

*Ризаева Интизар Арсеновна*

магистрант

*Научный руководитель*

*Салаватова Асиль Магомедовна*

канд. пед. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Нижевартовский государственный университет»

г. Нижневартовск, ХМАО – Югра АО

## **МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕДРЕНИЕМ ЛИЧНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА**

***Аннотация:** статья посвящена управленческим механизмам, которые позволяют реализовать личностно-ориентированный подход в общеобразовательной организации. Рассматриваются четыре взаимосвязанных механизма: формирующее оценивание, проектирование личностно-развивающей образовательной среды, персонализированное обучение и развитие кадрового потенциала. Анализируются современные исследования, выявляются типичные барьеры и предлагаются пути их преодоления. Делается вывод о системном характере управленческих действий.*

***Ключевые слова:** личностно-ориентированный подход, управление школой, формирующее оценивание, развивающая среда, персонализация, кадровый потенциал.*

Актуальность внедрения личностно-ориентированного подхода в управление школой сегодня связана с разрывом между провозглашёнными целями индивидуализации и реальной массовой практикой. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» и федеральные государственные образовательные стандарты требуют развития личности, учёта индивидуальных особенностей и вариативности содержания [1]. Однако в повседневной работе школы сохраняется ориентация на усреднённого ученика, фронтальные методы и единую систему оценивания. Управленческая задача состоит не в том, чтобы про-

возгласить новые ценности, а в том, чтобы создать организационно-педагогические условия, при которых каждый учитель и каждый ученик смогут выстраивать собственную траекторию развития. Без конкретных управленческих механизмов личностно-ориентированный подход остаётся декларацией.

России характеризуется качественными изменениями приоритетов и ценностей в общественном сознании, это должно находить отражение в образовательном процессе [9, с. 41].

Проблема заключается в отсутствии целостных управленческих моделей, объединяющих несколько ключевых механизмов. Анализ практики показывает, что школы часто внедряют отдельные элементы, например портфолио или индивидуальные проекты, но не связывают их в систему. Традиционная пятибалльная система оценивания подавляет учебную мотивацию и не даёт ученику обратной связи о прогрессе. Пространство школы не предусматривает зон для индивидуальной работы или свободной групповой коммуникации [5]. Учителя не владеют методами диагностики познавательных интересов и не умеют проектировать индивидуальные образовательные маршруты [2]. Без системной управленческой работы эти барьеры не преодолеваются.

Современные исследования предлагают конкретные механизмы решения этих проблем. Первый механизм – трансформация системы оценивания. В работах Воробьёвой С.В. обосновывается переход от отметочной системы к формирующему оцениванию, которое включает портфолио, критериальное оценивание с участием ученика и развёрнутую обратную связь [4]. Такой подход позволяет видеть динамику, а не только фиксированный результат.

Асхадуллина Н.Н. и Тальщева И.А. показывают, как формирующее оценивание работает в старшей школе, связывая его с персонализацией учебного процесса [3]. Мосина М.А. описывает конкретные инструменты: чек-листы, дневники самонаблюдения, рефлексивные листы [8].

Второй механизм – создание личностно-развивающей образовательной среды. Золотарёва А.В. подчёркивает, что среда включает не только материально-техническое оснащение, но и социальные отношения, стиль общения, нали-

чие выбора и психологическую безопасность [5]. Опыт Курской области по программе развития личностного потенциала показывает, что трансформация среды требует проектного подхода. Управленческие команды школ разрабатывают проекты, в которых чётко фиксируют цели, ресурсы, риски и ожидаемые результаты.

Третий механизм – персонализированное обучение. Цилицкий В.С. с соавторами описывают этапы построения индивидуальных образовательных траекторий: диагностика потребностей, совместное проектирование, реализация и рефлексия [9]. Кириллов П.Н. и Корякина Н.И. обсуждают модель «школы возможностей», где ученик выбирает не только профильные предметы, но и темп, формы и способы аттестации [6].

Четвёртый механизм – развитие кадрового потенциала. Авдеева И.В. выделяет эффективные формы подготовки руководителей к управлению инновациями: проблемные семинары, стажировки, проектные мастерские, супервизию, коучинг [2]. Колеченко А.К. в своей энциклопедии педагогических технологий подчёркивает: без изменения позиции самого педагога, без его готовности отказаться от авторитарных ролей, никакие управленческие нововведения не приведут к реализации личностно-ориентированного подхода [7].

