

КОМИТЕТ ПО ОБРАЗОВАНИЮ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ АКАДЕМИЯ
ПОСТДИПЛОМНОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

2020

Выпуск 1 (11)

ISSN 2413-0575

Мнения авторов и редколлегии
могут не совпадать. Авторы
несут ответственность за научную
достоверность материала.

Адрес редакции:
191002, Санкт-Петербург,
ул. Ломоносова, д. 11–13
Тел./факс (812) 572-25-49
Web-сайт: <http://spbappo.ru>
Электронный адрес: gioupm@mail.ru

© СПб АППО, 2020
© Авторы статей, 2020
Подписано в печать 02.09.2020

Журнал

Издается с апреля 2015 года
Выходит два раза в год

Главный редактор
Гришина И.В., д-р пед. наук, профессор, СПб АППО

Редакционная коллегия:
Горшков А.С., д-р пед. наук, профессор, СПб АППО
Волков В.Н., канд. пед. наук, начальник отдела развития
Комитета по образованию
Креницына Е.А., заведующий Издательством СПб АППО

СОДЕРЖАНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ ОУ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ОБРАЗОВАНИИ

<i>Волков В. Н.</i> Управляемое развитие образовательных организаций: сценарии «про-движения».....	4
<i>Гришина И. В.</i> Профессиональная управленческая деятельность руководителя образовательной организации: будущее в настоящем.....	11
<i>Нагайченко Н. Н.</i> Развитие школы на основе выбора управленческой стратегии.....	14
<i>Артамонова М. В., Мухин А. В.</i> Социальное лидерство и ответственность образования в современном обществе.....	18
<i>Семенова Т. В., Берестовицкая С. Э.</i> Школа на пути к созданию бренда.....	26
<i>Яцкевич И. Г., Александрова Т. К.</i> Эффективное использование управленческого инструментария как значимый фактор развития профессионального потенциала ОУ.....	33

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕДАГОГОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

<i>Ковалев Д. С., Матина Г. О., Белослудцева М. Л.</i> Самообучающиеся сообщества как механизм реализации стратегий развития: опыт ГБНОУ Академия цифровых технологий.....	39
<i>Федотова Е. Ю., Матина Г. О., Солодова А. М., Румянцева Н. В., Белинская А. В.</i> Организационно-педагогические условия развития гибких навыков (soft skills) в системе СПО: опыт ГБПОУ Педагогический колледж № 4.....	48
<i>Голядкина Т. А., Филаретов Р. А.</i> Развитие профессионального потенциала преподавателей колледжа как фактор высокого качества подготовки специалистов: опыт работы ГБПОУ Некрасовский педколледж № 1.....	59
<i>Златин Н. А.</i> Формирование сквозной системы развития общих компетенций детский сад-школа-колледж как залог успеха будущего специалиста.....	61
<i>Зигле Л. А., Голубева И. И.</i> Программа внутрикорпоративного обучения – точка роста образовательной организации.....	62
<i>Смирнова Г. В., Нефедова Е. Б.</i> Акмеологическая стратегия развития профессионального потенциала педагогического коллектива современной дошкольной образовательной организации.....	67

ВЫЗОВЫ ОБРАЗОВАНИЮ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА НА ДИСТАНЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

<i>Модулина О. Б., Гришина И. В., Сенкевич Т. А.</i> Применение дистанционных образовательных технологий: реалии и перспективы.....	71
<i>Модестова Т. В.</i> Методическое сопровождение учителя в дистанционном режиме: проблемы и решения.....	81
<i>Некрасова С. Б., Князева Т. Б., Яшуныкина А. С.</i> Дистанционное обучение: пять шагов к успеху: опыт работы ГБОУ школа № 258.....	88
<i>Волчёнкова Г. П., Винницкая С. А., Зубкова М. В., Никонова Ю. И.</i> Цифровое гражданство учителя как условие продуктивной цифровой среды обучения.....	93
Аннотации	97
Сведения об авторах	104

CONTENT

EDUCATIONAL ORGANIZATION MANAGEMENT AND INNOVATIVE ACTIVITIES IN EDUCATION

<i>Volkov V.N.</i> Managed development of educational organizations: «pro-movement» scenarios.....	4
<i>Grishina I.V.</i> Professional management activities of the educational organization head: the future in the present	11
<i>Nagaychenko N.N.</i> School development based on the choice of management strategy.....	14
<i>Artamonova M.V., Mukhin A.V.</i> Social leadership and responsibility of education in modern society	18
<i>Semenova T.V., Berestovitskaya S.E.</i> School on the way towards brand creation	26
<i>Yatskevich I.G., Aleksandrova T.K.</i> Effective use of management tools as a significant factor in the development of professional potential of an educational organization.....	33

TEACHERS' PROFESSIONAL DEVELOPMENT UNDER CURRENT CONDITIONS

<i>Kovalev D.S., Matina G.O., Belosludtseva M.L.</i> Self-learning communities as a mechanism for implementing strategies: «Academy of Digital Technologies» experience	39
<i>Fedotova Ye.Yu., Solodova A.M., Rumyantseva N.V., Belinskaya A.V.</i> Organizational and pedagogical conditions for the development of soft skills in the secondary vocational education system: the experience of Teacher training college No. 4	48
<i>Golyadkina T.A., Filaretov R.A.</i> Development of college teacher's professional potential as a factor of high-quality training of specialists: the experience of Nekrasovsky Teacher training College No. 1	59
<i>Zlatin N.A.</i> Formation of an end-to-end system for the development of general competencies kindergarten-school-college as the key to the success of a future specialist	61
<i>Zigle L.A., Golubeva I.I.</i> Intra-corporate training program is a growth point of an educational organization.....	62
<i>Smirnova G.V., Nefedova Ye.B.</i> Acmeological strategy for the development of the teaching staff professional potential in a modern preschool educational organization	67

DISTANCE EDUCATIONAL TECHNOLOGIES APPLICATION: REALITIES AND PROSPECTS

<i>Модулина О. Б., Гришина И. В., Сенкевич Т. А.</i> Применение дистанционных образовательных технологий: реалии и перспективы	71
<i>Modestova T.V.</i> Methodological support for teachers in remote mode: problems and solutions	81
<i>Nekrasova S.B., Knyazeva T.B., Yashunkina A.S.</i> Distance Learning: Five Steps to Success: Experience of School No. 258.....	88
<i>Volchenkova G.P., Vinnitskaya S.A., Zubkova M.V., Nikonova Yu.I.</i> Teacher's digital citizenship as a condition for a productive digital learning environment.....	93
Abstracts	97
Information about authors	104

УПРАВЛЕНИЕ ОУ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ОБРАЗОВАНИИ

В. Н. Волков

УПРАВЛЯЕМОЕ РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: СЦЕНАРИИ «ПРО-ДВИЖЕНИЯ»

Инновационная деятельность в образовании признается учеными и практиками одним из условий, способствующих развитию образовательной системы. Инновационная активность образовательных организаций осуществляется в разных форматах. Значительная часть детских садов, школ, профессиональных лицеев и вузов России имеют опыт инновационной деятельности и большинство из них активно используют ее результаты.

Анализ открытых источников в Интернете и научных публикаций о деятельности инновационных площадок в регионах России демонстрирует, что осуществление инновационной деятельности возможно при надлежащей организации и обеспеченности ресурсами [3; 6; 9; 10]. Представляется необходимым в настоящее время добавить к этому еще одно условие: обеспечение последовательной и преемственной смены режимов и разнообразия форматов инновационной активности образовательной организации. Такое обеспечение может осуществляться организацией самостоятельно или совместно с органами управления образованием. Все обозначенные условия можно определить как «концепт сценариев инновационного развития» образовательной организации. Проработку предлагаемого концепта можно рассматривать как значимую научно-практическую задачу.

При решении этой задачи можно опираться на существующее научное знание. Например, А. М. Моисеев отмечает, что «управление школой может быть понято как деятельность субъектов управления, направленная на удовлетворение потребностей общества и школы как социальной организации в ... обеспечении

развития школы, ее перехода (перевода) в новое качественное состояние на основе осуществления планомерных инновационных процессов» [7, с. 41]. Таким образом, идея управляемого развития образовательной организации корреспондирует не только с характером инновационной активности, но и с особенностями ее планирования. Это предполагает возможность планирования не только периода работы организации в режиме федеральной или региональной инновационной площадки, но и вне этих временных рамок, предусматривая включение в другие форматы инновационной деятельности. В этой связи важно отметить позицию В. С. Лазарева, который характеризуя инновационную деятельность в образовании, указывал, что «по сложности структуры инновационных процессов можно судить, насколько активно работает школа на развитие» [5, с. 4].

Для обоснования концепта сценариев инновационного развития необходим сбор и анализ эмпирического материала. В статье концепт раскрывается на основе данных об инновационной активности 10 образовательных организаций Санкт-Петербурга, практики которых представлены в журнале «Непрерывное образование в Санкт-Петербурге» (2018–2020). Это школы № 30, 49, 179, 191, 518 и 643, детские сады № 41 Центрального района и № 78 Красносельского района, педагогические колледжи № 1 и 4.

Сбор и анализ материалов проведен применительно к выделенным автором восьми форматам инновационной активности, являющимися наиболее значимыми для образовательных организаций региона; автором также определен анализируе-

мый период (2015–2020). Для построения и описания сценария инновационного развития образовательной организации выделено еще одно условие: наличие у нее в выбранный период хотя бы двух форматов инновационной активности. Это позволит рассмотреть как уже реализуемый/

реализованный сценарий, так и получить основу для определения возможного сценария на перспективу. Сводные данные из открытых источников [11] об участии в инновационной деятельности выбранных образовательных организаций в 2015–2020 годах представлены в табл. 1.

Таблица 1

Инновационная активность образовательных организаций

Формат	Год					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Международный и федеральный уровни</i>						
Московский международный салон образования	н/д	н/д	0	1	3	н/д
Петербургский международный образовательный форум	1	1	4	5	7	9
Федеральная инновационная площадка	0	0	0	0	1	1
Конкурс ФЦПРО государственной программы «Развитие образования»		0	2	0	1	
<i>Региональный уровень</i>						
Региональная инновационная площадка	5	6	6	7	7	7
Конкурс инновационных образовательных программ	0	0	1	0	2	
Конкурс инновационных продуктов	0	0	1	1	0	н/д
<i>Районный уровень</i>						
Опорная площадка района	2	2	1	1	2	1

Приведенные данные позволяют отметить, что выбранные образовательные организации в 2015–2020 годах были представлены во всех форматах инновационной деятельности, несмотря на то, что по некоторым из них установлены ограничения на участие. Наиболее активно организации вели инновационную деятельность в 2019–2020 годах, то есть их активность возросла к концу анализируемого периода.

Из восьми форматов выбранные образовательные организации были наиболее полно представлены работой в режиме региональной инновационной площадки (6,33) и при организации мероприятий Петербургского международного образовательного форума (4,5). Можно отметить, что 9 из 10 организаций в анализируемый период вели деятель-

ность в режиме региональных инновационных площадок на протяжении от 2 до 6 лет. В 2015–2020 годах организации, включенные в выборку, увеличивали свое участие в форматах международного и регионального уровней. Максимальное представление в форматах инновационной активности отмечается у школы № 643 (5 из 8), а минимальное у ДООУ № 78 (2 из 8). Среднее число форматов за 6 лет у организации составило 3,5 из 8 возможных. Для анализа выбраны пять примеров сценариев инновационного развития образовательных организаций, содержащих 4–5 форматов.

Указанные в табл. 1 форматы инновационной активности образовательных организаций и их взаимосвязь можно представить в виде схемы (рис. 1).

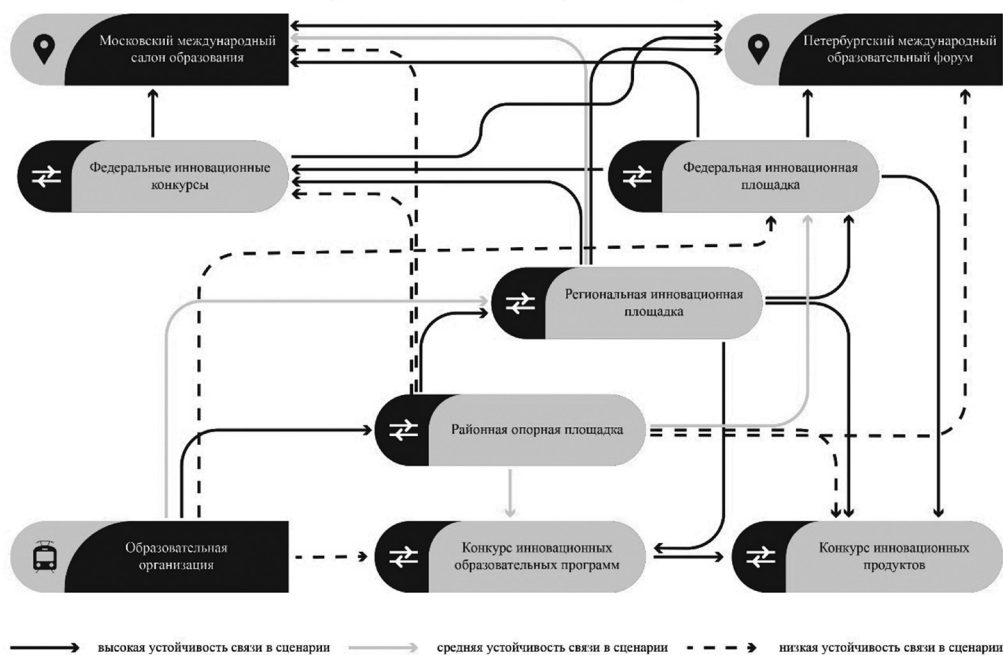


Рис. 1. Сценарии инновационного развития образовательных организаций

Прежде чем перейти к описанию сценариев инновационного развития образовательных организаций, следует дать характеристику возможных связей между ними. Связи между форматами в сценариях инновационного развития могут обладать высокой, средней и низкой устойчивостью. Степень устойчивости определяется способностью образовательной организации к переходу из одного формата инновационной деятельности в другой. При этом условия для всех переходов могут быть различны (конкурсные процедуры доступа на новый формат, самостоятельное решение организации, рекомендация органов управления образованием и др.).

Высокая степень устойчивости связи в сценарии предполагает, что образовательная организация, успешно осуществляя (осуществив) деятельность в одном из форматов, получив определенный опыт и создав инновационные разработки, может с высокой долей вероятности перейти в иной формат. Например, с высокой степенью вероятности образовательная организация, работающая или завершившая деятельность в режиме федеральной или региональной инновационной площадки, может принять участие в конкурсе инновационных продуктов или в Петербургском международном образовательном форуме, представив в этих

форматах созданный инновационный продукт.

Оценка степени устойчивости «средняя» означает, что образовательная организация, проводя (завершив) инновационную деятельность в одном формате, получив некоторый опыт и создав продукты, не всегда может перейти в другой формат. Например, как средняя может быть оценена устойчивость связи при переходе образовательной организации, не имеющей опыта работы в качестве районной опорной площадки, в режим региональной инновационной площадки или победа организации – районной опорной площадки – в региональном конкурсе инновационных продуктов. Такое положение может быть обусловлено нехваткой опыта участия в конкурсных процедурах в инновационной сфере или отсутствием продуктов, обладающих качествами, которые требуются для представления в этих форматах.

Наконец, низкая степень устойчивости связи в сценарии инновационного развития предполагает незначительную вероятность для образовательной организации сразу включиться в инновационную деятельность на федеральном или международном уровнях или сменить один формат на другой. Например, такой степенью устойчивости обладает связь форматов районной опорной площадки

и регионального конкурса инновационных продуктов или Московского международного салона образования. При этом имеющийся у организации опыт инновационной деятельности, скорее всего, будет недостаточен для такого перехода.

Охарактеризовав степени устойчивости связей в сценарии инновационного

развития образовательной организации, можно рассмотреть примеры реализуемых сценариев и обозначить на этой основе перспективные.

Как уже отмечалось наиболее широко в 2015–2020 годах в выбранных форматах инновационной деятельности была представлена школа № 643 (5 из 8).

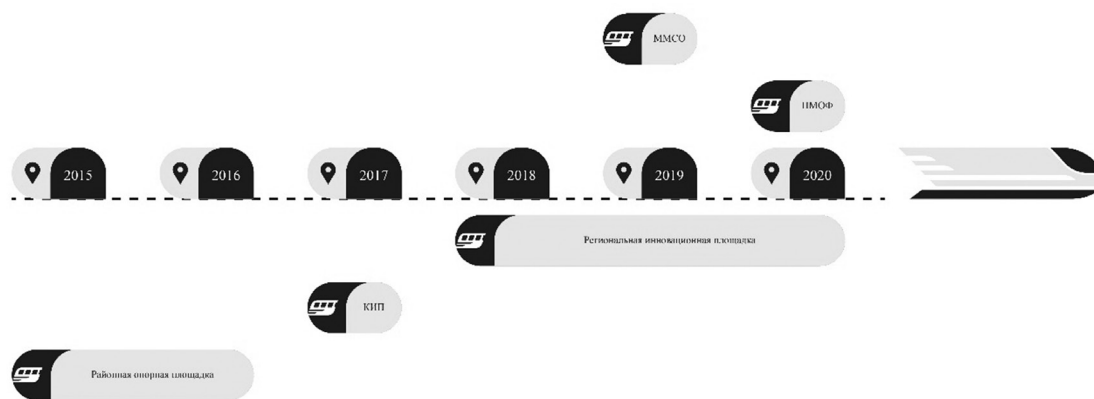


Рис. 2. Динамика инновационной активности школы № 643

Рассмотрение представленных на рис. 2 форматов позволяет определить сценарий школы № 643 как поступательный (от районного до международного форматов) и последовательный. Важно отметить:

- школа осуществляла инновационную деятельность и до 2015 года, то есть до начала анализируемого периода, что позволило ей получить необходимый для дальнейшей работы опыт;

- в каждом из форматов инновационной деятельности в 2015–2020 годах (районная опорная площадка и региональная инновационная площадка) школой создавались продукты, которые представлялись для внешней оценки (конкурс

инновационных продуктов и международные форумы соответственно).

Обращение к тематике инновационной деятельности школы позволяет определить, что ее ведущим направлениям является создание новых механизмов взаимодействия субъектов образовательного процесса и проектирование индивидуальных программ обучения [1; 12]. В этой связи как перспективный может рассматриваться сценарий, при котором будет продолжена работа в имеющихся у школы № 643 форматах, и при этом будет обеспечено расширение проблематики инновационной деятельности.

Рассмотрим особенности другого сценария инновационного развития на примере школы № 518 (рис. 3).

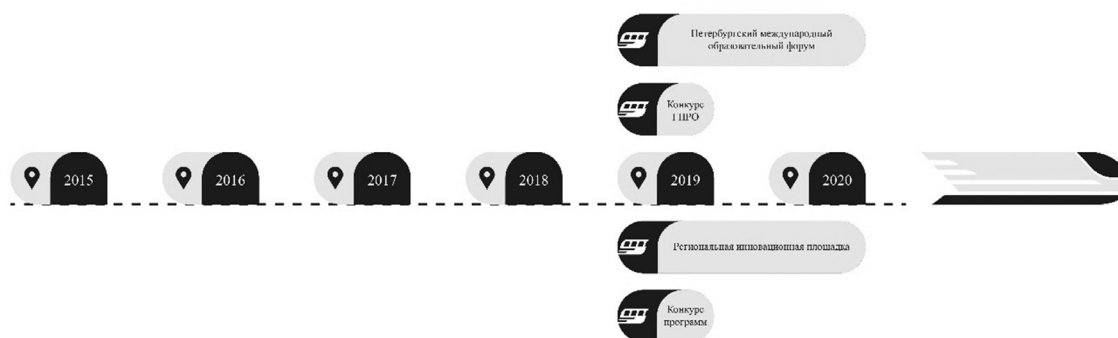


Рис. 3. Динамика инновационной активности школы № 518

Анализируемый период был неоднороден для образовательной организации. Его отчетливо можно разделить на две неравные части: до 2018 года включительно, когда инновационная активность в представленных форматах не велась, и период 2019–2020 годов, когда наблюдалась ее активизация, носившая «взрывной» характер. Такое распределение представляет определенный интерес для исследования концепта сценариев инновационного развития. Можно предположить, что до 2019 года школа определяла приоритеты инновационного поиска и реструктурировала ресурсы для его обеспечения. Такой сценарий инновационного развития уникален.

В 2019 году для осуществления инновационной деятельности школа № 518 выбрала тематику, связанную с технологиями математического образования, а также развитием инженерной культу-

ры и навыков проектной деятельности учащихся [4]. Эта тематика была одновременно представлена образовательной организацией сразу в четырех разных форматах [13]. Учитывая это, как и для школы № 643, в качестве перспективного для школы № 518 может рассматриваться сценарий, основанный на расширении разнообразия тематики инновационной деятельности. Предположительно, для обеспечения преемственности сценариев поиск новых тем может быть сделан в «смежных» областях на основе анализа проводимой в настоящее время работы.

Среди выделенных примеров особое место занимает сценарий инновационного развития, реализуемый школой № 191. Он отличается от уже рассмотренных примеров: инновационная активность в нем не носит последовательно «иерархического» или «взрывного» характера (рис. 4).

