновационное развитие региона. *Вопросы инновационной экономики*, 12(1), 551–570. <https://doi.org/10.18334/vinec.12.1.114263>.

Пикалова, О. С., Бурмыкина, И. В., Богомолова, А. В. (2021). Социально-экономическое моделирование последствий миграции учителей как инструмент принятия управленческого решения. *Общество: социология, психология, педагогика*, (12), 52–64.

Полухина, Е. В. (2017). *Метод исследовательского интервью: структура и современные практики*. М.: Департамент социологии НИУ ВШЭ.

Рабинович, П. Д., Кремнева, Л. В., Заведенский, К. Е. и др. (2021). Преадаптация школьников к инновационной деятельности и образовательные практики работы с будущим. *Образование и наука*, 23(2), 39–70. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-2-39-70>.

Рабинович, П. Д., Кушнир, М. Э., Заведенский, К. Е. (2023). Модель и цифровая платформа образовательной экосистемы преадаптации школьников к инновационной деятельности. *Информатика и образование*, 38(5), 16–30. <https://doi.org/10.32517/0234-0453-2023-38-5-16-30>.

Смелов, П. А., Егорова, Е. А., Изварина, В. А. (2017). Трудовая миграция в Российской Федерации. *Федерализм*, (3), 149–160.

Тарасов, А. Н. (2021). Анализ цифровой мобильности как примера профессиональной миграции в образовательном пространстве современной российской школы. *Заметки ученого*, 12(1), 206–209.

Федоров, И. М. (2019). Переход от образовательной среды к образовательной экосистеме. *Молодой ученый*, 28(266), 246–250.

Хворостяная, А. С. (2022). Стратегический бенчмаркинг создания и развития молодежной инновационной экосистемы: зарубежный опыт. *Вопросы инновационной экономики*, 12(3), 1637–1652.

Шляйхер, А. (2019). *Образование мирового уровня. Как выстроить школьную систему XXI века?* М.: Национальное образование.

References

- Andryukhina, L., Sadovnikova, N., Semenova, S., et al. (2021). Ecosystem functions of individual style in a digital educational environment. *TEM Journal*, 10(1), 405–413. <https://doi.org/10.18421/TEM101-51>.
- Deev, M. V., Gamidullaeva, L. A., Finogeev, A. A. et al. (2021). The convergence model of education for sustainability in the transition to the digital economy. *Sustainability (Switzerland)*, 13(20), 11441. <https://doi.org/10.3390/su132011441>.

Flek, M. B., Ugnich, E. A. (2022). Development of forms of interaction between the enterprise and the university within the framework of the dual education model: experience and prospects. *Scientific and Technical Journal of Information Technologies, Mechanics and Optics*, 22(4), 671–691. <https://doi.org/10.17586/2226-1494-2022-22-4-671-691>.

Krasyuk, I., Kolgan, M., Medvedeva, Y. (2021). Development of an ecosystem approach and organization of logistics infrastructure. *Transportation Research Procedia*, 54, 111–122. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.02.109>.

Li, Z., & Zhu, G. (2021). Knowledge transfer performance of industry-university-research institute collaboration in China: The moderating effect of partner difference. *Sustainability (Switzerland)*, 13(23), 13202. <https://doi.org/10.3390/su132313202>.

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2016). *Promising Practices for Strengthening the Regional STEM Workforce Development Ecosystem*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/21894>.

Ecosystem of personnel partnership for the development of the municipal education system (using the example of the city of Naro-Fominsk, Moscow region)

Olga N. CHERNILEVSKAYA,

PhD in Pedagogy, Associate Professor, Director of Educational and Methodological Center (6, Marshala Zhukova Str., 143300, Naro-Fominsk, Moskovskaya oblast, Russian Federation). E-mail: chernik77@mail.ru

ABSTRACT The article is devoted to the description of the results of the creation and testing of the ecosystem of personnel partnership to ensure the operation and development of the municipal education system in a situation of shortage and movement of personnel in the territories bordering the megalopolis (using the example of the city of Naro-Fominsk, Moscow region). In the course of the study of domestic and foreign practices of preventing and eliminating personnel shortages in the education system, the reasons for migration and dismissal of teaching staff are analyzed. Personally significant indicators of involvement in the profession including in particular: «recognition and values», «autonomy», «skill» and «atmosphere of cooperation» are highlighted. The key vectors of the application of managerial decisions contributing to the solution of personnel problems of the education system are identified: the formation of organizational culture, reducing the academic load, creating conditions for professional growth of teachers, etc. Recommendations have been developed for heads of educational organizations and heads of municipal education authorities on the preservation and involvement of teaching staff.

It is shown that the organization of personnel partnerships based on an ecosystem approach is one of the effective mechanisms for attracting and retaining personnel for organizing activities and ensuring the development of educational organizations.

The article presents the ecosystem of personnel partnership developed by the author and tested in the city of Naro-Fominsk, Moscow region. The main principles of the presented ecosystem are student-centricity, personalization of education and project activities in children's and adult communities. The model provides conditions and opportunities for self-determination and self-realization of schoolchildren, the development of educational organizations, urban and rural socio-cultural environments. During testing, it was possible to organize the work of the project school "Aspiring Entrepreneur" in partnership "school – business – executive power"; create an Olympiad movement for schoolchildren in the partnership "children – subject teachers – external experts from the OC "Vzlyot" – external NTI instructors"; to open a municipal scientific society of students "Primrose of Science" in partnership "student – teacher – scientist – business – executive power".

KEY WORDS ecosystem, ecosystem approach, personnel partnership, educational space, personnel shortage, personnel movement

THE CITATION REFERENCE Chernilevskaya, O. N. Ecosystem of personnel partnership for the development of the municipal education system (using the example of the city of Naro-Fominsk, Moscow region). *The Educational Policy*, (2024), 2(98), 72–82. DOI:10.22394/2078-838X-2024-2-72-82

Received: 07.2024

Accepted: 08.2024

Date of publication: 08.2024

This is an open access article distributed under the terms of the Attribution–NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY–NC–ND 4.0).