Зарубежные исследования дополняют эту картину. Энджел Э., Браун Х.И. и Фридман А.А. предлагают комбинировать переменные и человекоцентрированные методы при анализе образовательных результатов, что позволяет учитывать и общие закономерности, и индивидуальные траектории [10]. Асхаткизы А.Я. исследует личностно-ориентированный подход в развитии коммуникативной компетенции младших школьников, делая акцент на речевых стратегиях и когнитивных стилях [11].

Перспективным направлением для дальнейшей разработки является правовое и методическое закрепление цифровых инструментов поддержки персонализированного обучения и формирующего оценивания. Электронные портфолио, автоматизированный сбор данных об учебной динамике, онлайн-обратная связь требуют нормативного регулирования вопросов цифровой безопасности и

подтверждения результатов неформального обучения. Другой вектор – создание диагностического инструментария для оценки эффективности управленческих механизмов, включая измерение субъектной позиции учащихся и готовности педагогов к работе в новой модели.

Таким образом, анализ современных исследований позволяет выделить четыре взаимосвязанных управленческих механизма. Формирующее оценивание меняет отношение к ошибке и даёт ученику обратную связь. Личностно-развивающая среда создаёт пространство для выбора и сотрудничества. Персонализированное обучение делает траекторию каждого ученика уникальной. Развитие кадрового потенциала готовит учителей к новым ролям. Ни один из этих механизмов не работает изолированно. Без формирующего оценивания персонализация теряет ориентиры. Без развивающей среды персонализация сводится к формальным планам. Без подготовки педагогов все изменения остаются на бумаге. Только системное применение всех четырёх механизмов превращает личностно-ориентированный подход из теоретической концепции в реальную практику управления школой.

### *Список литературы*

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ : принят Госдумой 21 декабря 2012 года; одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года.

2. Авдеева И.В. Организационно-педагогические условия разработки и реализации программ подготовки руководителей школ к управлению инновационными процессами / И.В. Авдеева // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2025. – Т. 1. №5. – С. 5–16. DOI 10.24412/2224-0772-2025-108-5-16. EDN VJIBDB

3. Асхадуллина Н.Н. Особенности реализации формирующего оценивания в старшей школе / Н.Н. Асхадуллина, И.А. Талышева // Педагогический вестник. – 2024. – №32. – С. 4–5.

4. Воробьева С.В. Управление образовательными системами: учебник и практикум для вузов / С.В. Воробьева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2026. – 491 с.
5. Золотарева А.В. Управление учреждением дополнительного образования: учебник для вузов / А.В. Золотарева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2026. – 318 с.
6. Кириллов П.Н. Школа возможностей: индивидуальные траектории развития / П.Н. Кириллов, Н.И. Корякина // Образовательная политика. – 2019. – №3(79). – С. 142–150. EDN URNNHV
7. Колеченко А.К. Энциклопедия педагогических технологий: пособие для преподавателей / А.К. Колеченко. – СПб.: Каро, 2008. – 368 с. EDN SDSSWF
8. Мосина М.А. Инструменты формирующего оценивания в практике работы современной школы / М.А. Мосина // Гуманитарные исследования. Педагогика и психология. – 2020. – №1. – С. 18–27. DOI 10.24411/2712-827X-2020-10102. EDN LEKHSO
9. Салаватова А.М. Социализация обучающихся через реализацию образовательных моделей / А.М. Салаватова // Alma mater (Вестник высшей школы). – 2018. – №2. – С. 40–45. DOI 10.20339/AM.2-18.040. EDN YQBBWC
10. Anghel E. Applying variable- and person-centered approaches in the study of higher education learning outcomes / E. Anghel, H.I. Braun, A.A. Friedman // Journal of Moral Education. – 2025. – Vol. 54. No. 2. – P. 167–184.
11. Askhatkyzy A.Y. Person-centered approach of foreign language communicative competence development for primary school students / A.Y. Askhatkyzy // Proceedings of the 10th International Scientific Conference «Theoretical Hypotheses and Empirical Results». – Oslo, Norway, 2025. – P. 186.