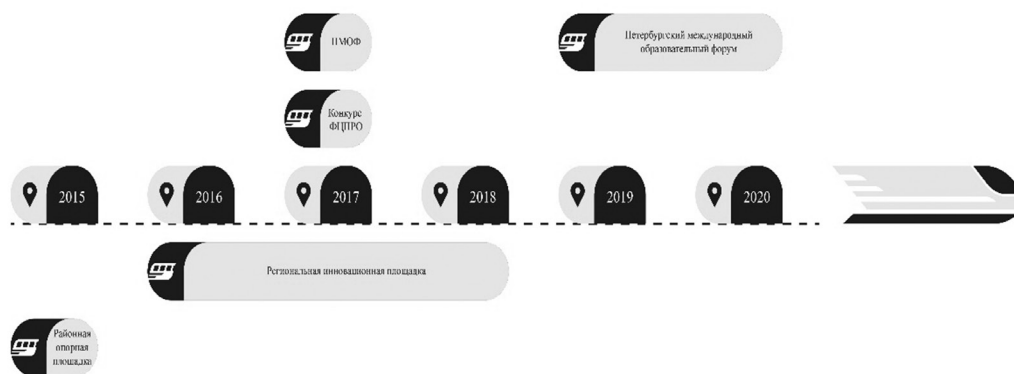


Рис. 4. Динамика инновационной активности школы № 191

Чередование разных форматов инновационной деятельности на всех уровнях от районного до международного позволяет определить сценарий, реализуемый школой как дискретный за счет менее выраженной динамики и отсутствия возможности выделить обособленные этапы. При этом, несомненно, для образовательной организации значим такой «событийный ряд». Следует отметить, что в «активе» образовательной организации также есть различные инновационные практики 2011–2014 годов, имевшие место до начала анализируемого периода [2].

Тематика инновационной деятельности школы № 191 в последние годы фокусировалась на развитии функциональной грамотности учащихся и мониторинге их про-

гресса. Логика инновационного поиска позволяет предположить целесообразность расширения его проблематики в будущем.

Перейдем к анализу данных для определения сценария инновационного развития лица № 179 (рис. 5).

Представленные на рис. 5 форматы инновационной активности лица № 179 дают основания считать их смену в течение шести лет продуманной. Применительно к лицу следует особо обозначить две характеристики сценария:

- на протяжении всего периода организация вела работу в режиме региональной инновационной площадки, преемственно трижды уточняя и конкретизируя направленность и содержание своих работ;

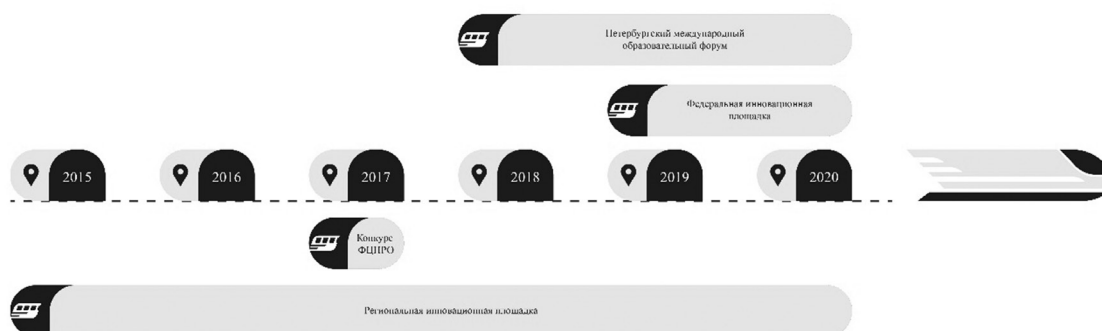


Рис. 5. Динамика инновационной активности лица № 179

• лицей – единственная организация в выборке, которая в 2019 года достигла общероссийского уровня в формате федеральной инновационной площадки по теме «Школьный трансфер технологий».

Изучение проблематики, по которой лицей № 179 осуществляет инновационную деятельность, дает основания считать ее универсальной [14]. Среди широкого перечня направлений можно выделить как традиционные для организации вопросы формирования основ здорового образа жизни, так и актуальные для всей образовательной системы вопросы внедрения ФГОС основного общего образования, использования подхода системной инженерии, формирования и оценки метапредметных результатов учащихся и др. [8].

Реализуемый лицеем в 2015–2020 годах сценарий инновационного развития опирается на базовые форматы, относя-

щиеся к инновационной инфраструктуре, определенной Федеральным законом «Об образовании» (федеральные и региональные площадки). Они продуманно дополнены федеральными и международными форматами, которые используются для постоянного внешнего представления инновационных продуктов, создаваемых в лицее. Это позволяет считать возможным для лицей № 179 в среднесрочной перспективе сохранить выбранный сценарий, что является единственным примером в рассматриваемой выборке организаций.

Завершая рассмотрение выбранных для представления в статье примеров сценариев инновационного развития, обратимся к особенностям инновационной деятельности образовательной организации регионального подчинения – лицей № 30 (рис. 6).



Рис. 6. Динамика инновационной активности лица № 30

Факт прямого регионального подчинения лицей № 30 влияет на возможности выстраивания и реализации сценариев инновационного развития, сужая разнообразие возможных форматов. Как следует из рис. 6, в сценарии инновационного разви-

тия лицей нет форматов районного уровня и ограниченно представлены региональные форматы. Принимая во внимание потенциал и ресурсы организации регионального подчинения, сценарий насыщен форматами международного уровня,

и проводимая в них работа разнообразна по содержанию. Это подтверждается тематикой разработок последних лет. Инновационная деятельность велась лицеем № 30 по направлениям: развитие профильного математического образования, определение новых подходов в инженерно-технологическом образовании в цифровой среде, интеграция внеурочной деятельности и дополнительного образования и др.

При определении сценария инновационного развития лицея на среднесрочную перспективу целесообразно, сохраняя внешне представление новых практик на международном уровне, запланировать включение в один из федеральных форматов на основе уже созданных разработок. Это позволило бы расширить ресурсную базу образовательной организации, установить новые партнерские связи и обеспечить сравнение инновационных продуктов с аналогами.

Рассмотренные в статье варианты сценариев инновационного развития образовательных организаций Санкт-Петербурга позволяют определить концепт сценариев как универсальный, подходящий для различных организаций. Это достигается комбинацией разных форматов в ретроспективе среднесрочного периода и воз-

можностью выстраивания перспективного сценария на 3–5 последующих лет.

В то же время требуют уточнения вопросы:

- о типологии сценариев, которые в статье пока определены как последовательно «иерархичный», «взрывной» и дискретный;
- о специфике включения в разные форматы (перехода с одного формата на другой).

Также можно предположить, что перечень форматов инновационной активности образовательных организаций может корректироваться по количеству и уточняться по содержанию.

Полученные данные и выводы на их основании позволяют считать предложенный концепт сценариев инновационного развития одним из средств поддержки развития образовательных организаций и инструментом, усиливающим прогностическую составляющую управления. Такие эффекты обеспечиваются вариативностью многоуровневых решений и конкретных действий субъектов управления, в соответствии с которыми образовательные организации могут обеспечивать развитие, последовательно меняя форматы инновационной деятельности.

Список литературы

1. Андреева Н. Д. и др. Сопровождение процесса проектирования индивидуальных образовательных маршрутов обучающимися в условиях реализации предметных концепций на уровне основной и средней школы // Непрерывное образование в Санкт-Петербурге. 2018. № 1 (7). С. 39–42.
2. Бабак С. А., Савинова Н. А. Школа – инновационный образовательный центр (опыт участия школы № 191 Красногвардейского района Санкт-Петербурга в мероприятиях ФЦПРО) // Непрерывное образование в Санкт-Петербурге. 2018. № 2 (8). С. 31–33.
3. Борисова Е. С. Региональные инновационные площадки в сфере образования Самарской области: алгоритмизация оценочных процедур // Научная жизнь. 2019. Т. 21. № 64. С. 5–9.
4. Волосова Ю. Е., Данилова Ю. А. Реализация инновационных проектов в общеобразовательной школе // Непрерывное образование в Санкт-Петербурге. 2019. № 2 (10). С. 58–64.
5. Лазарев В. С. Характеристики инновационной деятельности // Эксперимент и инновации в школе. 2008. № 1. С. 3–4.
6. Ломакина И. С., Сташкевич И. Р. К вопросу об оценке качества и эффективности реализации инновационных образовательных проектов // Инновационное развитие профессионального образования. 2017. № 3. Т. 15. С. 15–20.
7. Моисеев А. М. Управление школой в рамках стратегического подхода: особенности понимания сущности // Педагогика: история, перспективы. 2019. Т. 2. № 4. С. 37–69.
8. Обуховская А. С., Батова Л. А. Здоровьесберегающий уклад лицея – платформа здорового будущего обучающихся // Непрерывное образование в Санкт-Петербурге. 2018. № 2 (8). С. 26–30.
9. Тишина Е. Г., Кролевецкая Е. Н. Инновационная площадка как средство развития региональной инновационной инфраструктуры в сфере образования // Вестник Белгородского института развития образования. 2016. № 1. С. 43–49.

10. Управление развитием инновационной деятельности в современном образовательном учреждении: коллективная монография / Белова Е. Н., Гуртовенко Г. А., Бутенко С. В., Яковлева Н. Ф. 2-е изд. стер. Красноярск: Красноярский ГПУ им. В. П. Астафьева. 2013.
11. Электронный ресурс. URL: <http://k-obr.spb.ru>, <https://petersburgedu.ru>, <http://www.eduforum.spb.ru>, <https://fip.expert/home>, <https://www.конкурсшкол.рф>
12. Электронный ресурс. URL: <http://643spb.edusite.ru/opytno-eksperimentalnaya-rabota/innovatsionnaya-deyatelnost-eor>
13. Электронный ресурс. URL: <http://518.shko.la/oer>
14. Электронный ресурс. URL: http://lyceum179.ru/?page_id=85

И. В. Гришина

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: БУДУЩЕЕ В НАСТОЯЩЕМ

За последние 20 лет подход к управлению школой в корне изменился. Школы сегодня вынуждены непрерывно приспосабливаться к меняющимся ожиданиям общества, законодательным новшествам, уделять внимание взаимодействию с родителями, искать новые модели в общении с учениками, непрерывно обучать педагогов, расширять контакты с общественными организациями и при этом развивать творческие способности детей и внедрять инновации. В этих условиях директору приходится искать новые подходы к управлению и переходить от привычного «контроля сверху» к делегированию полномочий коллегам. Постепенно складываются три типа управления, которые могут сделать успешной современную школу: директор-менеджер; директор-визионер; директор-стратег. Директора школы часто сравнивают с капитаном корабля во время шторма, когда требуются быстрые и точные решения. Кажется, что менеджерский стиль управления поможет здесь как не что другое, ведь сосредоточив внимание на функциях, задачах, поведении персонала и учащихся, мы повышаем эффективность управления. Но к сфере образования этот стиль руководства в чистом виде неприменим. При таком подходе мы приносим цели образования в жертву повышению эффективности управления школой. На практике это может означать ориентацию

на формальные показатели успеваемости, «выдавливание» недостаточно успешных учеников и «уровниловку», когда индивидуальные наклонности и умения ребёнка отодвигаются на задний план. Менеджерский стиль становится неактуальным, а иногда и деструктивным, если не является частью комбинации из разных методов управления. «Капитан во время шторма» – это красивая метафора, но даже в ней кроется зерно проблемы: в этой ситуации у руководителя совершенно не остаётся времени для осмысления стратегии и целей школы. Такой способ управления – жизненно важная часть арсенала любого успешного руководителя, незаменимый компонент организации всех успешных школ, но сегодня он должен дополнять, а не вытеснять подходы, основанные на принципах и ценностях. В школе будущего управленец должен быть менеджером, но не может себе позволить быть только менеджером.

Руководитель-визионер вдохновляет, бросает вызов, направляет и наделяет полномочиями. Слабость такого типа руководителей может проявиться на стадии реализации целей и задач, когда умение заглянуть в будущее должно быть преобразовано в конкретные действия. Необходимо умение организовать работу команды, проанализировать возможные области изменений и составить план. Как правило,

руководителям-визионерам приходится реализовывать свои задумки в условиях ограниченных ресурсов и подотчётности надзорным органам, поэтому поддержка со стороны учителей является принципиальным условием успеха. Ещё одним важным условием успеха директора-визионера является вовлечение в процесс перемен всех заинтересованных участников: родителей, членов попечительского совета, представителей органов исполнительной власти и так далее. Они должны иметь возможность высказаться в процессе постановки целей, планирования и определения измеримых результатов преобразований. В целом же руководитель-визионер должен быть «рефлексивным практиком», который тщательно обдумывает, как выполняются действия и каковы их последствия. Кроме того, ему не помешает хороший исполнительский аппарат, способный компенсировать организаторскую слабость визионера.

Стратег объединяет в себе функции менеджера и визионера. Он должен определить перспективу как минимум на десять лет: чему нужно учить детей и какие ценности прививать, с какими семьями будет работать школа, каким должен получиться выпускник, на какие вузы и сферы деятельности стоит ориентироваться. Основная задача стратега – сформулировать, что школа будет делать, а чего не будет, исходя из конкретного замысла, и собрать под эти задачи проектный офис. Потребность именно в таком стиле руководства вызвана самой жизнью.

Какими же качествами должен обладать директор, чтобы стать лидером в будущем и настоящем?

Толерантность к неопределенности одно из самых важных качеств лидера. Включает в себя умение принимать решения с учетом противоречивости контекста. Пока человек не научится владеть собой в ситуации неопределенности, он не сможет действовать эффективно, а значит, и вести других за собой.

Стратегическое проблемное мышление. Лидер должен уметь принимать адекватные решения в любых условиях. Даже в условиях отсутствия полных данных. Важно обладать креативностью и гибкостью. Это поможет в новых задачах предлагать подходящие решения.

Коммуникативная компетентность. Для умения грамотно налаживать связи

важны эмоциональный и витальный интеллект. Эмоциональный интеллект включает в себя умение управлять собственными эмоциями и распознавать эмоции других. А витальный – это жизненная энергия, способность действовать, сделать первый шаг.

Взаимодействие и сотрудничество. Главные активы лидера – команда и коллективный разум. Важно и нужно позволить себе на них опереться. Вероятность успешного решения задач существенно повысится, если вы начнете вовлекать в процесс все ресурсы своего коллектива.

Способность изменяться и учиться. Lifelong learning – главный тренд в самообразовании, который продолжает нарастать. Лидер не стоит на месте, он всегда идет вперед. Ведь если человек не меняется, он стагнирует, а затем начинает деградировать. Важно выстраивать для себя целостную систему развития навыков.

Умение оставаться в любой ситуации человеком. Лидерство всегда строится на личностном моральном выборе. Здесь и выбор своих принципов, и своей позиции, и смысла жизни, а соответственно, своих целей и средств их достижения. Основные характеристики лидерства – осознанность, воля, ответственность. Ответственность – один из ключевых критериев лидерства. Принятие ответственности за свой выбор, поступки и их последствия – это умение признавать и победы, и поражения.

Сегодня от руководителей требуются:

- широкое понимание («веер перспектив»);
- опора на ценности;
- умение исследовать изменения;
- готовность отвечать на изменения (agility – гибкость)
- способность фокусироваться на главном;
- креативность.

Сегодня также становится очевидным, что наступает время особенных школ, имеющих индивидуальный замысел и готовых меняться в зависимости от требований времени. Рассмотрим в качестве примера технологию управления профессиональным развитием педагогов «Система «ПРОСТО (Профиль РОСТА учителя)», разработанную в процессе деятельности региональной инновационной площадки на базе школы № 619 Калининского района Санкт-Петербурга.

Актуальность технологии управления профессиональным развитием педагогов «Система «ПРОСТО (Профиль РОСТА учителя)» для управления профессиональным развитием педагогов обусловлена современной необходимостью руководителя обеспечить корпоративный прорыв организации в соответствии с новыми требованиями к образованию и отсутствием разработанных механизмов по контролю этого процесса. Как только руководитель решает начать инновационную работу, новый проект или любой другой корпоративный прорыв, он сталкивается с ограниченностью имеющихся компетенций своего педагогического коллектива. Необходимость повышения квалификации педагогов создаёт дополнительные проблемы. Как выявить профессиональные дефициты сотрудников, в какую организацию обратиться для создания программы повышения квалификации, направленной на устранение конкретных дефицитов, как работодателю проконтролировать эффективность обучения его сотрудников? Для решения этих проблем создана технология управления профессиональным развитием педагогов.

Основная цель сервиса «Профиль РОСТА учителя» заключается в улучшении качества образования в образовательной организации, повышении эффективности деятельности в целом и увеличении индивидуальной творческой отдачи каждого педагогического работника. Цель технологии – обеспечить руководителю эффективное управление профессиональным развитием персонала. Технология учитывает профессиональные дефициты и возможности работников, а также обеспечивает проектирование «профиля роста», повышения квалификации педагогов с учётом результатов оценки качества образования на основе интеграции результатов оценочных процедур. Природа сервиса «Профиль РОСТА учителя» определяется его спецификой как вида интеллектуальной деятельности, основной задачей которого является анализ, обоснование перспектив развития образовательной организации и использования инноваций с учетом оценки качества образования на основе интеграции результатов оценочных процедур. В более широком смысле под сервисом понимается специализированная экспертная помощь, оказываемая методистами и консультантами в решении проблем качества образования образова-

тельной организации, на основе разработанного «профиля роста учителя».

Новизна технологии в том, что впервые работодатель получает возможность через электронную систему «Профиль РОСТА учителя» управлять компетенциями персонала для корпоративного прорыва, снизив при этом ресурсные издержки (временные, психологические, финансовые и др.)

Предложенная технология управления компетенциями персонала обладает преимуществами:

- воспроизводимость – поэтапный порядок действий легко можно повторить в любой образовательной организации;
- перспективность – можно использовать в любой отрасли народного хозяйства в области повышения квалификации работников, используя соответствующее тематическое наполнение;
- мобильность – «Профиль РОСТА учителя» работает в мобильной версии, что повышает оперативность контроля и мобильность принятия управленческого решения;
- управление «онлайн» – «Профиль РОСТА учителя» – электронная система, обладающая свойствами системы управления обучением (LMS) и CRM – система управления взаимоотношениями, которая позволяет обеспечить контакт (обратную связь) внутри участников для решения совместных задач;
- вариативность – выстраивание образовательного маршрута происходит на основе диагностики дефицитов;
- свободный доступ к системе обеспечен для руководителя и персонала.

Интерактивная технология управления компетенциями персонала «Профиль РОСТА учителя» реализуется в течение шести этапов деятельности руководителя:

1. Определение руководителем КВЦ (критически важной цели) для организации.
2. Поиск консультантов, методистов и организаций-партнёров для диагностики и коррекции профессиональных дефицитов персонала.
3. Диагностика профессиональных дефицитов, мешающих достижению КВЦ.
4. Согласование. Наполнение «Профиль РОСТА учителя» содержанием в соответствии с заявкой руководителя и учётом результатов оценки качества образования на основе интеграции результатов оценочных процедур.

5. Работа в системе «Профиль РОСТА учителя». Контроль успешности сотрудников в обучении со стороны работодателя.

6. Принятие управленческого решения. Отбор кадров по результатам работы в программе.

Описание электронной системы представлено на сайте школы № 619 [1].

Современный директор должен обеспечивать опережающий характер образования: ставить задачи, которые важны сегодня и станут ещё более важными завтра, и находить пути их решения. Такая постановка вопроса предполагает, что руководители школ – это профессиональные

и умелые управленцы. Трансформационные процессы в обществе и экономике набирают обороты. Совершенно очевидно, что ужесточение контроля, унификация процессов, увлечение рейтингованием во многом исчерпали пределы своей эффективности. Текущая ситуация является вызовом для всех профессионалов, занятых в системе общего образования. И даже не важно: научится ли действующий директор мыслить стратегически, или, наоборот, появится педагог нового поколения, который возглавит школу. Необходимо делать ставку именно на такой тип руководителей, «выращивать» их и помогать.

Список литературы

1. Электронный ресурс. URL: <https://www.school619.ru/assets/files/fip-2019/prezentaziya%20zifru.pdf>
2. Гришина И.В., Матина Г.О. Профессиональная рефлексия директорами школ задач их управленческой деятельности // Непрерывное образование в Санкт-Петербурге. 2019. № 2 (10). С. 33–38.
3. Гришина И.В. Управление школой: новая номинация // Непрерывное образование в Санкт-Петербурге. 2019. № 2 (10). С. 5–7.

Н. Н. Нагайченко

РАЗВИТИЕ ШКОЛЫ НА ОСНОВЕ ВЫБОРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ

Для того чтобы российская система образования была способна конкурировать с системами образования передовых стран, необходимы инновационные преобразования и модернизация образования. По сути инновации должны быть присущи всем образовательным учреждениям, так как даже словарное значение «образование» рассматривается как существительное от глагола «образовывать» в смысле «создавать» или «развивать» нечто новое. Цель этих инноваций – максимизировать качество образования в школе [5].

Обеспечить высокое качество обучения школьников – это задача, которая стоит перед каждым образовательным учреждением. Но может ли сегодня школа отвечать вызовам времени и получать заявленные результаты без энергичных

действий и внедрения новшеств? Какие современные ресурсы дают значительный импульс для развития? Какую управленческую стратегию выбрать, чтобы стать заметными в относительно одинаковом образовательном пространстве региона? Ответы на эти вопросы становятся маркерными точками, определяющими условия успешности.

Каждая школа ищет свои пути и механизмы в этом направлении. Одним из механизмов, позволяющих обеспечить качество школьного обучения, является внедрение инновационной деятельности, а это требует развития профессионального потенциала образовательного учреждения.

