Роль управленческих кадров в воспитательной политике

От «кабинета помощи» — к штабу сопровождения

Панфилов Алексей Геннадьевич
директор МОУ СОШ № 4 г. Орехово-Зуево

Проект «Капитаны образования»
КУРО · 12 ноября 2026



Панфилов Алексей Геннадьевич

Директор МОУ СОШ № 4 г. Орехово-Зуево

- Ответственный секретарь Общественного совета при Министерстве образования Московской области
- Член Родительского комитета при Министерстве образования Московской области
- Наставник-просветитель, куратор директоров Всероссийского сообщества наставников-просветителей при Минпросвещения России
- Финалист конкурса «Завуч Подмосковья — 2022»
- Победитель областного конкурса ИЦТО «Цифровая волна — 2025»

1185	216	121	2 + 2
учеников	дошкольника	сотрудников	корпуса школы и ДОУ

Поднимите руку, если…

01

…в вашей школе есть педагог-психолог и социальный педагог

02

…вы знаете, сколько дней проходит от сигнала классного руководителя до первой встречи специалиста с ребёнком

03

…директор хотя бы раз в месяц обсуждает конкретных детей вместе со специалистами

Специалисты есть у всех.
Система есть не у всех.

Разница между ними — зона ответственности управленца

Воспитание — управленческая задача

По закону воспитание — не мероприятие, а деятельность, за организацию которой отвечает руководство школы

273-ФЗ «Об образовании в РФ»	ст. 2 п. 2 — понятие воспитания; ст. 12.1 — требования к организации воспитания; ст. 28 — компетенция и ответственность ОО; ст. 42 — психолого-педагогическая и социальная помощь
120-ФЗ об основах системы профилактики	ст. 14 — обязанности образовательных организаций в системе профилактики безнадзорности и правонарушений
Профстандарт «Педагог-психолог»	Приказ Минтруда России от 24.07.2015 № 514н
Концепция развития системы психолого-педагогической помощи до 2030 года	Утверждена Минпросвещения России 18.06.2024, № СК-13/07вн

Три роли руководителя

01

Архитектор

Выстраивает структуру, время, связи и маршруты

02

Ресурс

Даёт обучение, статус, публичность и инструменты

03

Участник

Входит в принятие решений по конкретным детям, а не получает готовые отчёты

Социально-психологическая служба

2 школьных корпуса и 2 отделения детского сада

Социальный педагог — В. Н. Филина

Педагог-психолог — В. В. Крылова

Педагог-психолог дошкольного отделения — А.С.Феоктистова

Заместитель директора по ВР, советник директора по воспитанию — И.В.Сенцова

Кабинет № 112

Точка входа для ребёнка и семьи в трудный момент и точка выхода специалистов в семью, класс и ситуацию

Не количество специалистов, а качество выстроенной системы

Решение 1. Методическая пятница

Роль: архитектор

Каждую пятницу

8:30–14:00

Психолог школы, психолог детского сада, социальный педагог, заместитель директора по ВР

14:00–16:00

Социально-психологическая служба - директор

На встрече

- Разбираем конкретных детей и ситуации
- Корректируем план работы и диагностики
- Изучаем новые методики
- Договариваемся о работе с родителями

Результат. Нет дублирования, план корректируется каждую неделю. Непрерывная вертикаль сопровождения от детского сада до выпускника

Решения 2–5. Ресурс и кадры

02 Непрерывное обучение

Курсы, тренинги, форумы, в том числе в выходные; диагностика социального капитала педагогов

Что дало: Современные методики, профилактика выгорания

03 Специалист как эксперт

Сообщество наставников-просветителей, выступления в СМИ, методические разработки

Что дало: Мотивация, авторитет у родителей

04 Конкурс как точка роста

В. В. Крылова: 1 место — муниципальный, 2 место — региональный этап «Педагог-психолог Подмосковья — 2026»

Что дало: Профессиональный рост, бренд школы

05 Школа — база для вуза

Специалисты преподают студентам, школа — база практики будущих психологов

Что дало: Развитие специалистов, кадровый резерв

Роль «Участник»: директор в процессе

Директор знает схему работы службы и участвует в решениях, а не получает готовые отчёты

Схема 1. Сигнал от родителя

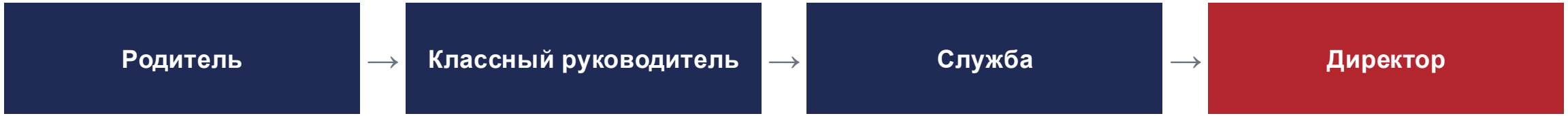
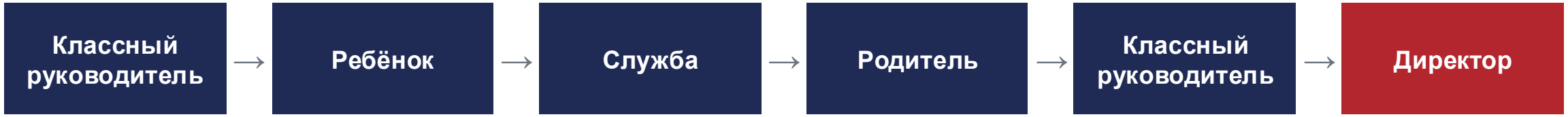


Схема 2. Сигнал от классного руководителя



Немедленное реагирование · Чёткое разделение ролей · Выход за пределы школы · Алгоритмы для классных руководителей

Результаты работы службы

>98%

охват социально-психологическим тестированием

48

групповых занятий, охват 186 человек

168

индивидуальных коррекционных занятий

17

индивидуальных планов профилактики

21 / 17

поставлено на ВШУ / снято с учёта

9 / 7

Советов профилактики / ППк (4 — на ТПМПК)

>160

консультаций родителей

>25

рейдов в семьи

34 + 34

родителя и ребёнка в проекте «Укрепляем детско-родительские отношения»

«Документы догоняют. Люди — нет»

Сначала помощь ребёнку, оформление — в установленные сроки, но не вместо помощи

А в ваших школах где документы, а где люди?