Профессиональный потенциал (от *лат.* potential – сила), в нашем понимании – это суммарный ресурсный потенциал, который выражает способность

образовательной организации к эффективной деятельности. Наличие достаточного профессионального потенциала определяет необходимые условия работы для достижения целей, ради которых была создана организация.

Школа № 334 Невского района Санкт-Петербурга, открытая в 1969 году, – современное, динамично развивающееся учреждение, основная миссия которого дать обучающимся качественное образование и создать условия для развития школы как открытой инновационной образовательной системы, ориентированной на формирование у обучающихся навыков XXI века.

Для достижения этой цели образовательное учреждение поддерживает на должном уровне развитие следующих компонентов:

- наличие профессионального педагогического коллектива;
- внедрение инновационных технологий и форм обучения;
- новации и экспериментальная работа в ходе эффективного взаимодействия с социальными партнерами;
- единая технологичная образовательная среда;
- динамичная система управления;
- выстроенные взаимоотношения внутри воспитательного пространства.

Инструментом стратегического управления школы № 334 до 2025 года является программа развития «Новое измерение», которая определяет пути и основные направления развития на среднесрочную перспективу в логике современной государственной образовательной политики и с учетом профессионального потенциала саморазвития образовательного учреждения.

В эпоху быстрой смены технологий концепция развития школы заключается в необходимости формирования принципиально новой системы непрерывного образования, которая предполагает постоянное обновление. Ключевой характеристикой такого образования становится не только передача знаний и технологий, но и формирование у обучающихся «гибких навыков», готовности к переобучению, что предопределяет новое понимание качества образования, а значит, и новые подходы к управлению его достижением.

Особое внимание коллектива школы № 334 сосредоточено на создании условий для полноценного включения обучающихся в образовательное пространство и успешной их социализации. При этом образовательная среда рассматривается как специально смоделированное пространство, обеспечивающее разнообразные варианты выбора оптимальной траектории развития и взросления личности с учетом опыта российского и Санкт-Петербургского образования. Такой подход позволяет обучающимся самоопределяться в разнообразных видах деятельности и во взаимодействии с разными сообществами, педагогам – создавать условия для социализации обучающихся в широком социальном и культурном контексте; родителям – участвовать в создании широкого диапазона образовательных услуг; организаторам и управленцам – принимать управленческие решения с ориентацией на разнообразие образовательных процессов и условий, в том числе в системе ранней профориентации.

Достижение стратегических целей и решение задач программы обеспечивается путем реализации системы программных мероприятий, сгруппированных в отдельные проекты по основным направлениям деятельности ОУ. Каждый проект нацелен на решение исходных проблем и задач на уровне системы образования.

Проект «Образование для реальной жизни» дает возможность школе соответствовать требованиям времени, понимать новые интересы и запросы детей. Сегодня меняются критерии качества образования. Ими становятся: адекватное самоопределение выпускников, их профессиональная мобильность, функциональная и технологическая компетентность, а не только успеваемость по учебным предметам. В 2020 году вводятся федеральные государственные образовательные стандарты среднего общего образования, которые задают принципиальные установки на построение новой старшей школы.

Исходная проблема, решаемая в рамках проекта «Точка входа в профессиональную среду», отражена данными статистики последних лет. По доле бюджетных мест на инженерные специальности Россия занимает первое место в мире. В то же время в большинстве случаев учиться на эти места приходят недо-

статочны подготовленные абитуриенты, у четверти из которых средний балл ЕГЭ ниже 56 из 100 (то есть они имеют школьную тройку по математике и естественным наукам) [2]. Утрачены эффективные формы сетевого взаимодействия «школа – производство». Назрела необходимость повышения престижа рабочих и инженерных профессий, требующих высокого уровня компетенций. Разработанный школой № 334 проект предполагает комплексное решение, нацеленное на создание инновационных элементов системы ранней профориентации и основ предпрофессиональной подготовки школьников по инженерно-технологическому направлению (машиностроение, транспорт, приборостроение, робототехника, энергетика, радиотехника).

Необходимость соответствия новому уровню запросов цивилизации, требующей создания системы обучения и воспитания просвещенных пользователей, обеспечения системного подхода в построении открытой информационной образовательной среды и организации учебно-исследовательского процесса, формирования у обучающихся современной школы компетенций XXI века (креативность, критическое мышление, коммуникация, кооперация) и цифровой грамотности – проблемное поле проекта «Инженерно-индустриальный класс». Этот проект ориентирован на создание образовательной среды нового формата для вовлечения всех участников образовательного процесса в информационно-образовательное пространство, в расширение его границ, одновременного развития цифровой и информационной компетентности как обучающихся, так и педагогического коллектива.

В ходе реализации проектов «Образование для реальной жизни», «Точка входа в профессиональную среду» и «Инженерно-индустриальный класс» организуется многопрофильная, технологически насыщенная образовательная среда, мотивирующая обучающихся к самопродвижению по выбранной ими траектории с ориентацией на развитие допрофессиональной компетентности. В школе внедряются новые сетевые формы обучения с участием средних и высших профессиональных образовательных учреждений, реализуются метапредметные проекты

«Океан интеграций» и «Школа самоопределения и социализации». В результате сетевого взаимодействия с СПб ПОУ «Художественно-профессиональный лицей им. К. Фаберже» и Горным университетом была подготовлена команда школы, члены которой в декабре 2019 года стали победителями и призерами V регионального чемпионата «Молодые профессионалы» (Juniorskills) в Санкт-Петербурге по компетенции «Огранка и обработка ювелирных вставок». С февраля 2020 года началась подготовка следующих команд по другим компетенциям во взаимодействии с СПб ПОУ «Радиотехнический колледж» и СПб ПОУ «Высшая банковская школа».

В контексте Федерального проекта «Успех каждого ребенка» (национальный проект «Образование») выстраиваются цели, задачи, события и эффекты проекта «Новая система талантов – школа возможностей». Сегодня одним из главных вопросов перед образовательными учреждениями становится вопрос создания «открытой образовательной среды», обеспечивающей «социальный лифт» для талантливых ребят в условиях изменчивой и конкурентной экономики [4]. Российская экономика и промышленность нуждаются в квалифицированных кадрах, ученых и технологах. Однако по статистике Министерства просвещения РФ из 50% российских школьников, занимающихся в системе дополнительного образования, лишь 4% вовлечены в научно-технологическое творчество [3].

Ведущее направление деятельности школы № 334 – обеспечение интеграции основного и дополнительного образования. С этой целью в 2015 году в школе было открыто структурное подразделение «Информационно-технологический центр дополнительного образования детей». В 44 объединениях Центра занимается 86% школьников, которые добиваются высоких результатов на конкурсах регионального, всероссийского и международного уровней. Из них 35% реализуют свои интересы и способности к научно-технологическому творчеству, обучаясь по новым образовательным программам: «Робототехника для младших школьников», «3D-моделирование и 3D-технологии», «Технология дизайна», «Интеллектика» и другие.

Создание творческой среды для педагогов – условие успешности образовательного учреждения. Учителя школы – победители национального проекта «Образование» и регионального конкурса «Лучший классный руководитель». К научно-исследовательской деятельности с учениками активно привлекаются ученые ведущих высших учебных заведений города. В школе работает много молодых специалистов. В то же время профессиональный потенциал школы напрямую зависит от профессиональной компетентности руководителя образовательного учреждения, который должен уметь эффективно решать профессиональные проблемы и типичные профессиональные задачи, возникающие в реальных ситуациях профессиональной управленческой деятельности, с использованием знаний, профессионального и жизненного опыта, ценностей и наклонностей [1].

Школа № 334 – поле инновационной активности. Учреждение является опорной площадкой ИМЦ Невского района по разработке и апробации вариативной модели оценки качества образования на основе интеграции оценочных процедур. Совместно с СПб ПОУ «Высшая банковская школа» и СПб ПОУ «Радиотехнический колледж» реализуется российско-австрийский проект по развитию предпринимательской компетентности.

Понимая тенденции системных изменений в образовании по проблемам оценки качества образования как на федеральном, так и на региональном уровне и исходя из имеющихся ресурсов в ОУ, нами разработан инновационный проект, целью которого является проектирование единой системы объективной оценки метапредметных результатов обучающихся на разных уровнях общего образования и создание эффективного механизма по-

лучения, обработки, хранения и использования в практике общеобразовательных учреждений информации, направленной на повышение качества общего образования. С 1 сентября 2019 года этот проект реализуется в рамках работы ГБОУ школы № 334 в режиме региональной экспериментальной площадки по теме «Проектирование единой системы объективной оценки метапредметных результатов обучающихся на разных уровнях общего образования».

Для объективной оценки метапредметных результатов авторским коллективом школы была выдвинута идея создания единого пространства развития и оценки метапредметных результатов, включающего в себя сетевое взаимодействие с дошкольными образовательными учреждениями (для определения входного уровня универсальных действий), с высшими/средними профессиональными образовательными учреждениями (для определения выходного уровня soft skills в надпрофессиональной деятельности) и с учреждениями дополнительного образования (для расширения спектра метапредметных достижений).

Деятельность школы, направленная на достижение качественного результата, позволила учреждению неоднократно входить в рейтинг ТОП-100 лучших школ Санкт-Петербурга по качеству условий ведения образовательной деятельности и по качеству управления.

Сегодня слагаемые успеха ГБОУ школы № 334 Невского района Санкт-Петербурга – это наличие достаточного профессионального ресурсного потенциала, четкое профессиональное функционирование, открытая система социального взаимодействия плюс стремление к постоянному развитию через введение разумных и полезных инноваций.

Список литературы

1. Гришина И. В. Профессиональная компетентность директора школы: Теория и практика формирования: автореф. ... д-ра пед. наук. URL: <https://www.dissercat.com/content/professionalnaya-kompetentnost-direktora-shkoly-teoriya-i-praktika-formirovaniya>
2. Доклад центра стратегических разработок и высшей школы экономики «двенадцать решений для нового образования». URL: https://conf.hse.ru/data/2018/04/19/1150471656/Doklad_obrazovanie_Web.pdf
3. Дорошенко А. Г. Анализ перспективных направлений развития технологического и дополнительного образования // Электронный научный журнал «Информационно-коммуникационные технологии в педагогическом образовании». URL: <http://infed.ru/articles/450/>

4. *Иваньшина Е. В.* Возможные подходы к оцениванию метапредметных образовательных результатов: тезисы Всероссийского семинара-совещания по предварительным итогам реализации в 2017 году мероприятий ФЦПРО. 2017.
5. *Томова М. Б., Делушева Л. А.* Инновационное развитие Российской Федерации в сфере образования // Интернет-журнал «Науковедение». URL: <http://naukovedenie.ru>.

М. В. Артамонова, А. В. Мухин

СОЦИАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОБРАЗОВАНИЯ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

Когда говорят о качестве образования, чаще всего отмечают способность образовательного учреждения эффективно выполнять образовательную программу и удовлетворять образовательные запросы различных участников образовательных отношений. Однако встречаются ситуации, когда пассивная роль образования меняется на лидерство образовательного учреждения и оно становится драйвером становления новых ценностей культуры современного общества.

О результатах и условиях реализации социальной позиции образовательного учреждения расскажем на примере анализа инновационного развития Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения школы-интерната № 1 им. К. К. Грота Красногвардейского района Санкт-Петербурга.

С самого начала своего создания (1881 год) школа им. К. К. Грота была не просто образовательным учреждением, а социальным институтом, формирующим гуманистическое отношение общества к инвалидам. Сам факт ее появления и работы стал признанием равных возможностей инвалидов в обществе здоровых людей.

В 1881 году известный политический и общественный деятель Константин Карлович Грот открыл школу для 10 слепых мальчиков, ставшую впоследствии Александро-Мариинским училищем, которое выступало как своеобразный организационный и методический центр работы со слепыми в России.

После революции Ленинградская школа слепых первой из специальных школ убедительно доказала, что школь-

ники с нарушением зрения способны получать не только начальное, но среднее и даже высшее образование.

В трудные для российского общества 1990-е годы школа им. К. К. Грота была лишена необходимых для ее развития ресурсов, и вся ее деятельность была сосредоточена на образовании слепых и слабовидящих детей. Это был период, когда ее деятельность ограничивалась лишь адаптацией ребенка – инвалида к жизни в обществе здоровых людей.

Для преодоления сложившейся ситуации необходимо было изменить ценностное отношение к развитию ребенка с ограниченными возможностями здоровья в современном обществе. И эти изменения начались в 2005 году с приходом нового руководителя школы им. К. К. Грота – Мухина Алексея Викторовича. Это было время становления системы инклюзивного образования в Российской Федерации, которое потребовало возрождения социальной активности школы им. К. К. Грота. Система инклюзивного образования – это не только образовательная, но в большей степени социальная проблема развития общества по отношению к ребенку с ограниченными возможностями развития. Инклюзия как понятие означает увеличение степени участия каждого ребенка в образовательном процессе, уменьшение степени изоляции ребенка во всех процессах, происходящих внутри образовательного учреждения и социально-культурной среде окружающего пространства. Именно поэтому вопрос качества инклюзивного образования стал фактором интеграции деятельности различных субъектов нашего

общества. В системе общего образования России был уникальный опыт организации инклюзивного образования, однако этот опыт часто воспринимался как достижение конкретного образовательного учреждения или физического лица. Для его распространения не хватало правовой регламентации, концептуального осмысления, методического обеспечения.

Осознание этой проблемы предполагало переход процесса становления системы инклюзивного образования на новый уровень развития – от поддержки частных инициатив к целенаправленному процессу объединения ресурсов различных социальных институтов гражданского общества. Возможности и перспективы развития инклюзивного образования потребовали изменения социальной роли специального (коррекционного) образовательного учреждения школы-интерната им. К. К. Грота для слепых и слабовидящих детей как ресурсного центра инклюзивного образования детей с нарушениями зрения в Российской Федерации.

В настоящее время в школе обучается 363 ученика с нарушением зрения, в том числе 13 детей-сирот. Школа даёт полноценное качественное среднее образование, обучение длится 12 лет. Но самое главное это то, что школа обеспечивает им «путевку во взрослую жизнь» – трудоустройство по специальностям, в которых они могут реализовать свои сильные стороны. Из стен школы выходят будущие массажисты, дизайнеры, музыканты, спортсмены. Уникальные картины слепых детей украшают стены школы. Учащиеся школы на равных принимают участие в различных мероприятиях (фестивалях, фольклорных праздниках, соревнованиях) совместно с учащимися других общеобразовательных школ Петербурга, а также организуют на своей базе встречу с модельерами, художниками, писателями.

Инновационная деятельность школы им. К. К. Грота помогла возродить ее социальное лидерство не только в системе общего образования, но и в общественной жизни современной России.

На протяжении долгих лет школа им. К. К. Грота усовершенствовалась и отстаивала собственную позицию по отношению к развитию ребенка с ограниченными возможностями развития. Слепота

ребенка – это не приговор его будущему, это лишь серьезное испытание для него самого и окружающих. Научить незрячего маленького человека жить в обществе активной, максимально полноценной жизнью – это вызов для него самого и для тех специалистов, родителей и заинтересованных в его судьбе людей. Слепой ребенок – это человек, который лишен возможности получать полную информацию о мире, значит, чтобы восполнить этот пробел слепого ребенка должна окружать разнообразная, вариативная, безопасная предметная развивающая среда, полная активной любви. И в этом случае их обучаемость, любознательность, память, мышление, внимание могут не только не уступать тем же качествам зрячих детей, но даже превосходить их.

Такая позиция школы им. К. К. Грота легла в основу социокультурного подхода отношения к ребенку с ОВЗ не только в системе общего образования, но и в системе общественных отношений. Социокультурный подход (методологический подход на базе системного) подразумевает рассмотрение общества как единства культурного и социального, образуемого и преобразуемого деятельностью человека (Н. И. Лапин, 2000). П. Сорокин (1947) писал о том, что «структура социокультурного взаимодействия... имеет три аспекта, неотделимых друг от друга: 1) личность как субъект взаимодействия; 2) общество как совокупность взаимодействующих индивидов с его социокультурными отношениями и процессами и 3) культура как совокупность значений, ценностей и норм, которыми владеют взаимодействующие лица, и совокупность носителей, которые объективируют, социализируют и раскрывают эти значения. Ни один из членов этой неразделимой триады (личность, общество и культура) не может существовать без двух других».

Именно в этой логике активно развиваются технологические (педагогические, психологические, социокультурные) решения, способствующие формированию самостоятельной, активной, самоактуализирующейся личности каждого человека, вне зависимости от состояния здоровья способного эффективно взаимодействовать с окружающим миром и трансформировать его на основе гуманистических

ценностных ориентаций. Для достижения этой цели необходимо обеспечение как можно более ранней и разнообразной активности детей с ограниченными возможностями здоровья и инвалидностью, позволяющей научиться воспринимать, понимать, осознавать и принимать окружающий мир.

Специально организованные условия среды современных образовательных учреждений во многом содействуют решению таких задач, но оно оказывается наиболее эффективным только при условии обеспечения условий для контактов ребёнка с более широким природным, социальным, культурным пространством.

Инновационная деятельность школы им. К. К. Грота велась в статусе региональной инновационной площадки по актуальным для развития системы общего образования темам. Первым шагом воплощения социокультурного подхода школы им. К. К. Грота к развитию ребёнка с ОВЗ стала инновационная работа по разработке условий участия такого ребёнка в едином государственном экзамене с 2006 по 2009 год по теме «Апробация технологических решений проведения единого государственного экзамена для выпускников с глубоким нарушением зрения (слепых и слабовидящих) на базе школы-интернат № 1 имени К. К. Грота». Активная позиция школы в этом вопросе позволила утвердить равенство здорового ребёнка и ребёнка с ОВЗ в образовательном процессе, что стало основанием для введения инклюзивного образования. Школой были разработаны материалы и регламенты, позволяющие ребёнку с ОВЗ получить признание в обществе своих образовательных достижений без ограничений и льгот.

Следующим шагом с 2009 по 2012 год стало формирование профессионального педагогического сообщества, разделяющего гуманистические идеи социокультурного подхода, по теме «Отработка модели сетевого взаимодействия образовательного учреждения для детей с ограниченными возможностями здоровья со специальными (коррекционными) образовательными учреждениями других регионов Российской Федерации». По итогам продуктивного взаимодействия и системы обучающих семинаров сетевыми партнерами школы им. К. К. Грота стало

свыше 50 образовательных учреждений из 24 регионов России.

В последующие годы такая последовательность разработки инновационных продуктов (образцов педагогической практики) и их диссеминации в системе образования Санкт-Петербурга и России в целом позволила кардинально изменить отношение педагогов, родителей и общества к обучению и развитию ребёнка с ОВЗ.

Последней темой инновационной деятельности, осуществляемой по распоряжению Комитета по образованию на базе ГОУ школы-интерната № 1 им. К. К. Грота с 2017 по 2020 годы, была работа ресурсного центра дополнительного образования Санкт-Петербурга «Реализация дополнительных общеразвивающих программ для детей с ограниченными возможностями здоровья». Основные цели ресурсного центра были направлены на: создание, апробацию, диссеминацию опыта и распространение итогового продукта ресурсного центра – методического конструктора по проектированию адаптированных дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ (АДООП) для детей с ОВЗ; привлечение внимания руководителей и методистов образовательных организаций через городские и районные учебно-методические объединения и конференции к вопросам сопровождения проектирования и реализации АДООП.

По итогам работы на официальном сайте школы размещены все методические материалы по сопровождению педагогов в проектировании и реализации АДООП. Сформирован банк интернет-ресурсов по педагогической и нормативной базе дополнительного образования детей, по проектированию и реализации дополнительных общеразвивающих программ для детей с ОВЗ, в который включены около 180 разработок. Опыт ресурсного центра в 2019 году был представлен на четырех конференциях, одном всероссийском вебинаре, одном всероссийском семинаре-совещании, трех семинарах и одном конкурсе. Проведены в рамках реализации программы: семь лекций, одиннадцать практикумов (мастер-классы, открытые занятия, проектирование программ с применением методического конструктора и др.). Организованы че-

тыре городских семинара, консультации (в том числе дистанционно) и экскурсии, один городской конкурс, три городских научно-практические конференции.

Ресурсный центр принял участие в очном туре конкурса инновационных продуктов «Петербургская школа-2020» 2019 года с проектом: «Методический конструктор „Дополнительная общеразвивающая программа для детей с ограниченными возможностями здоровья». По итогам конкурса ГБОУ школа-интернат № 1 им. К.К. Грота признана лауреатом конкурса в номинации «Образовательная деятельность».

Социальное и педагогическое лидерство школы им. К.К. Грота как представителя системы образования Санкт-Петербурга получило свое признание на уровне Российской Федерации, и в 2018 году Министерство просвещения РФ присвоило школе статус Федерального ресурсного центра по совершенствованию комплексной помощи детям с нарушением зрения. Целью работы ФРЦ стало правовое развитие и методическое обеспечение системы комплексного сопровождения детей с нарушениями зрения в Российской Федерации. Ключевыми задачами (функциями) федерального ресурсного центра были утверждены:

- методическое, экспертно-консультативное, научно-исследовательское и информационно-аналитическое сопровождение образовательных организаций субъектов РФ, работающих с детьми с нарушением зрения;

- создание условий для реализации права ребенка с нарушением зрения на получение доступного и качественного общего образования в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС);

- помощь органам государственной власти в субъектах РФ по обеспечению внедрения ФГОС для детей с нарушением зрения в образовательный процесс;

- содействие развитию общественно-государственного партнерства в сфере комплексного сопровождения детей с нарушением зрения;

- поддержка межведомственного и межсекторного взаимодействия для обеспечения преемственности комплексного сопровождения детей с нарушени-

ем зрения на разных возрастных этапах и уровнях образования;

- внедрение и распространение современных технологий и опыта развития, воспитания и обучения детей с нарушением зрения, консультирование семей, воспитывающих таких детей;

- привлечение родительской ответственности к участию в развитии системы комплексного сопровождения детей с нарушением зрения;

- содействие формированию в обществе адекватного отношения к детям – инвалидам по зрению.

Совместно с РГПУ им. А.И. Герцена школа им. К.К. Грота разработала и реализует в рамках Федерального ресурсного центра по совершенствованию комплексной помощи детям с нарушением зрения программы повышения квалификации специалистов по работе с детьми с ОВЗ:

- «Проектирование и методическое обеспечение комплексного сопровождения ребенка с нарушением зрения в образовательном учреждении» (72 часа);

- «Проектирование и методическое обеспечение комплексного сопровождения ребенка с множественными нарушениями развития (нарушения зрения, интеллекта, опорно-двигательного аппарата и др.) в образовательном учреждении» (72 часа);

- «Особенности реализации ФГОС ДО в образовательных учреждениях, работающих со слепыми и слабовидящими детьми» (72 часа);

- «Модель организации ранней помощи детям с нарушением зрения в образовательном процессе» (72 часа) (72 часа);

- «Комплексное сопровождение детей с нарушением зрения в образовательном процессе» (72 часа).

На базе Федерального ресурсного центра прошли обучение более 470 педагогов и магистров из 17 регионов Российской Федерации, в формате 12 вебинаров были обучены более 1000 специалистов в регионах.

В апреле 2019 школа-интернат была приглашена руководителями ФРЦ по развитию системы комплексного сопровождения детей с ОВЗ и инвалидностью ФГБНУ «Центр защиты прав и интересов детей» Министерства просвещения РФ

в качестве эксперта по вопросам школьного образования слепых и слабовидящих детей. Совместная работа включила в себя следующие мероприятия:

- представление опыта школы-интерната на ММСО-2019;
- проведение четырех всероссийских вебинаров;
- проведение консультаций для участников образовательного процесса всех школ РФ, обучающихся слепых и слабовидящих;
- поддержка сайта;
- создание двух обучающих видеофильмов;
- проведение практической части конференции, приуроченной к юбилею кафедры тифлопедагогики РГПУ им. А. И. Герцена.

Анализ результативности работы ФРЦ показал, что она в течение всех трех лет вызывает живой интерес у педагогических работников РФ, обучающихся детей с нарушениями зрения, реализующих соответствующие адаптированные образовательные программы, в том числе в условиях инклюзии, а также у родителей слепых и слабовидящих. Сайт ФРЦ предоставляет возможность обмена значимой информацией в режиме «вопрос-ответ» и поддержания непрерывной связи с партнерскими организациями по всей России.

Помимо инновационной деятельности, обеспечивающей репутационный потенциал школы им. К.К. Грота в системе общего образования Санкт-Петербурга и России, социальное лидерство школы в обществе повышается за счет развития социальных связей и реализации социальных проектов.

Изначально общественным попечителем школы выступила губернатор Санкт-Петербурга Валентина Ивановна Матвиенко. Благодаря ее поддержке школа стала концептуально-методическим центром становления уникальной системы инклюзивного образования в Санкт-Петербурге. Благодаря активной работе школы слепой и слабовидящий ребенок стал не только полноправным участником образовательных отношений в системе образования Санкт-Петербурга, но и активным партнером в социальном взаимодействии с различными общественными, культурными и спортивными учреждениями и предприятиями.

В Совете Федерации Федерального собрания Российской Федерации 5 декабря 2018 года состоялась презентация документального фильма «Дети Грота», отражающего ценности государственной политики и заботу государства о детях с ОВЗ. Председатель СФ России В.И. Матвиенко в приветственном слове представила результаты работы школы, а Министерство просвещения России рекомендовало фильм к просмотру во всех российских школах. В 2017 года школа-интернат № 1 имени К.К. Грота стала одним из участников Рабочей группы Комиссии при Президенте РФ по делам инвалидов на тему «Культурный диалог государства и общества: создание условий для творческого развития личности» в рамках проходившего в Санкт-Петербурге VI Международного культурного форума. Полномочные представители Президента РФ собрались, чтобы обсудить реализацию социальной модели инклюзии в пространстве культуры. Теперь школа-интернат № 1 имени К.К. Грота – постоянный участник Культурного форума, который ежегодно проводится в Санкт-Петербурге.

Социальными партнерами школы по продвижению ценностей социокультурной реабилитации детей инвалидов в современном обществе выступают Центр социокультурной реабилитации Дианы Гурцкой, Государственный Эрмитаж, Русский музей, представители общественных организаций, государственных органов власти и предприятий. В качестве примера долговременного сотрудничества школы им. К.К. Грота с социальным партнером – Государственным Эрмитажем можно представить образовательный проект «Прошлое на кончиках пальцев», который реализуется уже на протяжении 10 лет. Он начинался с маленькой идеи доступности музейной среды, а стал всемирно известным примером сотрудничества школы для слепых детей и музея. Обучение детей с нарушениями зрения в фондохранилище Государственного Эрмитажа, залах Российского этнографического музея, Государственного музея-памятника «Исаакиевский собор» чрезвычайно важно и для широкого круга обычных людей, так как содействуют принятию тех, кто отличается от большинства, и в конечном итоге формиро-

ванию общественного сознания как неотъемлемой составляющей современного гражданского общества.

В рамках Петербургского международного образовательного форума и Международного семинара-совещания «Инклюзивное образование на евразийском пространстве: роль институтов гражданского общества» 2019 года директор школы А. В. Мухин провел мастер-класс «Роль социального партнерства в развитии образовательной организации», где раскрыл принципы становления социального лидерства образовательной организации: «Любая школа, а особенно наша школа для слепых и слабовидящих детей, видит свое предназначение в успешной социализации будущего выпускника. Но для того чтобы наш выпускник научился жить и работать в окружающем мире, этот мир должен сам прийти ему на помощь в период обучения. Поэтому мы считаем, что социальный партнер это прежде всего наш активный помощник в организации образовательного процесса. Образовательный процесс затрагивает не только учебную, но и воспитательную деятельность, профориентацию и социализацию ребенка. И все наши социальные партнеры берут на себя ответственность за успешную реализацию одной из сторон образовательной деятельности.

Если посмотреть вокруг, то окажется что социальные партнеры есть, но одновременно их и нет. Потому что любой институт является потенциальным социальным партнером школы, но для того, чтобы он стал им в реальности, необходимо приложить управленческие усилия.

Первое, что необходимо руководителю для этой работы – это убежденность в том, что он является не просителем, а представителем ребенка и говорить он будет не о проблемах школы, а о будущем ребенка. Эта особенность директора школы необходима для пробуждения в руководителе предприятия, общественного института потенциального чувства ответственности за будущее ребенка, города и России в целом».

При поддержке Правительства Санкт-Петербурга, губернатора А. Д. Беглова, администрации Красногвардейского района на территории школы-интерната № 1 им. К. К. Грота впервые

в России создан «Сад ощущений» для незрячих людей – особая рекреационная зона, выполненная согласно всем тифлопедагогическим требованиям. Концепция создания Сада ощущений раскрывает и обобщает инновационные подходы к развитию доступной среды города, учреждений и различных социальных служб комфортной для людей с проблемами зрения. Гуманистическая идея создания учебно-ландшафтного комплекса «Сад ощущений» заключается в том, что помимо адаптации слепого и слабовидящего ребенка к окружающему миру здоровых людей, помимо создания в этом мире специальных, искусственно созданных инструментов поддержки такого ребенка, необходимо создание природного и социального окружения, позволяющего слепому и слабовидящему ребенку жить полноценной жизнью без ограничений. Эта возможность жить без страха, без ощущения ограничений является источником творческой самореализации ребенка с проблемами зрения. Именно такое природное и социальное окружение – учебно-ландшафтный комплекс «Сад ощущений», разработанный федеральным ресурсным центром, школой-интернатом для слепых и слабовидящих детей им. К. К. Грота (Санкт-Петербург), представлен на конкурс программ и практик в сфере социокультурной реабилитации инвалидов ГБУ города Москвы «Центр социокультурной реабилитации Дианы Гурцкой в номинации «Наука доброты». Появление «Сада ощущений» ломает традиционные стереотипы обязательной помощи слепому и слабовидящему ребенку и помогает увидеть его как активного субъекта, на равных взаимодействующего с окружающим миром, стремящегося к самореализации.

Используя эту систему, любой регион и город исходя из своих возможностей и ресурсов может спроектировать авторскую модель доступной среды и обеспечить полноценный процесс социокультурной реабилитации инвалидов в социальном окружении.

Определенную оценку степени социальной активности образовательного учреждения может дать его признание на международном уровне. Школа им. К. К. Грота в международной системе образования представляет не просто инно-

вационный педагогический опыт системы образования Санкт-Петербурга, а является носителем культуры современного российского общества. Зарубежных партнеров школы им. К.К. Грота восхищает не только ее материально-техническая, информационно-методическая и кадровая оснащенность, но и ее осознанная социальная роль представителя интересов ребенка с ОВЗ в современном обществе. Именно продвижение школой гуманистических идей инклюзивного образования детей с ОВЗ стало основой ее международного признания и развития партнерства. Школа им. К.К. Грота является имиджевым брендом российского образования в международной системе образования. Школа реализует многочисленные международные проекты с Германией, Польшей, Сербией, Чехией. Один из них – российско-германский проект с гимназией им. К. Штрейля (Германия. Марбург) для одаренных незрячих детей. На базе школы российские и немецкие педагоги вот уже более 14 лет обмениваются опытом работы с детьми со сложными нарушениями, проводят мастер-классы и семинары в России и Германии.

Описание результатов социальной позиции образовательного учреждения в современном обществе можно продолжить обоснованием условий, обеспечивающих развитие социальной позиции. Образовательное учреждение как социальная система демонстрирует ценности своего поведения и развития, опираясь на согласованные ценности людей, обеспечивающих ее функционирование и развитие. Это значит, что образовательная организация обладает сложившейся организационной культурой.

В основе организационной культуры лежат ценности педагогического коллектива, определяющие правила профессионального поведения отдельного педагога, его отношения к себе, ребенку и социальному окружению. Такая несколько «агрессивная» задача организационной культуры по противодействию индивидуальным ценностям специалиста преопределила ориентир на командный тип организационной культуры (культуры деятельности) (К.М. Ушаков). Командный тип организационной культуры нацелен на эффективное решение поставленных задач с использованием командного мето-

да работы. Носителем «власти» является, как правило, лидер, взявший на себя ответственность за решение поставленной задачи.

Таким образом, условиями развития социального лидерства и ответственности образовательной организации выступают позиция лидера – руководителя образовательной организации и наличие команды единомышленников.

Изменение социальной позиции школы им. К.К. Грота началось с приходом нового руководителя – Мухина Алексея Викторовича, управленческая концепция которого опиралась на факторы успеха школы им. К.К. Грота, ставшие ценностями организационной культуры:

- *Школа для ребенка* – ориентация всего образовательного процесса на успех каждого ребенка. Проблемы развития детей с ОВЗ являются вызовом профессионализму педагогов, а не разочарованием в их способностях.

- *Открытость новациям* – школа стремится к развитию, поэтому всегда открыта изменениям.

- *Вариативная, современная и эстетичная образовательная среда* – школа для многих детей с ОВЗ – это их дом, а дом должен быть красивым, уютным и современным.

- *Высокий уровень требований к себе* – дети с ОВЗ могут и должны побеждать на олимпиадах, фестивалях, спортивных соревнованиях. От них не должны отставать педагоги.

- *Социальная миссия школы* – это не просто реализация образовательной программы, это воспитание успешного гражданина Российской Федерации.

Для расширения возможностей презентации инновационного российского опыта по работе с детьми с ОВЗ в европейской системе образования коллектив школы разработал концепт Учебно-методического центра по реализации программ международного сотрудничества под эгидой Федерального агентства по делам Содружества Независимых Государств, соотечественников, проживающих за рубежом, и по международному гуманитарному сотрудничеству (далее – Россотрудничество) для реализации таких направлений работы, как Образование и наука и Общественная дипломатия. При поддержке Россотрудничества Центр

с опорой на систему международного партнерства школы им. К. К. Грота помогает в реализации проектов, нацеленных на укрепление международных связей, тесное сотрудничество в гуманитарной сфере и формирование позитивного имиджа России за рубежом. Проводимые мероприятия Центра способствуют преодолению культурных барьеров, негативных стереотипов и иных препятствий на пути к развитию международного сотрудничества в системе образования.

Такой широкий спектр педагогической и общественной работы руководителя может осуществляться только при наличии эффективной команды единомышленников, члены которой не просто поддерживают цели руководителя, но и готовы сами стать лидерами в решении поставленных перед ними задач.

Мы уверены, что социальная роль образовательной организации обусловлена ее возможностью быть носителем социальной ценности актуальной для развития современного общества. Такой ценностью школы им. К. К. Грота, которая трансформирует всю систему социальных отношений в современном российском обществе, выступает признание равных возможностей инвалидов в обществе здоровых людей. Актуализация, демонстрация и продвижение этой ценности в обществе возможны только при наличии социально ориентированной системы управления образовательной организацией. Роль активного коллективного субъекта гражданского общества формируется в процессе становления организационной культуры образовательной организации под влиянием и управлением лидера – носителя этой инновационной ценности.

Как свидетельствует опыт работы школы им. К. К. Грота, социально-педагогический потенциал данной ценности раскрывается по трем направлениям управленческой деятельности:

1. Научное обоснование ценности равных возможностей инвалидов в обществе здоровых людей. На протяжении ряда лет школа им. К. К. Грота формировала признанную не только в России, но и в Европе концепцию социокультурной адаптации как альтернативу прежней концепции адаптации инвалидов к условиям жизни здоровых людей.

2. Демонстрация успешности реализации концепции социокультурной адаптации в результатах работы школы им. К. К. Грота. Школа стала признанным лидером в России и в европейской системе образования в разработке инновационных педагогических практик, подтвержденных уникальными достижениями ее выпускников в современном российском обществе.

3. Социальная активность школы в продвижении ценности равных возможностей инвалидов в обществе здоровых людей. Школа им. К. К. Грота не только реализует образовательную программу, но и проявляет активную заботу о жизни своих выпускников в обществе здоровых людей. Для этого школа выстраивает многоуровневую и разнообразную систему социального партнерства под девизом «Невозможное возможно», а также участвует в законодательной деятельности в различных комиссиях и объединениях, регламентируя ценностные основания в законах, постановлениях, приказах, программах государственной политики.

Список литературы

1. Гришина И. В., Волков В. Н. Методические рекомендации по разработке программы развития образовательного учреждения Санкт-Петербурга на период до 2020 года. URL: <https://docplayer.ru/27415947-Metodicheskie-rekomendacii-po-razrabotke-programmy-razvitiya-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-sankt-peterburga-na-period-do-2020-goda.html>
2. Гришина И. В. Профессиональный стандарт педагога как инструмент управления качеством школьного образования // Академический вестник. Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования. 2015. Вып. 2 (28).
3. Инновационные подходы к управлению образовательной организацией в условиях концептуальных изменений в российском образовании: монография / под науч. ред. В. Н. Волкова. СПб.: СПб АППО, 2015.

Т. В. Семенова, С. Э. Берестовицкая

ШКОЛА НА ПУТИ К СОЗДАНИЮ БРЕНДА

«Как создать бренд школы и как с ним работать?» – так звучала тема одного из круглых столов, прошедшего в рамках Московского международного салона «Образование-2020». В аннотации к мероприятию было написано: «В последнее время все больше школ приходит в своей деятельности к практике брендинга. Школы стали активно использовать маркетинговые инструменты продвижения: рекламу, связи с общественностью и др. Теперь очередь за брендингом!».

Действительно, маркетинговые технологии активно внедряются в управление современной школой, однако практику брендинга никак нельзя назвать массовой. Дело в том, что школа, обладающая собственным брендом, – «это такая школа, которая не имеет проблем с комплектацией контингента обучающихся, чье имя на слуху, куда стремятся устроиться на работу и выдерживают конкурс, чтобы там учиться. Это возможно только в одном случае: когда школа обеспечивает устойчивый уровень качества образовательных услуг» [1]. Следовательно, прежде чем задумываться о собственном бренде в образовании, нужно пройти длительный путь развития, осознать свою уникальность, создать репутацию. Наша статья – попытка описать и осмыслить этот путь: от самой обычной, типовой, ничем не выделяющейся школы в спальном районе до многопрофильного лицея, поставившего перед собой задачу – стать образовательным брендом, узнаваемым на уровне региона.

Наша управленческая команда начала работать в лицее № 226, когда учреждение, ранее успешно позиционировавшее себя как экономический лицей, находилось на спаде развития. Проект «Обучение бизнесу и предпринимательству в средней школе» перестал финансироваться, завершилась работа ресурсного районного центра «Адаптация школьников к условиям деловой жизни общества». Начался период стагнации: лицей постепенно превращался в заурядную школу, не вызывавшую положительных эмоций у участников образовательного

процесса: родители писали негативные отзывы в социальных сетях, детям школа была неинтересна, педагоги выражали недовольство администрацией и учениками, но предпочитали оставаться в зоне комфорта, отрабатывая часы. Творчески работало несколько талантливых педагогов-энтузиастов, однако их потенциал не был востребован школой, поэтому реализовывался исключительно в рамках своего класса, своих уроков. Отсутствие качественного ремонта и современной техники дополняло неприглядный образ ОУ.

Несмотря на наличие у многих членов административной команды второго высшего образования по управленческой специальности, первое время мы действовали интуитивно. Скажем честно, у нас даже не было четкого плана: было общее представление, чего мы хотим и желание изменить ситуацию. Это сейчас мы уже можем поэтапно описать и проанализировать свои действия по выведению школы из состояния застоя и приведению ее в то состояние, когда можно планировать создание бренда образовательного учреждения (уже вполне осознанно, поскольку за эти годы мы очень многому научились как управленческая команда).

Было пройдено четыре этапа:

1-й – выход из состояния стагнации к состоянию активного поиска;

2-й – создание школьной среды, способствующей образовательной мотивации обучающихся;

3-й – поиск индивидуальных особенностей школы, ответа на вопрос, в чем ее уникальность, выбор пути развития;

4-й – проектирование бренда.

5-й – внедрение.

Остановимся подробно на этих этапах.

Самой главной задачей на первом этапе была мотивация педагогического коллектива, создание особой атмосферы, вовлекающей педагогов в творческую деятельность.

Для ее решения необходимо было:

- поддержать педагогов, для которых важна творческая реализация в профессии;

- внедрить систему распределенного лидерства;
- выстроить систему работы с эффективным контрактом;
- организовать методическое сопровождение профессионального роста педагогов;
- создать психологический микроклимат доброжелательности, открытости, доверия.

Сейчас мы могли бы сказать, что были созданы творческие группы, лидерами которых стали педагоги, готовые к изменениям. Но на самом деле процесс этот был неформальный: никаких приказов, назначений, положений – творческие группы собирались за чаем, обсуждали насущные проблемы, и тут же рождались идеи новых проектов, в которые вовлекались новые педагоги.

В качестве примера приведем наше первое общешкольное мероприятие – «Фестиваль школьной формы».

Предыстория его такова. Работа воспитательной служба лицея была ориентирована в первую очередь на участие в районных и городских мероприятиях. И действительно, на районном уровне школа показывала хорошие результаты, однако того, что составляет саму суть школьной жизни – ее внутренней творческой наполняемости, к сожалению, практически не было. Нужно было с чего-то начинать. Одной из насущных проблем было нежелание учеников подчиняться требованиям в отношении школьной формы: внешний вид обучающихся был не только далек от прописанного в Уставе лицея, но и, в принципе, от элементарных эстетических норм делового стиля одежды.

Вводя деловой стиль одежды как обязательный в нашем лицее, мы решили продемонстрировать ученикам его возможности. Так родилась идея модного дефиле. Творческая группа каждого класса должна была представлять свою модную коллекцию школьной формы. Авторами идеи были заместитель директора по воспитательной работе и методист. Идея была поддержана директором и его заместителями на административном совещании, а также несколькими активными классными руководителями в личных беседах. Однако проблемы начались тогда, когда на методическом объединении

к классным руководителям обратились с просьбой подготовить пятиминутное выступление для участия в конкурсе «Лучшая дизайнерская коллекция школьной формы». В ответ прозвучало примерно следующее: мы не умеем, не хотим, и нам некогда этим заниматься.

Реакция была ожидаемой. Заместитель директора по воспитательной работе, методист и педагог-организатор распределили между собой классы, классные руководители которых отказались готовить команды классов к фестивалю, и сами активно включились в репетиционный процесс. Дети, отвыкшие от того, что с ними ведется какая-то творческая работа, неожиданно для нас с интересом и даже каким-то изумлением откликнулись на наши идеи и включились в подготовку. Ответственные классные руководители нас поддержали – в результате были подготовлены пятнадцать выступлений (с 5-го по 11-й класс).

Но! Главной идеей праздника было выступление учителей, пародирующих «деловой» стиль одежды обучающихся. Самые активные и творческие учителя согласились принять участие в выступлении.

Итак, главный секрет был открыт: учитель испытывает счастье, видя, как счастливы дети, участвуя в живом творческом процессе.