Практикум «Маршрут ребёнка»

Логика бережливого управления · 8 групп · 4 кейса · 45 минут

01	02	03	04	05
Как есть	**Найди потери**	**Как должно быть**	**Три решения на 30 дней**	**Защита «Было — стало»**
10 мин	**10 мин**	**10 мин**	**7 мин**	**8 мин**

Результат: карта маршрута «было — стало» и три управленческих решения на 30 дней

Роли в группе

Модератор	Держит время, следит, чтобы говорили все
Картограф	Клеит стикеры, держит карту в порядке
Голос ребёнка	На каждом шаге: что сейчас с ребёнком?
Голос классного руководителя	Понятно ли учителю, что делать?
Голос родителя	Сколько раз семью вызывают и кто с ней говорит
Охотник на потери	Первым отмечает лишние шаги
Спикер	Защищает решение группы

Ваш кейс

Группы 1–2

«Тихий уход»

Ученица 7 класса за месяц стала замкнутой, оценки упали, появились пропуски. Сигнал от учителя-предметника

Группы 3–4

«Конфликт в классе»

Родитель пишет директору в мессенджер, что его сына травят одноклассники в 6 классе

Группы 5–6

«Семья в трудной ситуации»

Отец ученика 8 класса — участник СВО. Мать одна с тремя детьми, у ребёнка появилась агрессия

Группы 7–8

«Вейп и улица»

Сотрудники ПДН задержали ученика 9 класса. Информация пришла в школу из полиции

Шаг 1. «Как есть»

10 мин

Выложите стикерами все шаги от первого сигнала до результата — так, как это реально происходит, а не как написано в положении

Спросите себя

- Кто узнаёт первым?
- А если классный руководитель на больничном?
- Где здесь директор?

На каждом стикере

01 Кто делает

02 Сколько времени проходит до следующего шага

03 Какой документ появляется

Шаг 2. Восемь потерь в работе службы

10 мин

01

Ожидание

Сигнал есть, а реакции нет 3–5 дней

02

Лишние передачи

Информация идёт через 4 человека и искажается

03

Дублирование

Одни данные вносят в три разные таблицы

04

Лишние отчёты

Документ есть, а решений по нему нет

05

Переделка

План пересоставляют: не учли данные коллег

06

Неиспользованный потенциал

Классный руководитель знает семью, но его не спрашивают

07

Лишние перемещения

Родителя трижды вызывают к разным людям

08

Потерянная информация

Знал психолог — не узнал учитель

Шаг 2. Раскрасьте и посчитайте

10 мин



Зелёный

Даёт ценность ребёнку или семье



Жёлтый

Нужен по нормативу, но ценности не создаёт



Красный

Потеря — её можно убрать

Посчитайте

1. Сколько шагов всего?
2. Сколько из них красных?
3. Сколько дней от сигнала до первого контакта с ребёнком?

Шаг 3. «Как должно быть»

10 мин

01 Уберите красные шаги

02 Сократите жёлтые

03 Отметьте, где нужен управленец

Ограничение: без новых ставок и денег — только управленческие решения

Что делает управленец
Даёт время
Даёт ресурс
Принимает решение
Обеспечивает межведомственный контакт

Шаг 4. Три решения на 30 дней

7 мин

Управленческое решение	Ответственный	Срок	Индикатор результата
1.			
2.			
3.			

Пример индикатора: время от сигнала до первого контакта сократилось с 5 дней до 1

Шаг 5. Защита «Было — стало»

8 мин

Галерея

Ватманы на стене. Наклейте звёздочку лучшему решению чужой группы. Выступают 4 группы-лидера, по 1 минуте

Формула выступления · 1 минута

«Было ___ шагов и ___ дней.

Стало ___ шагов и ___ дней.

Главная потеря — ___.

Наше управленческое решение — ___»

Цифровой сервис как ответ на потери

Цифра не заменяет живую работу. Она убирает потери, чтобы на живую работу оставалось время

Дублирование	Единый соцпаспорт класса: классный руководитель вводит данные один раз
Потерянная информация	Траектория ребёнка: заметки и отметки всех специалистов в одном месте
Лишние отчёты	ИИ-помощник готовит черновики сводных характеристик для соцпедагога и психолога
Директор вне процесса	Дашборд школы: благополучие, категории, учёт и работа службы в реальном времени

152-ФЗ и согласие родителей	**Российские серверы, доступ по ролям**	**ИИ готовит черновик, решение — за специалистом**

Рефлексия

Первое, что я сделаю в своей школе в понедельник: …

Напишите на стикере и заберите с собой

«Мы не боремся с последствиями — мы управляем рисками. И управлять ими начинает руководитель»

Спасибо!

Панфилов Алексей Геннадьевич
Директор МОУ СОШ № 4 г. Орехово-Зуево

panfaleksej@Yandex.ru
8-916-093-05-45