Однако мы понимали, что одних альтруистических мотиваторов недостаточно. Поэтому была проведена очень серьезная работа по внедрению эффективного контракта: комиссия, считающая баллы, каждые полгода вносит свои предложения по усовершенствованию системы начисления баллов, вся информация максимально открыта: публикуется в электронной учительской. Во избежание ошибок, каждый педагог может присутствовать на заседании комиссии, чтобы участвовать в обсуждении своих баллов.

Аттестация всегда является стрессовой ситуацией для педагога. Поэтому задача управленческой команды – создать все условия, чтобы достойные учителя были аттестованы на первую и высшую категорию. За годы работы нами выстроена система методического сопровождения педагогов: учитель, претендующий на повышение или подтверждение квалификационной категории, может это сделать, собрав нужное количество бал-

лов благодаря участию в мероприятиях, организованных на базе ОУ или на базе ОУ-партнеров. Как только началась реализация первых проектов, на базе лицея стали проходить районные и городские открытые мероприятия, на которых педагоги могли представить свой опыт. Методическая служба проводила мониторинг городских конференций и рекомендовала педагогам принять в них участие, помогала подготовить выступление и написать статью.

Активная работа велась по привлечению учителей к участию в педагогических конкурсах. Со временем сложилась система подготовки к конкурсам: из победителей прошлых лет назначался куратор, сопровождавший педагога на всех этапах конкурса; ему помогала методическая служба лицея и методическое объединение, к которому принадлежал конкурсант. Таким образом, даже не участвующие в конкурсе педагоги повышали профессиональный уровень, помогая своему коллеге. На данный момент в лицее работают 17 победителей и призеров педагогических конкурсов районного и городского уровней и 7 победителей конкурсов в рамках национального проекта «Образование».

Безусловно, чтобы достигнуть таких результатов, управленческая команда должна была мотивировать педагогов личным примером. Поэтому и директор, и все его заместители – победители и призеры (часто неоднократные) самых различных профессиональных конкурсов. Говоря о проблеме мотивации сотрудников, отметим, что для всех нас очень важным было создать в коллективе психологический микроклимат доброжелательности, открытости, доверия. Мы придерживаемся принципов «бирюзовых организаций» Ф. Лалу, главные из которых – высокий уровень самоорганизации сотрудников, уважение к личности человека («отношения важнее результата») и деятельностное служение общечеловеческим ценностям. Такие организации называют «организациями будущего», их приоритет – творческое развитие коллектива и творческая самореализация сотрудников [2].

Поэтому с самого начала был исключен административно-командный стиль отношений с подчиненными. Нельзя тре-

бовать от учителя лично ориентированных отношений с учениками, если по отношению к нему самому не проявлять уважения и эмпатии, не стараться поддержать в трудной ситуации, не пойти навстречу адекватным просьбам и пожеланиям. У нас не принято ругать сотрудников на производственных совещаниях. Все критические замечания высказываются в исключительно корректной форме. Поэтому, выполняя свою работу, сотрудник думает и о том, чтобы не подвести администрацию, поскольку ценит человеческие отношения. Мы понимаем, что такой стиль руководства применим не ко всем людям, поэтому те, кто не разделяет наши ценности, не работают с нами. За десять лет таких были единицы.

1-й этап – выход из состояния стагнации к состоянию активного поиска – длился около двух лет. Его результатом стало понимание педагогическим коллективом общих задач, готовность к работе, выводящей школу на качественно новый уровень, создание основ корпоративной культуры.

2-й этап – создание школьной среды, способствующей образовательной мотивации обучающихся – был самым длительным: около пяти лет.

На этом этапе управленческая команда параллельно решала две задачи: создание внешнего образа лицея и организация его внутренней жизни.

Для решения первой задачи нужны были финансовые средства. Лицей принимает участие в конкурсе по оснащению современной техникой начальной школы и в конкурсе между государственными образовательными учреждениями Санкт-Петербурга, внедряющими инновационные образовательные программы.

В итоге все кабинеты начальной школы оснащены интерактивными досками, рабочими местами учителя; оборудован многофункциональный конференц-зал, приобретен интерактивный киоск, инфозоны. На выделяемые администрацией района средства, а также средства от реализации платных услуг поэтапно делается качественный, современный, оригинальный ремонт. Внешний вид школы постепенно преобразуется, вызывая одобрение учителей, учеников, родителей.

Управленческая команда уделяет большое внимание работе с сайтом: его

дизайну и актуальности размещаемой информации. Каждый заместитель директора отвечает за «свои» страницы, отправляя информацию заведующему ЦИО, который, в свою очередь, отвечает за дизайн сайта и своевременное размещение информации. Благодаря созданной системе работы сайт лицея в течение последних пяти лет является победителем «Общероссийского рейтинга школьных сайтов».

Для позиционирования образовательного учреждения как открытого, способного к диалогу, внимательного к проблемам учеников и родителей, очень важна его представленность в социальных сетях. Создается официальная группа лицея в социальной сети «ВКонтакте», на странице которой практически каждый день размещаются новости, объявления, благодарности, комментарии и ответы на вопросы. Во всех социальных сетях есть личная страничка директора лицея, где возможен диалог с родителями и всеми заинтересованными лицами.

Размышляя о способах решения второй задачи – организации внутренней жизни лицея, – мы начали с создания плана-мечты. Вместе с классными руководителями, воспитательной службой фантазировали на тему: какой должна стать воспитательная работа в нашем лицее в ближайшие годы. Чего мы хотим?

Хотим, чтобы у нас были общие традиционные творческие дела, детские сообщества, внеурочное общение между учениками и учителями, то есть та внутренняя творческая атмосфера, которая рождает доверие и любовь к школе, желание туда приходить.

Хотим, чтобы у нас были школьный театр, музей, газета, волонтерский клуб, лицейский совет, научное общество.

Были сформулированы задачи:

- возобновить традиционный годовой круг творческих дел;
- создать детские общественные объединения и органы самоуправления;
- найти новые, современные формы, способствующие диалогу учителей и учеников.

На этом этапе были спроектированы и проведены первые общешкольные мероприятия: зимний выезд, театральные фестивали «Классика», новогодний

карнавал, фестиваль бардовской песни, интеллектуальные игры, многие из которых впоследствии стали традиционными. Стала регулярно выходить лицейская газета «Точка зрения».

Когда мы поняли, что движемся в верном направлении и внутренняя жизнь в лицее становится интересной и разнообразной, появилась необходимость определиться со смыслами и приоритетами воспитательной работы. Что для нас главное, на какие цели мы будем ориентироваться?

В современном мире, в ситуации множественности противоречащих друг другу мировоззрений, ребенку очень трудно найти точку опоры. С нашей точки зрения, приоритетная задача школы на сегодняшний момент – помочь ученику в становлении мировоззрения. Не случайно, нормативные документы последних лет выдвигают на первый план личностные результаты образования. К ним относят «формирование целостного мировоззрения». Условиями, способствующими становлению мировоззрения, являются погружение ученика в пространства диалога, культуры, деятельности. Таким образом, выстраивая нашу систему, мы ориентировались на следующие цели как приоритетные:

- воспитание личности, имеющей нравственную опору в мировоззрении (человек думающий);
- способной к диалогу с другими людьми, собой, миром (человек говорящий, слушающий, слышащий);
- воспринимающей культуру как ценность (человек, постигающий культуру);
- ответственной, умеющей организовать деятельность свою и других (человек делающий, творящий).

Как осуществить эти цели?

На этом этапе была создана программа педагогической поддержки мировоззренческого самоопределения школьников «Необходимость себя» (М. Мамардашвили), которая решала проблему содействия школы становлению мировоззрения. С ней наш лицей победил в конкурсе между государственными образовательными учреждениями Санкт-Петербурга, внедряющими инновационные образовательные программы.

Особо хочется выделить реализуемый в рамках программы проект «Педагоги-

ческое содружество». Это регулярные тематические встречи трех поколений: опытных учителей-наставников, молодых педагогов и учащихся старших классов. Учителя и ученики решают общие проблемы, волнующие и тех, и других в равной степени.

По общему мнению участников проекта, такая форма совместного обсуждения, когда представитель администрации, учитель и ученик могут, сидя рядом за одним столом, каждый со своей стороны рассказать о том, что его волнует, высказать свою точку зрения на проблему, способствует взаимопониманию, личностному решению мировоззренческих проблем в конкретных жизненных ситуациях.

В рамках проекта были разработаны мастерские по следующим темам:

- Учитель и ученик: проблемы взаимоотношений;
- Может ли школа сделать человека лучше?
- Проблемы воспитания: чьи проблемы?
- Легко ли быть справедливым?
- Школьная дисциплина... Проблема № 1? И др.

Результатом работы на этом этапе стало создание внутренней атмосферы доверия, дружбы, творчества, пробуждающей у учеников желание приходить в школу, способствующей образовательной мотивации.

В конце учебного года проводится анкетирование обучающихся с целью изучения их восприятия атмосферы школьной жизни.

Мы попросили учеников подобрать несколько эпитетов-прилагательных к словосочетанию «наша школа». 88% респондентов подобрали положительные эпитеты, из которых наиболее часто встречающиеся: «активная», «интересная», «добрая», «творческая», «успешная».

«Создание бренда школы, – считают авторы статьи «Бренд школы: создание, поддержка и развитие» А. К. Самохина и М. Ю. Самохин, – может быть как естественным итогом многолетней успешной работы школьного сообщества, так и результатом специальных усилий системы внутришкольного управления». Такие усилия предполагают осмысление коллективом индивидуальности и уникаль-

ности своей школы, понимание наиболее сильных, ярких и привлекательных для заинтересованных сторон аспектов ее деятельности» [1]. В нашем случае сыграли свою роль оба фактора. «Многолетняя успешная работа школьного сообщества» дала толчок к следующему – *третьему этапу развития*, который был посвящен поиску индивидуальных особенностей, своей уникальности.

Первый вопрос, который мы себе задали: что отличает нас от других школ Фрунзенского района? Что есть в нашем лицее такого, чего нет в других школах?

Визитной карточкой лицея в последние четыре года стал общешкольный проект «Погружение в культурные эпохи».

Цель погружения в культуру определенной эпохи – познакомить учеников с лучшими достижениями искусства, философии, науки, знаковыми для этого времени, сделать его узнаваемым для школьников; дать почувствовать «дух эпохи» при помощи костюмов, театрализованных действий, танца, музыки «вжиться в нее», понять, в чем ее особенность и в чем близость проблем, переживаний, размышлений людей прошлого нам, сегодняшним. В старших классах акцентировать внимание на таких мировоззренческих проблемах, как Человек и Бог, Смысл жизни, Нравственный идеал, по-своему решаемых каждой эпохой.

В течение года ведется подготовка к дню погружения. В этот день все приходят в костюмах. Все уроки посвящены изучаемой культуре. Они проходят в необычных форматах: игры, турниры, диспуты, защиты проектов, спектакли, литературные композиции. Уроки ведут не только учителя нашего лицея, но также учителя других школ, вузов, родители, сами ученики. На переменах проходят флэш-мобы, мастер-классы, показательные бои, выступления уличных артистов. В погружении участвуют все ученики и педагоги. Это лицейский праздник, одно из самых ярких событий года, которое всех нас объединяет.

В лицее прошли четыре дня погружения: в культуру Античности, Средневековья, Возрождения и Просвещения. Несмотря на огромную ресурсозатратность проекта, он дает очень много для развития ОУ и всех участников образовательного процесса.

Это:

- возможность личностного постижения культуры, ее смыслов и ценностей;
- выход из школьной повседневности в яркую, творческую событийность;
- создание условий для обсуждения мировоззренческих проблем: философских, религиозных, психологических;
- расширение школьного пространства за счет родителей, педагогов других учебных заведений, социальных партнеров;
- включение учеников в индивидуальную, групповую, коллективную проектную и исследовательскую деятельность;
- возможность творческой реализации всех участников образовательного процесса;
- повышение образовательной мотивации;
- создание положительного имиджа образовательного учреждения.

Свой опыт мы неоднократно представляли на районных и городских семинарах, он опубликован в журнале «Воспитание школьников», в электронном СМИ «Образование в Санкт-Петербурге. Фрунзенский район», с ним мы вышли на районный конкурс инновационных продуктов.

Еще один проект – мы назвали его «В лагерь – всей школой» – реализуется в лицее в последние три года. В рамках Российского движения школьников каждый год организуются тематические смены, куда образовательные учреждения района отправляют обучающихся и педагогов (10–30 человек). Мы решили вывезти в лагерь максимальное количество детей и педагогов, чтобы эти шесть лагерных дней посвятить решению важных для нас образовательных, воспитательных и управленческих проблем.

В лагере был организован учебный процесс: четыре урока и занятие по внеурочной деятельности. Уроки проходили в формате проектной деятельности: мы экспериментировали с темами проектов, сроками их реализации: от двух уроков до шести дней, формами представления продуктов проектов. Проекты могли быть индивидуальными, групповыми, отрядными и межотрядными. Таким образом, дети разных возрастов, разных классов и параллелей общались друг с другом при реализации различных проектов.

Лагерь давал возможность всех объединить и сблизить: учителей, вожатых, детей, родителей. Здесь получили второе дыхание лицейский совет, волонтерский клуб, школа вожатых, родительский совет.

Если в первый год мы вывезли 67 детей, во второй – 157, то на третий год в лагерь поехали 265 учеников лицея.

Эти два проекта – «Погружение в культурные эпохи» и «В лагерь – всей школой», реализуемые в последние годы, определили направления опытно-экспериментальной деятельности лицея, создали условия для внутрикорпоративного повышения квалификации педагогов, помогли сплочению школьного коллектива и создали положительный имидж образовательного учреждения в глазах родителей и педагогической общественности района.

Анализируя пройденный путь, мы выделили те сильные стороны, которые являются отличительными чертами нашего образовательного учреждения:

- творческий потенциал педагогического коллектива;
- развитая корпоративная культура;
- доверие родителей и сотрудничество с ними;
- эстетический внешний вид и хорошее техническое оснащение лицея.

Кроме того, все эти годы мы работали над качеством образования и добились больших успехов в преподавании профильных дисциплин, учебно-исследовательской и проектной деятельности, олимпиадном движении.

Огромное внимание уделялось развитию социального партнерства: мы сотрудничаем со многими школами района и города, вузами, ДДЮТ, спортивными организациями, МО «Купчино», школой вожатых «Хаглар», ДОЛ «Пионер», торгово-промышленной палатой, бизнес-партнерами, родителями и выпускниками.

Благодаря участию в различных конкурсах, развитию социального партнерства, публикационной активности педагогов лицей стал узнаваемым в городе образовательным учреждением.

Таким образом, мы подошли к четвертому этапу – проектированию бренда образовательного учреждения.

Всерьез о проектировании бренда мы задумались, когда стали готовиться к от-

крытие второй площадки. Трехэтажное школьное здание перестало вмещать всех желающих, поэтому было принято решение передать новое здание школы в ЖК «София» лицу № 226. Школа в «Софии» примет первых учеников 1 сентября 2020 года.

Это современное здание оригинальной архитектуры, оснащение которого открывает возможности развития в самых разнообразных направлениях. Нам нужно перенести педагогическую культуру, традиции, атмосферу в новый педагогический коллектив, в новое образовательное пространство, одновременно осваивая его невероятные технические возможности.

Дальнейшее развитие видится нам в следующих направлениях:

1. Предоставление обучающемуся широких возможностей выбора индивидуального образовательного маршрута: создание трех профилей – физико-математического, социально-экономического, медицинского).

2. Создание условий для раннего профессионального самоопределения, творческих поисков: внедрение проектов WorldSkills – JuniorSkills, расширение системы внеурочной деятельности и дополнительного образования.

3. Достижение высокого уровня качества образования за счет освоения ма-

териально-технических ресурсов нового образовательного пространства, высокого профессионального уровня педагогического коллектива.

4. Открытость образовательного учреждения для родителей, социальных партнеров, профессионального сообщества.

Мы считаем, что «подлинное образование – это знание ценностей и умение мыслить» (Т. А. Хагуров и А. А. Остапенко). Наши главные ценности – порядочность, творчество, профессионализм.

Наша цель – создание уникального образовательного учреждения, приоритет которого – воспитание порядочного, доброго человека, широко образованного, будущего профессионала, мыслящего, творческого, ответственного, лично принимающего ценности Культуры и Образования.

Наши главные принципы – открытость и взаимоуважение. Мы всегда готовы к диалогу с учениками, родителями, профессиональным сообществом, социальными партнерами.

Школа, имеющая свое лицо, – продукт педагогического творчества, управленческой энергии руководителя и всего коллектива. Сделать свою школу образовательным брендом – сверхзадача управленческой деятельности. Надеемся, что нам удастся ее решить.

Список литературы

1. Самохина А. К. Бренд школы: создание, поддержка и развитие / А. К. Самохина, М. Ю. Самохин // Справочник руководителя образовательного учреждения. 2008. № 10. URL: <http://www.menobr.ru/materials/20/4748/>
2. Фредерик Л. Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

И. Г. Яцкевич, Т. К. Александрова

ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ КАК ЗНАЧИМЫЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА ОУ

В современных условиях развития России образование рассматривается как базисная системообразующая сфера. В соответствии с Указом Президента Российской Федерации № 204 от 7 мая 2018 года перед национальной системой образования была поставлена задача по внедрению на уровнях основного общего и среднего общего образования новых методов обучения и воспитания, образовательных технологий, обеспечивающих освоение обучающимися базовых навыков и умений, повышение их мотивации к обучению и вовлеченности в образовательный процесс. Стратегические направления воплощения указанной задачи нашли свое отражение в национальном проекте «Образование» и составляющих его федеральных проектах [8]. В центре внимания находится деятельность педагогических коллективов образовательных организаций, а также возглавляющих их специалистов-управленцев. В какой степени директора образовательных учреждений готовы в своей полифункциональной ежедневной работе к совершению определенного «прорыва», к действиям «на опережение», предлагаемым в системе федеральных проектов? Искать ответы на поставленные вопросы можно по-разному: через обращение к теоретическим трудам отечественных и зарубежных ученых, посвященных менеджменту в образовании; через анализ опыта коллег и т.п. Нам представляется значимым еще один подход, заслуживающий внимания: на примере управленческой практики, действующей в конкретной образовательной организации показать возможности интеграции теоретических положений, раскрывающих особенности управленческих механизмов и деятельности педагогического коллектива, строящего свою работу на основе этих механизмов.

Известно, что внутришкольное управление в современных условиях опирается на несколько основополагающих подходов: системный, ситуационный, процессуальный, компетентностный, технологический, человекоцентрический и др.

Именно в контексте человекоцентрического подхода (Ю. А. Конаржевский, П. И. Третьяков, Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова) в центре исследований находятся: а) личность человека управляющего и б) человека управляемого. Такой подход позволяет администрации образовательных учреждений строить свою управленческую практику на идеях гуманистической педагогики, формировать отношения внутри коллектива, основанные на уважении и доверии к коллегам в сочетании с осознанием высокой степени ответственности за воспитание, обучение и развитие учащихся. Человекоцентрический подход трактует позицию директора образовательного учреждения не только как формального лидера коллектива, но как координатора всей жизнедеятельности ОУ, ориентированного на мотивационно-целевое управление [6; 7]. По образному выражению Т. И. Шамовой, директор – «...не «пастух», «толкач», «локомотив»..., а социальный архитектор, объединяющий волю отдельных учителей в единую коллективную...» [7, с. 34]. Подобное понимание профессиональной концепции директора учебного заведения человекоцентрический подход унаследован в качестве исторической традиции от лучших школ России. Неслучайно, Д. С. Лихачев и его соученики по гимназии К. И. Мая отмечали: «... Россия всегда была страной высоких педагогов и высоких школ... Но главное, конечно, директор школы, определяющий ее (школы) «личность», «душу», устанавливающий в ней атмосферу доброжелательства к ученикам и учителей между собой...» [4, с. 6]. Человекоцентрический подход способствует ориентации управленческой практики на «педагогику успеха». Этот аспект подчеркивает и В. Н. Волков: «Создание ситуаций успеха для учителей, моральное и материальное стимулирование их профессиональной творческой активности – важное условие управления школой...» [3, с. 11]. Таким образом, в процессе совершенствования профессионального потенциала

своего образовательного учреждения директору важно четко определить базисный научный подход, в рамках которого будет выстраиваться жизнедеятельность коллектива. Конкретизация подхода не означает его абсолютизации. Естественно, что продуктивные алгоритмы и схемы управленческих решений могут быть заимствованы из других уже упомянутых подходов. Тем не менее, выбор доминантного подхода рассматривается в данном случае как возможность систематизировать профессиональные и личные качества лидера коллектива в целях нахождения оптимальной для членов управленческого коллектива стратегии развития и формирования соответствующей практики межличностных отношений. Определив теоретическую «платформу» управленческой деятельности, руководитель образовательной организации обращается к проблемам, связанным с реализацией ее ведущих функций, проявляющихся во взаимосвязи и взаимодействии. Характеристика управленческих функций, их сущность представлены во многих исследованиях; мы сошлемся на работу Т. И. Шамовой и ее коллег [6], которые выделяют такие важные функции, как: информационно-аналитическую, мотивационно-целевую, плано-прогностическую, организационно-исполнительскую, контрольно-диагностическую и регулярно-коррекционную. Осуществление совокупности перечисленных функций в деятельности директора образовательного учреждения и составляет управленческий инструментарий, владение которым будет определять продуктивность его работы. Использование этого инструментария может быть отнесено к действенным факторам развития профессионального потенциала образовательного учреждения в целом. Как известно, понятие «фактор» в переводе с латинского означает «движущая сила», «причина какого-либо процесса, явления» [5, с. 635]. Целевое «привлечение» и применение «движущих сил» к реалиям образовательного процесса составляют один из наиболее актуальных смыслов деятельности управленческого «звена» в современных учебных заведениях. Каким образом может быть организовано использование управленческого инструментария в логике определенного научного подхода, как теоретические положения «направляют» работу с педагогическим

коллективом? Ответы на эти вопросы мы предлагаем рассмотреть на примере жизнедеятельности конкретной образовательной организации – гимназии № 73 «Ломоносовская гимназия» Выборгского района Санкт-Петербурга.

История образовательного учреждения неразрывно связана, как и у многих других школ нашего города, с «новейшей» историей петербургского образования конца XX – начала XXI века. В 1980-е годы в школе проходило формирование педагогического коллектива, велись поиски путей развития и определение возможных перспектив роста. Вся эта большая и полифункциональная деятельность начиналась и продолжалась многие годы под руководством директора школы – Валентины Кирилловны Павловой, заслуженного учителя РФ. В 1990-е годы, являвшиеся одним из наиболее ярких периодов обновления петербургской образовательной среды, появляются «авторские школы», новые опытно-экспериментальные практики. Педагогический коллектив гимназии откликается на призывы времени: разрабатывается и реализуется концепция образовательного учреждения, основанная на научно-педагогическом наследии М. В. Ломоносова. Концепция предполагала ориентацию обучающихся на познание как личностную ценность, на активное приобщение детей различных возрастных групп к учебно-исследовательской деятельности. В 1992/93 учебном году школе № 73 присваивается статус «Ломоносовская гимназия»; в 1992 году создается ученическое научно-исследовательское общество (УНИО) гимназии № 73 – познавательное сообщество учащихся и педагогов, нацеленное на приобщение подростков и юношества к овладению исследовательскими умениями и базовыми алгоритмами осуществления исследований в различных областях учебных дисциплин и, следовательно, научных знаний. Формировалась и система социального партнерства гимназии с культурными и научными учреждениями Санкт-Петербурга, с вузами, общественными и муниципальными организациями. В 1996 году гимназия № 73 стала «школой-лабораторией» Комитета по образованию Санкт-Петербурга.

Два первых десятилетия нового XXI века были посвящены активизации работы педагогического коллектива гим-

назии над повышением качества образования. В настоящее время гимназия № 73 «Ломоносовская гимназия» осуществляет деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования, обеспечивающим дополнительную (углубленную) подготовку обучающихся по предметам гуманитарного профиля в соответствии с требованиями ФГОС. Учащимся 10–11-х классов учебный план гимназии предлагает модели профильного обучения: открыты классы социально-экономического, естественно-научного и гуманитарного профилей. Благодаря высокому профессионализму педагогов гимназии, учащиеся достигают значимых результатов как в учебной деятельности, так и в области развития своих исследовательских компетенций. Достаточно привести следующие данные: с 1991 по 2019 годы выпущено 136 медалистов; ежегодно 99% выпускников поступают в высшие учебные заведения Санкт-Петербурга и других городов РФ. В 2014 году гимназия № 73 вошла в перечень 500 лучших школ России (ТОП-500), а также входила в ТОП-100 лучших образовательных организаций Санкт-Петербурга в 2017, 2018 и 2019 годах. Юные исследователи-гимназисты принимали участие и демонстрировали высокие результаты на различных форумах: Открытая научно-практическая конференция «Наследники Ломоносова», Всероссийская межвузовская конференция «Конгресс молодых ученых», Открытая региональная конференция «Будущее сильной России в высоких технологиях», Всероссийский конкурс юношеских исследовательских работ им. В. И. Вернадского и др. Положительная динамика и стабильность в достижениях как педагогического коллектива гимназии № 73, так и ее учащихся свидетельствует о последовательном развитии профессионального потенциала образовательной организации. Обращаясь к значению понятия «потенциал», мы чаще всего встречаемся с трактовкой его как «совокупности имеющихся средств» [5, с. 484]. Естественно, что такая совокупность применительно к образовательному учреждению, включает большое число компонентов, важнейшим из которых является «человеческий фактор». Очевидно, что профессиональный рост, совершенствование актуальных

компетенций педагогов будут в первую очередь позитивно влиять на совершенствование потенциала ОУ.

Убедительным примером использования управленческого инструментария для развития профессионального потенциала образовательной организации является деятельность директора и его заместителей по разработке и осуществлению программы развития ОУ. Эта деятельность должна быть спланирована именно в логике осуществления последовательности конкретных «шагов», то есть управленческих решений. Прежде всего, начало этой последовательности связано с анализом оценок педагогическим коллективом предшествующей программы развития (ПР). Средствами для работы управленческого инструментария служат: подготовка и проведение педагогического совета по итогам реализации предшествующей ПР, систематизация данных педагогической диагностики учителей и сотрудников гимназии, посвященных оценке «плюсов» и «минусов» процесса выполнения ПР и достигнутых результатов. Полученная информация составляет предмет анализа управленцев и учитывается при создании новой программы развития. Следующим «шагом» является осуществление одной из центральных управленческих функций, выделяемой в рамках человекоцентрического подхода, – мотивационно-целевой. Как иницировать движение педагогического коллектива к решению новых задач? При выходе на новые «рубежи» всегда возникает опасность неприятия поставленных целей, что влечет за собой позиционирование учителей не в статусе реализаторов, а наблюдателей «со стороны». Очевидно, что формирование мотивации предполагает четкое разъяснение коллективу не только целей, задач программы развития, но и содержания, причем в формате конкретных проектов. Например, ПР гимназии № 73 на 2020–2024 годы включает 10 самостоятельных тематических проектов, в том числе такие, как: «Управление развитием качества образования. Реализация ФГОС: обновление и преемственность», «Научно-методическая и инновационная деятельность как фактор развития образовательной организации», «Формирование «культуры исследователя» как значимой составляющей личностного самоопределения современных учащихся», «Учительский рост:

выбор индивидуальной траектории», «On-line образовательные платформы («Учи.ру», «Лекториум», «Глобал») как инструмент эффективной образовательной деятельности», «Добровольчество (волонтерство) или «Спешите делать добро» и др. Предлагаемый перечень проектов достаточно широк, актуален и каждый учитель или сотрудник гимназии может «найти себя» в проблематике конкретного проекта с учетом не только вклада в общее дело развития ОУ, но личного роста и совершенствования определенных профессиональных компетенций. Выбор проекта и последующее «формирование команды», реализующей проект, представляет собой далеко не простой процесс. В ходе него директору, его заместителям приходится использовать знания психологических особенностей учителей, характера межличностных отношений, их профессиональный опыт и т.п. Информация подобного рода является полезной как для кадрового «наполнения» рабочих команд проектов, так и для назначения руководителей этих «микроколлективов» – кураторов проектов. Грамотные управленческие решения позволяют эффективно организовать практическую деятельность по осуществлению программы развития через участие педагогов в рабочих командах проектов, реализуя такие функции, как организационно-исполнительскую, контрольно-диагностическую и регулятивно-коррекционную, входящие в управленческий инструментарий. Решая задачи, обозначенные в проекте, педагог, как правило, выбирает определенное направление и в его рамках готовит как необходимые материалы для образовательного учреждения, так и для собственного самообразования. Например, участвуя в проекте «On-line образовательные платформы как инструмент эффективной образовательной деятельности» учителя получают возможность разработать уроки с использованием ресурсов образовательных платформ и, следовательно, повысить уровень своей профессиональной компетентности в области владения ИКТ посредством самообразования (поиск и нахождение необходимых дополнительных текстовых методических и учебных источников, работа с ЭОР и т.п.). В качестве механизма профессионального совершенствования педагогов, в том числе и в процессе реализации ПР, можно использовать и обу-

чение «на рабочем месте», то есть формат внутрифирменного обучения по проблематике, связанной с миссией программы развития. Администрация гимназии № 73 использовала такой формат для проведения обучающего семинара в целях привлечения учителей гимназии к осуществлению профессиональной роли педагога-куратора исследовательской и проектной деятельности учащихся [1]. В число задач выполнения программы семинара входили: а) «... ознакомление с возможностями мотивированного приобщения учащихся различных возрастных групп к проектной и исследовательской деятельности...; б) ...разъяснение требований ФГОС к образовательным результатам (предметным, метапредметным и личностным) учащихся и роли овладения учащимися УУД для продуктивного выполнения проектов и исследований и др.» [1, с. 78–79].

Контроль за ходом реализации проектов, то есть программы развития гимназии, в целом проводится регулярно. В начале каждого учебного года составляется циклограмма отчетов команд проектов о проделанной ими работе. Эти отчеты проходят в режиме обсуждения как самого процесса деятельности, так и разрабатываемых или уже выполненных ее «продуктов»: материалов педагогической диагностики, разработок и технологических карт уроков, методических рекомендаций для учителей, учащихся, их родителей; могут быть представлены рабочие варианты программ элективных курсов, внеурочной работы, а также тезисы статей или презентации выступлений коллег на профессиональных форумах разных уровней. Для каждого из перечисленных видов «продуктов» разработаны критерии оценки, с которыми членов команд проектов знакомят кураторы. Следует особо отметить, что кураторами проектов выступают и представители внутриминистерского управления – заместители директора гимназии и сам директор. Например, директор гимназии № 73 И. Г. Яцкевич курирует проект «Гимназический аудит», Л. В. Гмиро, заместитель директора по УВР – курирует проект «Управление развитием качества образования. Реализация ФГОС: обновление и преемственность», заместитель директора по ВР Е. А. Смирнова курирует проект «Календарь культурно-образовательных со-бытий (гимназические тради-

ции)». Посредством личного участия представителей «звена» управления решаются задачи не только получения более четкой информации о работе в проектах, но и раскрываются дополнительные личностные характеристики педагогов – членов команд проектов, их человеческие проявления (позиции «ведущих» и «ведомых», организаторов, исполнителей, заинтересованных и равнодушных). Происходит и оценочный процесс «встречного» плана: «управляемые» рассматривают «управляющих» в ином рабочем формате (реализация проектов ПР) по сравнению с текущей практикой образовательных реалий: насколько они («управляющие») сами ориентируются в проблематике проекта, способны ли выявить ошибки, оказать помощь, скорректировать действия по преодолению трудностей. В ходе подобных обсуждений директор ОУ, его заместители получают возможность не только осуществлять контрольную функцию процесса управления, но и поддерживать оперативную обратную связь со своим педагогическим коллективом, способствовать его профессиональному росту, приобретению опыта педагогической прогностики и конструирования. Естественно, что этот опыт будет способствовать активизации включения учителей в инновационную деятельность. За период времени подготовки и реализации трех Программ развития (2006–2010, 2011–2015, 2016–2019 годы), педагогический коллектив гимназии № 73 участвовал в опытно-экспериментальной работе, в инновационной деятельности: а) в качестве ресурсного центра; б) в качестве районной экспериментальной площадки; в) в качестве образовательной организации, разработавшей и осуществившей внедрение инновационной образовательной программы (ИОП) по теме «Проектирование пространственно-предметной среды образовательного учреждения, направленной на формирование универсальных учебных действий учащихся посредством их приобщения к основам исследовательской деятельности». Эта ИОП участвовала в конкурсе инновационных образовательных программ, объявленном Комитетом по образованию Санкт-Петербурга, и вошла в число программ, отмеченных специальными грантами. Большинство педагогов гимназии № 73, ее администрация принимали самое активное участие в разработке

и апробации ИОП, в формировании ее итогового инновационного продукта – комплекса учебно-методических материалов для учителей и учащихся [2]. В его состав вошли: 1) алгоритм проектирования пространственно-предметной среды образовательного учреждения (ППС ОУ), направленной на формирование универсальных учебных действий учащихся посредством их приобщения к основам исследовательской деятельности; 2) программы познавательных исследовательских кружков, ориентированные на включение учащихся начальной и основной школы в проектную и исследовательскую деятельность с описанием приобретаемых и совершенствуемых УУД; 3) методические рекомендации по проектированию пространственно-предметной среды ОУ и т.д. Практика выполнения индивидуальных тем в ходе осуществления разнообразных проектов программы развития, оформление результатов в виде личных «итоговых продуктов», обсуждение и оценка «продуктов» помогли педагогам гимназии № 73 последовательно перейти к диссеминации наработанного опыта. Формируемое на основе идей человекоцентрического подхода коммуникационное взаимодействие администрации гимназии № 73, ее директора с учителями и сотрудниками позволило найти наиболее удобные формы представления опыта коллегам. Одни из учителей готовили мастер-классы, другие участвовали в проведении семинаров и конференций, публиковали статьи и тезисы в профессиональных изданиях. Были разработаны и осуществлены тематические программы для мероприятий Петербургских международных образовательных форумов в 2018 и 2019 годах в формате «открытых площадок», включавшие дискуссии, «круглые столы», мастер-классы. Научно-методическое обеспечение процессов разработки и реализации программ развития, сопровождение инновационной деятельности проводилось научным руководителем гимназии Т.К. Александровой, доцентом, кандидатом педагогических наук.

Целесообразно остановиться еще на одном направлении реализации управленческих функций, основанном на идеях человекоцентрического подхода, прежде всего на укреплении системы взаимосвязей участников образовательного процесса, осуществляемого в гимназии. Такая

система развивается не только «внутри» педагогического коллектива, в том числе и за счет приобретения опыта сотрудничества в рабочих командах по выполнению проектов программы развития, но и выходит «во вне». В составе ПР всегда присутствуют проекты, ориентированные на совершенствование воспитательной работы педагогов с учащимися и на расширение социального партнерства. В настоящее время среди друзей и социальных партнеров гимназии № 73, помимо традиционно главного – родителей воспитанников, мы встречаемся с достаточно широким кругом учреждений и организаций: отдел истории Кунсткамеры и отечественной науки XVIII века, группа компаний «Ультра-прогресс» во главе с Д. Б. Ореховым, «Издательский дом Санкт-Петербургские ведомости», музей М. В. Ломоносова, муниципальное объединение «Сосновское», АНОО «Школа Ломоносова – Зеленый мыс», ГБОУ г. Москвы «Школа № 1530 «Школа Ломоносова» и др.

Очевидно, что процесс реализации программы развития, как это следует из практики гимназии № 73 «Ломоносовская гимназия», может служить актуальным примером использования управленческого инструментария в целях совершенствования потенциала образовательного учреждения.

Главная составляющая подобного потенциала – это педагогический коллектив. Именно поэтому в формировании стратегии управления первым «шагом» явился выбор научного базиса, то есть совокупности идей человекоцентрического подхода, позволяющего наиболее глубоко учитывать особенности работников, их человеческие характеристики, специфику взаимодействия. Гибкость применения директором гимназии № 73 и его заместителями широкого спектра управленческих функций, разнообразная практика проектов, входящих в ПР, предоставление учителям возможностей для самообразования (работа над индивидуальными темами в проектах, внутрифирменное обучение) способствовали профессиональному росту педагогов, укреплению мотивации к включению в инновационную деятельность, стимулировали организацию группового взаимодействия.

Каждая «команда» школьных управленцев выбирает для работы свои подходы и «инструменты». Хотелось бы надеяться, что представленный опыт может быть использован, творчески обогащен коллегами с учетом особенностей своих образовательных учреждений для создания программ развития, особенно в контексте перспектив, открывающихся в связи с введением национального проекта «Образование».

Список литературы

1. *Александрова Т.К., Яцкевич И.Г.* Формирование ученика-исследователя как профессиональная задача исследователя-педагога (из опыта внутрифирменного обучения) // Подготовка педагогов в контексте инновационных изменений в высшем образовании: сб. ст. научно-практической конференции / ред. совет: А. П. Тряпицына, Н. В. Примчук. СПб.: Астерион, 2019. С. 75–83.
2. *Александрова Т.К., Яцкевич И.Г.* Проектирование пространственно-предметной среды образовательного учреждения в условиях реализации ФГОС // Организация опытно-экспериментальной работы школ в контексте новых вызовов времени: сб. ст. по материалам научно-практической конференции / ред. совет: А. П. Тряпицына, Н. В. Примчук. СПб.: «Свое издательство», 2018. С. 99–107.
3. *Волков В. Н.* Инновационные практики управления персоналом общеобразовательных учреждений в российских регионах // Педагогическая нива. СПб.: Информац.-издат. Центр «Стратегия будущего», 2011. № 1. С. 9–13.
4. *Лихачев Д.С.* и др. Школа на Васильевском: кн. для учителя / Д. С. Лихачев, Н. В. Благово, Е. Б. Белодубровский. М.: Просвещение, 1990.
5. Современный словарь иностранных слов: изд-во «Русский язык». М. 1993.
6. *Шамова Т. И., Давыденко Т. М., Шибанова Г. М.* Управление образовательными системами / под ред. Т. И. Шамоной. М.: Издат. Центр «Академия», 2009.
7. *Шамова Т. И.* Современные средства оценивания результатов обучения в школе / Т. И. Шамова, С. Н. Белова, И. В. Ильина и др. М., 2007.
8. Электронный ресурс. Паспорт федеральных проектов. URL: <https://new.avо.ru/documents/33446/1306658/Современная+школа.pdf/>

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕДАГОГОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Д. С. Ковалев, Г. О. Матина, М. Л. Белослудцева

САМООБУЧАЮЩИЕСЯ СООБЩЕСТВА КАК МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ: ОПЫТ ГБНОУ АКАДЕМИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Задачи технологического развития России определены в ряде документов, одним из которых является Национально-технологическая инициатива [1]. Национально-технологическая инициатива (НТИ) – комплекс мер по формированию принципиально новых рынков и созданию условий для глобального технологического лидерства России к 2035 году. В рамках документов НТИ заявлено множество проектов для школьного и дополнительного образования [2]. Можно выделить ведущие механизмы реализации НТИ в области образования: многоуровневое партнерство, объединяющее систему образования, технических энтузиастов и промышленных партнеров, кружковое движение [3]. Кружок НТИ в рамках «Дорожной карты» – простейшая форма самоорганизации технологических энтузиастов, связанных друг с другом исследованиями и созданием нового, реализующих проекты в интересах развития рынков и сквозных технологий НТИ [4]. «Кружок» – еще и форма встречи формального и неформального образования. В качестве механизмов и форм организации деятельности предлагается распределенная система ресурсных центров кружкового движения, коммуникационных площадок для совместной деятельности и внедрения различных образовательных форматов (проектные школы, фаблабы, ЦМИТы, кванториумы), наставничество.

Наставничество рассматривается как «универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии

и партнерстве» [5]. В качестве одного из инструментов указывается на необходимость создания Академии наставничества для обучения и сертификации наставников, развитие сети Кванториумов как среды сопровождения детских и молодежных проектов и инициатив (стратегическая инициатива «Новая модель дополнительного образования детей» [6]). При этом «кружковое движение» становится частью системы дополнительного образования. Ресурсные центры «кружкового движения» реализуются на базе модельных центров дополнительного образования детей, развиваемых в рамках проекта «Доступное дополнительное образование детей», поскольку на их базе функционируют тестовые площадки для компаний и технологий НТИ.

Идеи НТИ в области образования полностью согласуются с национальным проектом «Образование» [7], методическими рекомендациями Министерства просвещения РФ по созданию целевых моделей цифровой образовательной среды, наставничества, деятельности региональных кванториумов [8] и составляют неотъемлемую часть стратегии развития ГБНОУ «Академия цифровых технологий» Санкт-Петербурга (далее – Академия цифровых технологий).

Отметим, что Санкт-Петербург претендует на лидерство в развитии всех девяти рынков НТИ [9], в которых есть возможность создать отрасли нового технологического уклада, значимых с точки зрения обеспечения национальной безопасности и высокого уровня жизни граждан: Аэронет, Автонет, Маринет, Нейронет, Хелснет, Фуднет, Энерджинет,

Технет, Сэйфнет, Финнет. Важной составляющей является обеспечение этих рынков кадрами нового типа: инженерами и технологическими предпринимателями, обладающими мультидисциплинарными «цифровыми» компетенциями («таланты НТИ»). В этой связи ГБНОУ «Академия цифровых технологий» является уникальным образовательным учреждением, задача которого создание эффективной системы дополнительного образования, направленной на формирование углубленных знаний и предпрофессиональных навыков учащихся в области информационных и цифровых технологий, профориентационная работа с целью выявления и развития будущих инженеров и технологических предпринимателей – «танталов НТИ».

Стратегия развития Академии цифровых технологий с учетом приоритетов социально-экономического развития Санкт-Петербурга базируется на реализации пяти взаимосвязанных идей.

Первая идея – Академия цифровых технологий становится коммуникационной, проектной и образовательной площадкой для решения взрослых производственных задач, допрофессиональной и предпрофессиональной подготовки, формирования востребованных профессиональных компетенций как основы не только конкретной специальности, но и группы профессий. Это идея кластерного подхода к формированию содержания цифрового образования, охватывающего все сферы науки, производства, стремительно появляющихся технологий. Суть идеи в том, что создаются не только современные направления, но и модели кооперации между разными объединениями (цифровые лаборатории по созданию совместных продуктов, реализации полного производственного цикла: от замысла – до прототипа или внедрения). Таким образом, дети получают конкретные навыки (выбранное направление, объединение) и применяют их в более широком контексте. Это формирует практическое инженерное, исследовательское и междисциплинарное мышление, позволяет сформировать навыки управления проектами.

Вторая идея – цифровое образование как мотивирующая среда для преобразования своего города (умный город, цифровой город, город высоких технологий).

Это означает, что система проектной работы детей направлена на улучшение качества жизни именно в своем городе (умные руки – умному городу; обучение для улучшения качества жизни в своем регионе, муниципальном образовании, поселении), при этом необходима ориентация на перспективные рынки труда региона.

Эта идея реализуется в контексте государственно-частного партнерства, так как требует согласования интересов и конкретных технических, проектных заданий. В основу должна быть положена стратегия развития города (района, муниципального образования) с учетом региональной специфики, комплексных задач развития территории. Понимая эти задачи, дети могут вносить свой вклад, обучаясь современным технологиям и решая «взрослые» проектные задачи, создавая не только учебные, но и реальные продукты, позволяющие оказывать влияние на определенную сферу жизни (например, способствовать цифровизации сферы услуг, производства и т. п.).

Третья идея – Академия цифровых технологий как центр федеральных и региональных проектов выступает как сетевой координатор и организатор важнейших мероприятий федеральных и региональных проектов и стратегических инициатив. Формируются сетевые распределенные модели развития движений (например, «Молодые профессионалы» Союза «Ворлдскиллс Россия»), подготовка к Олимпиаде кружкового движения НТИ (далее – КД НТИ), новые подходы к преподаванию предметной области «Технология», апробируются новые федеральные проекты (проект по ранней профессиональной ориентации для учащихся 6–11-х классов общеобразовательных организаций «Билет в будущее»). Академия цифровых технологий является центром различных активностей детей и подростков через внедрение разных организационных форматов (учебно-тренировочных сборов, технических смен в загородных лагерях (и иных площадок), умных каникул, производственных практик и проб, хакатонов, детских стартапов, различных видов образовательных погружений).

Четвертая идея – Академия цифровых технологий как центр формирования самообучающегося сообщества, наставничества, формирование образователь-

но-методической и коммуникационной площадки для взрослых и обучающихся. Предполагает развитие методической работы с педагогами, организацию разных видов партнерства, в том числе международного партнерства, использование различных форматов распространения опыта и обучения педагогов общего и дополнительного образования (форумы, конференции, семинары, курсы повышения ПК). Это также идея наставничества, тьюторского сопровождения достижений детей, организации внутреннего повышения квалификации педагогов, конкурсно-профессионального движения.

Одна из важнейших составляющих этой идеи – партнерство Академии цифровых технологий с крупными промышленными гигантами в различных технологических областях, которое позволяет решить следующие задачи:

- реализация в рамках партнерства образовательных программ повышенного уровня, обучение школьников новым технологическим направлениям (профессии будущего), организация практической подготовки школьников, деятельностно-ориентированной профессиональной ориентации;

- создание химико-фармацевтического кластера с использованием кадровых и технологических ресурсов партнеров, совместных программ (обучение студентов и преподавателей), развитие интегративных направлений в рамках естественнонаучного образования;

- организация целенаправленной работы по расширению сфер деятельности цифровой лаборатории на базе Академии цифровых технологий (работа по заказу оборонных и иных промышленных предприятий для создания демонстрационных и учебных прототипов);

- организация отраслевых соревнований для обучающихся (выявление и сопровождение одаренных детей), обеспечение коллективной ответственности за выращивание молодых кадров, поддержку предпрофессиональной подготовки, изобретательства и иных социальных инициатив обучающихся (умный город);

- формирование сообщества предпрофессионального образования и опережающей подготовки детей.

Пятая идея – формирование особой, умной, молодежной субкультуры (мода

на знание и их применение, мода – уметь делать, «прокачивать» реальные навыки, осознанно выбирать профессию, иметь выбор и привилегии при поступлении), что обеспечивается за счет уклада жизни образовательной организации и многообразия предлагаемых образовательных форматов, коммуникации, деятельностных и профессиональных проб. С педагогической точки зрения это идея сопровождения и поддержки талантов в процессе специально организованной деятельности, в том числе создание системы раннего, сквозного сопровождения детей от 5 до 18 лет.

Таким образом, ключевые идеи НТИ адаптированы к деятельности образовательной организации в системе дополнительного образования с учетом региональной специфики, задач научно-технологического развития Санкт-Петербурга.

Очевидно, что условием реализации всех пяти идей становится целенаправленное, разнопредметное и разнообразное (сетевое, межведомственное, индустриальное, частно-государственное, социальное) партнерство, в результате которого формирование пересекающихся или автономных профессиональных и кросс-возрастных самообучающихся сообществ выступает как условие качественной организации допрофессиональной и предпрофессиональной подготовки детей.

Ведущим интеграционным механизмом развития следует считать организацию различных видов активности детей – образовательных форматов, в которых партнерство, наставничество, экспертиза становятся важными условиями, инструментами решения поставленных задач. Новизна подхода определяется как контекстом реализации идеи (поддержка идей национально-технологической инициативы, задающей новые векторы развития дополнительного образования), так и новизной форматов деятельности обучающихся, педагогов, наставников, экспертов, образующих профессиональные, кросс-возрастные самообучающиеся сообщества.

Основная идея – организация совместной деятельности, формирование системы многоуровневого и разнопредметного партнерства, самообучающихся

ся профессиональных кросс-возрастных (разновозрастных) сообществ для реализации ведущих идей Национальной технологической инициативы (НТИ). Эти сообщества включают в себя разнообразных партнеров (индустриальных, научных, социальных, педагогических, сетевых), наставников и экспертов для организации разных видов деятельности обучающихся и взрослых в области научно-технологического и технического творчества. Динамично формирующиеся самообучающиеся сообщества позволяют

в рамках того или иного вида активности целенаправленно решать образовательные (обучающие), проектные, соревновательно-испытательные и экспертные задачи. Деятельность профессиональных экспертных и кросс-возрастных сообществ, в том числе школьников и студентов, способных передавать знания, разновозрастных групп в рамках цифровых и исследовательских лабораторий, отражена в табл. 1. Она будет организована по следующим направлениям (видам активности):

Таблица 1

Виды активности совместной деятельности обучающихся и партнеров, кросс-возрастных самообучающихся сообществ

Виды деятельности сообществ			
Образовательные	Проектные	Испытательно-соревновательные	Партнерско-образовательные, партнерско-производственные, партнерско-экспертные, наставничество
<ul style="list-style-type: none"> • Образовательные и обучающие события • Взаимообучение • Повышение квалификации • Обмен опытом (фестивали, семинары, мастер-классы, конференции, форумы) • Специально разработанные дополнительные образовательные программы (интегративные модули) • Профессиональные пробы • Цифровые и исследовательские лаборатории 	<ul style="list-style-type: none"> • Выполнение проектов по заданию индустриальных и сетевых партнеров • Научные исследования или научные конференции • Апробация образовательного и иного оборудования по заказу партнеров (например, робототехнических конструкторов) • Создание методических материалов • Конструкторские и изобретательские форматы • Цифровые лаборатории 	<ul style="list-style-type: none"> • Хакатоны, в том числе обучающие с участием детей-наставников • Конкурсы (в том числе отраслевые) • Олимпиады • Отборочные, национальные и международные соревнования • Цифровые лаборатории 	<ul style="list-style-type: none"> • Коммуникационные площадки • Обучение экспертов • Обучение педагогов • Совместная работа по формированию технических заданий • Обучение и взаимодействие наставников, в том числе передача опыта в детской среде (ровесник – ровеснику, старшие – младшим) • Цифровые лаборатории

Самообучающиеся сообщества создаются на основе принципа самоорганизации, принципа решения конкретной задачи, взаимоподдержки и взаимообучения, распространения знаний. Для них характерны:

- общие цели, интересы и потребности;
- общие ресурсы, к которым члены сообщества имеют доступ;
- общий контекст и язык общения, в который погружены члены сообщества [10].

Под профессиональными сообществами, как правило, понимается реальное или виртуальное объединение профессионалов в группах, которые регулярно вступают между собой в коммуникацию с целью обмена опытом и практиками, выработки знаний и поиска новых, более эффективных подходов к решению поставленных перед ними профессиональных задач. Такие сообщества могут включать лиц одной профессии (например, педагогиче-

ские сообщества), а могут быть созданы в рамках общего предмета деятельности (например, сотрудничества образовательной организации и промышленных партнеров). Профессиональное сообщество отличается от сообщества, сформированного по интересам, наличием общей, создаваемой участниками практики, общих целей общения, предмета совместной деятельности. Согласно анализу открытых источников в сети Интернет, под кросс-возрастными (разновозрастными) сообществами понимается: а) объединение детей разного возраста в рамках совместной групповой деятельности (исследовательские или проектные группы, клубы); б) объединение различных участников образовательных отношений с целью решения общей задачи (временные коллективы, творческие группы – В.К. Дьяченко); в) разновозрастные объединения учащихся с целью совместной коллективной творческой (И.П. Иванов) или производственной деятельности (А.С. Макаренко). Последний вариант сообщества может быть как кросс-возрастным, так и профессиональным, если совместно создаваемая практика лежит в области предпрофессиональной, профориентационной подготовки обучающихся, а предметом являются различные аспекты профессиональной деятельности. Следовательно, под кросс-возрастными (разновозрастными) самообучающимися сообществами мы будем понимать такие кооперацию и взаимодействие участников, которые выступают одновременно как форма и процесс образовательного сотрудничества людей различного возраста, социальной принадлежности, образовательной и профессиональной подготовки [11].

Участники сообщества при этом вне зависимости от возрастного фактора попеременно выступают в роли обучающихся и обучающихся. Это позволяет говорить о самообучающемся сообществе, которое сознательно меняет свои границы и перестраивает ролевую и функциональную структуру для более полной реализации предназначения или цели. Следовательно, самообучающееся сообщество можно определить как совместную коммуникационную деятельность людей, направленную на достижение определенных целей. Предметом деятельности сообществ является профессиональная деятельность или любая идея в этой области.

Собственно, идея «кружкового движения» НТИ – это идея кросс-возрастных самообучающихся профессиональных сообществ. Участие обучающихся в такой форме взаимодействия неизбежно порождает ряд интегративных педагогических и социальных эффектов: обогащается репертуар социальных ролей участников; осваивается социальный опыт взаимодействия и приобретаются профессиональные знания и навыки (из рук в руки); формируется чувство принадлежности к профессиональному сообществу и др.

Говоря о видах профессиональных кросс-возрастных сообществ, следует иметь в виду различные основания для классификации:

- по численности (малые и масштабные);
- по преобладающим способам коммуникации и взаимодействия (очные и дистанционные, виртуальные, сетевые);
- по предмету совместной деятельности (образовательные, деятельностно-созидающие, проектировочные, коммуникационные, тренировочные, соревновательные);
- по продолжительности своего функционирования (временные – краткосрочные и долгосрочные);
- по регулярности взаимодействия (постоянно встречающиеся – встречающиеся только для решения определенной задачи);
- по способам организации деятельности (управляемые – самоорганизующиеся);
- по стабильности состава участников (постоянный – изменяющийся).

Кросс-возрастные (разновозрастные) сообщества в открытых источниках в сети Интернет рассматриваются как:

- а) внутришкольные сетевые сообщества;
- б) креативные или исследовательские (проектные) группы, и в основном их деятельность осуществлялась в рамках региональных площадок (ОЭР в Санкт-Петербурге), неформальные творческие объединения (театр кукол).

Запрос «разновозрастные сообщества при реализации НТИ» в сети Интернет показал, что на фоне существующих стратегических документов (дорожная карта реализации НТИ) в открытых источниках нет ни одного описания практики. Это означает, что дефицит лежит в области методи-

ческих и организационно-управленческих решений. Вместе с тем такая практика существует и нуждается в обобщении.

В Академии цифровых технологий накоплен достаточный опыт реализации федеральных проектов (проект по ранней профессиональной ориентации школьников 6–11-х классов «Билет в будущее», координация деятельности при подготовке школьников Санкт-Петербурга к Олимпиаде КД НТИ) и региональных проектов (ГИС «Навигатор профессий Санкт-Петербурга», организация хакатонов, отборочных соревнований юниоров в рамках движения «Молодые профессионалы» и др.), внутренних проектов (совместные проекты

с вузами и индустриальными партнерами, деятельность «Цифровой лаборатории»). Поэтому есть условия для формирования, развития и обобщения опыта деятельности кросс-возрастных сообществ (дети разного возраста, из разных образовательных организаций), кросс-возрастных профессиональных сообществ (совместная работа детей и взрослых в рамках проекта, инициированного индустриальными партнерами), профессиональных самообучающихся сообществ (экспертов, наставников, педагогов и партнеров совместных проектов).

Возможность организации разных образовательных и партнерских форматов представлена в табл. 2.

Таблица 2

Опыт Академии цифровых технологий в реализации деятельности различных образовательных форматов

Форматы, виды активности	Характер участников	Результаты совместной деятельности
<i>Событийные образовательные форматы (проекты для обучающихся)</i>		
Хакатоны, организуемые как по задачам индустриальных партнеров, представляющих перспективные рынки НТИ, так и по профилям Олимпиады КД НТИ, уроки НТИ	Школьники 7–11-х классов, образовательные учреждения общего, дополнительного (педагоги) и высшего образования (преподаватели, студенты), индустриальные партнеры	Формирование единого информационного поля, консолидация ресурсов: материально-технических, образовательных, человеческих, формирование единой ресурсной базы, формирование профессионального самообучающегося сообщества, формирование профессионального и экспертного сообщества
Профессиональные пробы (проект по ранней профессиональной ориентации для учащихся 6–11-х классов общеобразовательных организаций «Билет в будущее»)	Школьники 6–11-х классов, образовательные учреждения общего, дополнительного, среднего специального (педагоги) и высшего образования (преподаватели, студенты), региональные эксперты	Предпрофессиональная и допрофессиональная подготовка школьников, формирование единой ресурсной базы, формирование профессионального и экспертного сообщества
Координация конкурсов, соревнований, проектов регионального и федерального уровня (Движение WorldSkillsRussia, Олимпиада КД НТИ, Олимпиада КД НТИ. Junior, всероссийский образовательный проект «Урок цифры» и др.)	Школьники 5–11-х классов, образовательные учреждения общего, дополнительного, среднего специального (педагоги) и высшего образования (преподаватели, студенты), федеральные и региональные эксперты	Формирование единого информационного поля, консолидация ресурсов: материально-технических, образовательных, человеческих, формирование единой ресурсной базы, формирование профессионального самообучающегося сообщества, формирование профессионального и экспертного сообщества
<i>Образовательные форматы в рамках горизонтального партнерства</i>		
Обучающие программы для экспертов и наставников в рамках подготовки к таким мероприятиям, как движение «Молодые профессионалы»	Профессиональное педагогическое сообщество образовательных учреждений общего, дополнительного, среднего специального и высшего образования (преподаватели,	Формирование банка модульных программ обучения и подготовки педагогов-наставников для формирования компетенций кадров для цифровой экономики и рынков НТИ, формирование

Окончание табл. 2

Форматы, виды активности	Характер участников	Результаты совместной деятельности
(WorldSkillsRussia), Олимпиада КД НТИ, Олимпиада КД НТИ. Junior, всероссийский образовательный проект «Урок цифры», проект по ранней профессиональной ориентации для учащихся 6–11-х классов общеобразовательных организаций «Билет в будущее», ведения проектной деятельности	студенты), федеральные и региональные эксперты, промышленные партнеры	экспертного и самообучающегося профессионального сообщества
Обучающие программы для школьников 5–11-х классов в рамках подготовки к таким мероприятиям, как Движение WorldSkillsRussia, Олимпиада КД НТИ, Олимпиада КД НТИ. Junior, Большие вызовы и т. д., ведения проектной деятельности	Школьники 5–11-х классов, представители образовательных учреждений общего, дополнительного, среднего специального (педагоги) и высшего образования (преподаватели, студенты), промышленные партнеры, федеральные и региональные эксперты;	Формирование банка модульных программ обучения и подготовки школьников 5–11-х классов для формирования компетенций кадров для цифровой экономики и рынков НТИ
Инженерные и научно-исследовательские проекты школьников в сотрудничестве с вузами и промышленными партнерами	Школьники 5–11-х классов, представители образовательных учреждений общего, дополнительного, среднего специального (педагоги) и высшего образования (преподаватели, студенты), исследовательских институтов и лабораторий, промышленные партнеры, федеральные и региональные эксперты	Формирование научно-инженерных проектных команд, формирование «банка» проектов, в которых школьники могут выступать исполнителями в выполнении части проекта

Приведем примеры реализации отдельных образовательных форматов, использующих ресурс кросс-возрастных и профессиональных самообучающихся сообществ.

Одним из востребованных современных обучающих форматов является организация хакатонов.

Хакатоны возникли в ИТ-сообществе как компьютерные марафоны, где программисты, менеджеры проектов и дизайнеры графики и интерфейсов интенсивно сотрудничали над проектами программного обеспечения в течение одного или нескольких дней [12, с. 14]. В настоящий момент хакатоны – это форматы взаимодействия специалистов любых профилей с целью создания общего продукта. Они широко используются в образовании, так как позволяют создать атмосферу сотрудничества и инновационного поиска, объе-

динить обучающихся и партнеров в рамках кросс-возрастного самообучающегося профессионального сообщества, интенсифицировать процесс обучения.

В рамках различных образовательных задач, в том числе при подготовке к олимпиаде КД НТИ, в Академии цифровых технологий проводятся хакатоны по следующим профилям: «Передовые производственные технологии», «Системы связи и дистанционного зондирования Земли», «Дополненная реальность», «Нейротехнологии», «Инженерия космических систем», «Большие данные и машинное обучение», «Технологии беспроводной связи», «Летательная робототехника», «Научно-инженерная коммуникация», «Аэрокосмические системы».

Например, кейс «Проведение распределенного финала профиля «Летательная робототехника» Олимпиады кружково-

го движения НТИ: организация Центра управления полетами и работы аватаров.

Олимпиада КД НТИ – первая командная инженерная олимпиада в России и первая, сумевшая оперативно перенести 18 финалов ввиду ограничительных мер из-за COVID-19 в распределенный формат.

Площадка Академии цифровых технологий стала Центром управления полетами (ЦУП) для проведения распределенного онлайн-финала профиля «Летательная робототехника», в котором приняли участие 36 школьников из Москвы, Санкт-Петербурга, Новосибирска, Казани, Тулы, Саранска, Волгограда, Томска и других городов России.

Организатором этого профиля выступила компания «Коптер Экспресс» (СОЕХ) – участник рабочей группы «Аэронет» Национальной технологической инициативы, организатор компетенции WorldSkills «Эксплуатация беспилотных авиационных систем».

Финалисты профиля соревновались по удаленному управлению квадрокоптерами. Дроны с помощью компьютерного зрения выявляли людей с повышенной температурой и доставляли им тесты на коронавирус. Испытания проводились на моделях, а не на реальных людях, чье присутствие вызвало бы понятные риски.

Одну из главных ролей на площадке ЦУП выполняли аватары, которыми были сотрудники Академии цифровых технологий: инженеры и педагоги дополнительного образования. «Аватарами» на распределенных финалах Олимпиады КД НТИ называют взрослых специалистов, работающих с оборудованием под руководством участников. Они следуют командам и инструкциям, полученным от финалистов, и не принимают никаких самостоятельных решений в своей работе. Другими словами, они выступают как «руки» участников, физически отсутствующих на площадке.

В программной части школьникам необходимо было взлететь на квадрокоптере и в полете распознать цветные маркеры: зеленые – здоровые люди, красные – с повышенной температурой, желтые – возможно, заболевшие. Затем нужно было вернуться на 2 минуты на стоянку, а эксперты тем временем добавляли

на полигон QR-коды. Потом требовалось снова взлететь, распознать и расшифровать появившиеся QR-коды – где точно заболевшие, а где нет. Процесс испытаний можно было наблюдать при помощи онлайн-трансляции полетной зоны. В инженерной части нужно было разработать дополнительное модульное устройство для транспортировки и доставки хрупкого, малогабаритного груза («экспресс-тесты»); составить сопутствующую документацию (инструкции по изготовлению, сборке, монтажу и эксплуатации устройства) и программы, чтобы данные устройства функционировали. За один вылет коптер должен был сбросить в разные точки три груза.

В кратчайшие сроки сотрудники Академии наладили все процессы внутри Центра управления полетами: подготовили квадрокоптеры, организовали одновременную видеотрансляцию полетной зоны и экрана оператора запусков, а также учли своевременную смену летного поля, осуществили коммуникации по всевозможным каналам связи аватаров с участниками финала и провели фотосъемку мероприятия.

За три соревновательных дня под наблюдением экспертов из компании СОЕХ, находившихся в Москве, в ЦУП Академии было проведено свыше 90 пробных и зачетных запусков программ автономного полета, которые подготовили финалисты профиля «Летательная робототехника».

Уникальность проведения финала в таком формате в том, что в мире никогда не проводилось соревнований с удаленным управлением дронами, а также задания Олимпиады КД НТИ традиционно предполагают работу участников с настоящим оборудованием, поэтому переход проведения финалов в онлайн-формат – это грандиозный вызов для всех организаторов профилей.

Следует отметить, что в приведенном примере взаимодействовали две кросс-возрастные группы: это участники олимпиады НТИ и взрослые профессионалы педагоги и технические специалисты. Такое содружество привело к успешной реализации задуманного.

В академии подготовка к Олимпиаде НТИ строится не только при организации

деятельности проведения финала, работа происходит планомерно по четырем направлениям:

1. Организация курсов повышения квалификации для педагогов Санкт-Петербурга по теме: «Ориентировочный курс для педагогов по профилям Олимпиады кружкового движения Национальной технологической инициативы».

2. Организация образовательного процесса по специализированным дополнительным общеразвивающим образовательным программам для обучающихся, например, «Интернет вещей».

3. Организация для участников образовательных консультаций по профилям Олимпиады НТИ.

4. Организация системы мероприятий просветительского характера для педагогов и соревновательного характера для участников в виде хакатонов.

Реализация и развитие различных образовательных взаимообучающих форматов позволит в перспективе обеспечить развитие технических и научно-технологических способностей и компетенций обучающихся, организацию допрофессиональной и предпрофессиональной подготовки будущих кадров для цифровой экономики Санкт-Петербурга. Использование потенциала профессиональных

кросс-возрастных самообучающихся сообществ, создающих в процессе совместной деятельности мотивирующую образовательную среду научно-технологического и технического развития региона, позволит объединить усилия образовательных организаций и промышленных партнеров. Деятельность профессиональных и разновозрастных самообучающихся сообществ в условиях реализации НТИ будет направлена на опережающую подготовку кадров для перспективных региональных рынков труда, развитие научно-технологического и технического творчества, организацию совместной деятельности партнеров из разных сфер деятельности.

Таким образом, накопленный опыт и понимание задач стратегического развития позволяет утверждать, что создаваемые в рамках разных видов партнерства самообучающиеся сообщества являются эффективным механизмом в решении задач развития образовательной организации, распространении опыта и практик, обучении экспертов и наставников, опережающей подготовки кадров для цифровой экономики, тем самым – создании условий для реализации стратегий научно-технологического развития страны на региональном и федеральном уровнях.

Список литературы

1. Национальная технологическая инициатива. URL: <https://nti2035.ru/nti/>
2. Кружковое движение НТИ. URL: <https://nti2035.ru/talents/circles>
3. Сайт кружкового движения. URL: <http://kruzhok.org>
4. Дорожная карта НТИ. URL: <https://nti2035.ru/docs/>
5. Распоряжение Минпросвещения России № Р-145 от 25.12.2019 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися»
6. Стратегическая инициатива «Новая модель дополнительного образования детей», одобренная 27 мая 2015 года наблюдательным советом АСИ под председательством Президента Российской Федерации В. В. Путина.
7. Национальный проект «Образование». URL: <https://strategy24.ru/rf/education/projects/natsionalnyy-proekt-obrazovanie>
8. Распоряжение Минпросвещения России № Р-139 от 17.12.2019 «Об утверждении методических рекомендаций по созданию детских технопарков „Кванториум“ в рамках региональных проектов, обеспечивающих достижение целей, показателей и результата федерального проекта „Успех каждого ребенка“ национального проекта „Образование“ и признании утратившим силу Распоряжение Минпросвещения России № Р-27 от 1 марта 2019 г. «Об утверждении методических рекомендаций по созданию и функционированию детских технопарков „Кванториум“»
9. Рынки НТИ. URL: <https://nti2035.ru/markets/>

10. Рублева Ю. Ю. Формирование обучающихся сообществ как педагогическая проблема // Интернет-журнал «Мир науки» 2016. Т. 4. № 2. URL: <http://mir-nauki.com/PDF/55PDMN216.pdf> (доступ свободный).
11. Панасюк В. П. Создание и функционирование разновозрастных сообществ как феномена неформального образования. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sozдание-i-funktsionirovanie-raznovozrastnyh-soobschestv-kak-fenomena-neformalnogo-obrazovaniya/viewer>
12. Жданко Т. А. Проектирование индивидуальных образовательных маршрутов студентов в вузе / Т. А. Жданко, Т. В. Живокоренцева, О. Ф. Чупрова // MagisterDixit. 2014. № 1 (3). С. 140–146.

*Е. Ю. Федотова, Г. О. Матина,
А. М. Солодова, Н. В. Румянцева, А. В. Белинская*

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ ГИБКИХ НАВЫКОВ (SOFT SKILLS) В СИСТЕМЕ СПО: ОПЫТ ГБПОУ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ № 4

Стремительное развитие технологий, объем информации, увеличение роли и вариативности способов коммуникации при выполнении профессиональных задач требуют достаточно высокого уровня развития soft skills («гибких навыков») у представителей всех профессий. Поэтому предприятия и организации города ожидают от средних профессиональных образовательных организаций (учреждений СПО) выпускников, которые будут обладать не только необходимыми для выполнения трудовых функций профессиональными компетенциями, но и гибкими навыками (soft skills).

Постепенный переход к демонстрационному экзамену как форме государственной итоговой аттестации в системе СПО ориентирует результаты и систему подготовки обучающихся на образовательные ситуации, максимально приближенные к реальным производственным задачам. Кроме того, делая акцент на формирование гибких навыков, мы создаем условия для овладения профессиями будущего, которые во многом связаны именно с soft skills, поскольку сегодня о них можно говорить лишь гипотетически. Без сомнения, навыки soft skills важны как в работе, так и в жизни для достижения поставленных целей. Являясь социально ориентированными по своей

природе, они тесно связаны с общей направленностью, мотивацией и установками личности, социальным и эмоциональным интеллектом, влияющими, в свою очередь, на успешность в профессии и карьерном росте.

Под «soft skills» чаще всего понимают комплекс надпредметных, универсальных навыков (умений), обеспечивающих эффективность работы и качество процессов взаимодействия с людьми. Отметим, что в англоязычной литературе не разделяются понятия «навык» и «умение». Мы будем исходить из того, что навык – это способность, не задумываясь, автоматически действовать, а умение – гибкое и формирующееся действие в определенных условиях. С точки зрения группы авторов из Сургутского государственного университета, умение предполагает выбор, «готовность самостоятельно и осознанно выполнять различные действия на основе полученных знаний, приобретенных навыков и жизненного опыта» [1, с. 3]. Таким образом, навык – это автоматизированное действие, а умения следует рассматривать в контексте реальных, изменяющихся процессов, как комплекс, а не как отдельную операцию при решении реальной проблемы. Поэтому термин «гибкие умения», возможно, является более корректным. Вместе с тем, типич-

ной в различных источниках является дефиниция «жесткие (твердые) навыки» и «мягкие (гибкие) навыки».

Несложно заметить, что приведенное определение гибких умений коррелирует с компетентным подходом и попытками классификации различных компетенций [6]. В рамках исследования «Россия 2025: от кадров к талантам», выполненного Boston Consulting Group при поддержке Сбербанка, WorldSkills Russia и Global Education Futures, была создана целевая модель компетенций 2025 [2, с. 20]. Она включает ключевые универсальные компетенции, без освоения которых невозможно быть профессионалом в XXI веке. Среди ключевых компетенций выпускников выделяются: коммуникация, межличностные навыки, межкультурное взаимодействие, адаптивность, решение нестандартных задач, достижение результата, управленческие навыки, организованность, саморазвитие. Гибкие навыки, вероятно, можно рассматривать в контексте компетентного подхода как деятельностные, профессионально-личностные умения, как факторы достижения успеха. Нам близка позиция Дж. Равена, трактовавшего компетенции как интеллектуальные, личностные качества, которые способствуют освоению содержания обучения и последующей деятельности. Именно в этом контексте компетенции есть совокупность факторов, обеспечивающих успешность деятельности. Термином «компоненты компетентности», пишет Дж. Равен, «мы отмечаем те характеристики и способности людей, которые позволяют им достигать личностно значимых целей – независимо от природы этих целей и социальной структуры, в которой эти люди живут и работают» [3, с. 280]. Таким образом, как при попытках определения компетенций, так и «гибких навыков» смешиваются личностные качества, свойства и, собственно, умения на уровне «могу делать». В связи с этим одна из существующих сегодня проблем в определении и классификации soft skills, с одной стороны, – множественность и междисциплинарность подходов, часто соединяемых исследователями в самых различных комбинациях, с другой – непротиворечивость самой номенклатуры умений. В своей деятельности мы исходим из потребности в такой классифи-

кации, которая была бы достаточно инструментальна и позволяла бы не только создавать условия для развития гибких навыков, но и измерять уровень их сформированности. При этом существующие инструменты оценки компетенций (экспертные и рейтинговые) могут быть дополнены формирующим оцениванием, включенным в процессы саморазвития и самооценки, рефлексии студентами собственного прогресса в формировании и развитии гибких навыков. Отсюда проблема классификации soft skills на уровне «что, зачем, как и кто» для нас лежит не столько в области рассуждения о гибких умениях, сколько на уровне поиска механизмов и инструментов их формирования и развития. Поэтому нам близка позиция предпринимателя, бизнес-тренера Владислава Шипилова, который выделяет четыре базовых группы soft skills: 1) коммуникативные навыки, 2) навыки self-менеджмента, 3) навыки эффективного мышления, 4) управленческие навыки [4]. Их можно увидеть, выделить в реальной профессиональной деятельности. Создавая свою модель soft skills, мы исходили из возможностей формирования гибких умений у студентов педагогического колледжа не только за счет отдельных инструментов (тренинги, кейсы), но и в рамках системы организационно-педагогических условий и различных образовательных форматов. При разработке модели развития soft skills обучающихся мы также учитывали, какие навыки востребованы в деятельности студента СПО вне зависимости от специфики профессиональной деятельности, и включали в нее универсальные умения, которые будут необходимы при освоении образовательных программ, подготовке к демонстрационному экзамену, подготовке к профессиональным конкурсам, в том числе к чемпионатам «Молодые профессионалы „Worldskills Russia“». Таким образом, по характеру универсальных задач, решаемых студентами, можно выделить следующие обобщенные группы soft skills (виды «гибких умений»):

- Анализ
- Решение проблем
- Работа в команде
- Решение организационных задач
- Коммуникация
- Самопрезентация

- Саморегуляция
- Рефлексивная оценка и обучение.

Классификация задач деятельности требует своего набора гибких умений, позволяющих успешно решать их. При этом часть таких умений будет неотделима от качеств личности, таких как коммуникабельность, уверенность в себе, способность к рефлексии. Вместе с тем они выступают одновременно и как развиваемые умения и, безусловно, требуют специально организованной деятельности студента, поскольку, по выражению выдающегося психолога К. К. Платонова, способности развиваются в деятельно-

сти и деградируют при ее отсутствии [5]. Мы провели анализ сфер деятельности, в которых решаются представленные на схеме задачи и могут быть востребованы гибкие умения студентов, и пришли к выводу, что задачи деятельности можно рассматривать именно как обобщенные группы гибких умений (навыков).

Классификация soft skills по характеру универсальных задач, решаемых студентами в процессе освоения образовательных программ, во время подготовки и проведения демонстрационного экзамена, иных испытаний и соревнований, представлена в табл. 1.

Таблица 1

Классификация soft skills

Обобщенные группы умений, задачи	Модельные умения (кодификатор)
1. Самопрезентация	Личностные: <ul style="list-style-type: none"> · Демонстрация оптимизма, доброжелательности (Л) · Умение быстро вызвать интерес у собеседника (Л+К) · Уверенность в себе (Л) · Самообладание (Л) Учебно-коммуникативные и информационно-коммуникационные: <ul style="list-style-type: none"> · Грамотная речь (УКН) · Умение отбирать и применять нужную информацию (УКН) · Умение использовать различные инструменты для самопрезентации (УИКН)
2. Коммуникация	Личностные: <ul style="list-style-type: none"> · Умение договариваться, уметь находить «точки соприкосновения» с собеседником (Л) Учебно-коммуникативные и информационно-коммуникационные: <ul style="list-style-type: none"> · Умение слушать (УКН) · Умение взаимодействовать с любым человеком (старшим, младшим, имеющим статус) (УКН) · Понимание цели коммуникации (УКН) · Умение применять продуктивные тактики разрешения конфликтных ситуаций (соперничество, компромисс, сотрудничество) (УКН+Л) · Умение сформулировать свою позицию, точку зрения (УКН) · Умение аргументировать и отстаивать свою точку зрения (УКН)
3. Саморегуляция	Навыки self-менеджмента: <ul style="list-style-type: none"> · умение распознавать эмоции (Л) · уметь выражать эмоции, когда нужно (УРН) · умение регулировать как свои, так и чужие эмоции; · умение продуктивно использовать эмоции · умение продуктивно справляться с любым стрессом · умение адаптироваться в любых ситуациях (Л) Навыки time-менеджмента: <ul style="list-style-type: none"> · умение ставить цели, разбивать их на задачи · умение планировать · умение распределять время · умение использовать различные инструменты time-менеджмента

Обобщенные группы умений, задачи	Модельные умения (кодификатор)
4. Анализ	Аналитические <ul style="list-style-type: none"> · Умение критически оценивать информацию · Умение устанавливать причинно-следственные связи · Умение выделять главное, видеть взаимосвязь различных компонентов · Умение прогнозировать последствия · Умение сравнивать · Умение делать выводы · Умение рассматривать явления в разных контекстах, в том числе видеть, выбирать или оценивать стратегию
5. Решение различных проблем и задач (учебных, личных, профессиональных (практических), психологических, организационных)	<ul style="list-style-type: none"> · Умение собирать необходимую информацию о проблеме, используя для этого несколько источников (ИКУ) · Умение определить, какой информации не хватает для четкого понимания ситуации (АУ) · Умение систематизировать собранную информацию, эффективно представлять ее в виде графиков, диаграмм, схем (ИКУ) · Умение анализировать собранную информацию и выделять все факторы, влияющие на проблему. (АУ) · Умение выделять приоритеты, определить, какие факторы являются наиболее значимыми, а какими можно пренебречь. (АУ + Л) · Умение предложить, попробовать, реализовать на практике различные решения, в том числе креативные (ОУ) · Умение проявить находчивость при решении проблем (Л) · Умение оценивать возможные риски и последствия выбранных решений (АУ) · Умение коллективно решать сложные задачи
6. Работа в команде и решение организационных задач	<ul style="list-style-type: none"> · Умение сотрудничать (УКН) · Умение выполнять любые роли в команде · Умение брать на себя функции лидера (Л) · Умение организовать работу над проектом (ОУ) · Умение вдохновлять других участников команды (Л) · Умение продуктивно разрешать конфликтные ситуации при работе в команде (О + Л) · Умение коллективно решать сложные задачи
7. Рефлексивная оценка и обучение	<ul style="list-style-type: none"> · Умение оценить себя, свою работу, используя разные основания и критерии для оценки · Умение адекватно воспринимать критику · Умение формулировать задачи саморазвития

В России на развитие soft skills нацелены в основном программы бизнес-образования. Значительное внимание развитию гибких навыков в последние годы уделяют программы подготовки к участию в чемпионатах «Молодые профессионалы: Worldskills Russia» различных уровней. Однако системного и целенаправленного опыта развития soft skills в ходе освоения основных профессиональных образовательных программ пока нет. И поэтому все чаще возникает вопрос о необходимости создания в колледжах особой образовательной среды, организационно-педагогических условий, позволяющих обеспечить формирование и развитие системы гибких умений. Образовательный процесс, реализуемый в современном учреждении СПО, потенциально заключает в себе существенные

возможности и ресурсы для развития soft skills, поскольку дает возможность использования разнообразных организационных форматов деятельности обучающихся, каждый из которых имеет свои особенности и преимущества.

Наличие различных организационно-педагогических условий обеспечивает возможность не только профессионально-личностного развития студентов, но и проектирования индивидуальных траекторий (рис. 1).

В рамках основного образовательного процесса возможна ориентация конкретных учебных дисциплин, профессиональных модулей, практик на развитие soft skills обучающихся, реализацию специально разработанного (в рамках вариативной части учебного плана) универсального междисциплинарного модуля



Рис. 1. Модель условий для проектирования индивидуальной траектории развития студентов

для развития общих компетенций. Преимуществом основного образовательного процесса является его высокий уровень организованности и иерархически упорядоченный контекст. В процесс освоения учебных курсов, модулей, практики включены абсолютно все обучающиеся.

В качестве основных векторов в развитии soft skills нашей модели стали общеобразовательные предметы, так как они являются универсальными для учебного плана каждого образовательного учреждения СПО.

Для специальности 44.02.02 «Преподавание в начальных классах» в рамках

вариативного компонента учебного плана введена отдельная учебная дисциплина «Soft-компетенции в профессиональной деятельности учителя начальных классов», которую можно модифицировать под любую специальность. Курс входит в блок общепрофессиональных дисциплин, предусмотрен учебным планом третьего года обучения в объеме 36 часов. В основном образовательном пространстве это фактически первая возможность систематизации представлений обучающихся о гибких навыках, осмысления их значимости в профессиональной деятельности вообще и в педагогической

в частности. Есть основания утверждать, что задача развития гибких навыков является наиболее эффективным путем реализации требований государственного

образовательного стандарта в части, касающейся формирования общих компетенций. Рассмотрим это утверждение на примере (табл. 2).

Таблица 2

Обобщенная группа soft skills	Основные модельные умения	Общие компетенции в соответствии с ФГОС СПО
Коммуникация	Умение взаимодействовать с любым человеком (старшим, младшим, имеющим статус). Умение договариваться. Умение применять продуктивные тактики взаимодействия, разрешения конфликтных ситуаций. Умение аргументировать и отстаивать свою точку зрения	ОК 6. Работать в коллективе и команде, взаимодействовать с руководством, коллегами и социальными партнерами. ОК 7. Ставить цели, мотивировать деятельность обучающихся, организовывать и контролировать их работу с принятием на себя ответственности за качество образовательного процесса. ОК 3. Оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях

Таким образом, гибкие умения конкретизируют, «расшифровывают», во многом определяют объем понятия «общие компетенции». Имея свой инструментарий, они являются эффективным средством выполнения требований

ФГОС как нормативного документа профессиональной подготовки молодого специалиста.

Внутренняя логика курса представлена на рис. 2.



Рис. 2. Содержание курса

Смысловым центром освоения учебной дисциплины является возможность приобретения опыта деятельности по формированию гибких умений. Мы уверены, что, только проживая учебную ситуацию, событие, студенты получают тот опыт, который и является мотивом для внутренних изменений, для понимания необходимости внутренних движений. Одним из лучших средств моделирования учебного события является кейс. В рамках курса мы используем такие кейсы, как: «Резюме учителя начальных классов» (самопрезентация), «План распределения времени. День менеджера» (time-менеджмент), «Поиск информации» (анализ) и другие.

Завершением курса является создание документа «Индивидуальная траектория развития soft skills» на основе результатов форсайт-сессии.

В рамках прохождения учебной и производственной практики реализуются такие формы, как наставничество, ментворкинг, тьюторство, позволяющие студентам осваивать профессионально-личностные умения («из рук в руки»).

Преимуществом внутриколледжных организационных форматов является многообразие и вариативность содержания деятельности обучающихся, акцент на использовании лично ориентированных методов, ориентация на конкретные образовательные запросы обу-

чающихся, более глубокая собственная мотивация деятельности студентов, иной уровень личностных смыслов и, как следствие, высокая активность участников образовательных отношений.

Внутриколледжные организационные форматы объединяют дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы, профессионально-образовательные проекты во внеучебной деятельности, профессиональные конкурсы (подготовку к профессиональным конкурсам и участие в них).

На основании опыта были выделены наиболее эффективные формы внеучебной деятельности студентов, которые развивают soft skills: школа вожатского мастерства, студенческое самоуправление, добровольческое движение, социальные проекты, тренинги и др.

В рамках работы отделения дополнительного образования детей реализуется дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа (далее – ДООП) «Soft skills – шаги к успеху». Цель программы – создание условий для развития у обучающихся «гибких навыков» (soft skills), способствующих повышению общей профессиональной компетентности. Программа является универсальной, не привязанной к конкретной специальности, что повышает ее ценность и возможность трансляции в любом учреждении СПО.

На данный момент в основе программы лежит классификация soft skills, выделяющая навыки четырех категорий: коммуникативные, навыки self-менеджмента, навыки эффективного мышления и навыки управления людьми.

В каждой из обобщенных групп навыков выделялись конкретные soft skills для изучения и развития. Рассмотрим структуру программы на примере раздела «Навыки self-менеджмента». Первый навык, изучаемый в разделе, – управление эмоциями. На знакомство с навыком и применение приемов его развития выделяется 4 часа в неделю. Первые два часа посвящены знакомству с информацией о проблеме: что такое эмоциональный интеллект, кто автор этой теории, чем она важна каждому вообще и в той сфере, где в дальнейшем себя видят студенты; также проводится тестирование на определение уровня развития эмоционального

интеллекта (EQ). Следующие 2 часа – практическая часть работы: студенты знакомятся с приемами и способами развития своего эмоционального интеллекта, а также способами управления стрессом. Эта часть занятия проходит в форме тренинга, где студенты выполняют такие упражнения, как «Немой телевизор», «Эмоциональный баланс», «Коробка эмоций», «Компас эмоций» и др. Соотношение теоретической части к практической в программе примерно 1:2, поскольку основная цель – отработка и закрепление навыка, применение его в практической деятельности.

Программа субъективно (по оценке преподавателя) показывает достаточно высокие результаты для тех, кто стабильно вовлечен в участие в ней. В начале учебного года была проведена диагностика, выявляющая уровень развития soft skills учащихся на основе их самооценки. После каждого блока программы проводится повторное тестирование, и с каждым разом учащиеся отмечают улучшение развития тех навыков, которым был посвящен изучаемый блок. Таким образом, используется формирующее оценивание, направленное на студента и существующее для студента. Однако это весьма субъективно и позволяет пока получить лишь данные самооценки развития навыков. Поэтому актуальной проблемой работы над программой является создание пакета диагностических инструментов, позволяющих эффективно оценивать реальный уровень и динамику развития soft skills учащихся.

Объединения «Школа лидерства», «Бюро студенческих проектов» и «Доброшкола» занимаются планированием, организацией, координацией проведения внутриколледжных проектов, организацией социальных проектов и акций в рамках сетевых организационных форматов.

Особое место в учебно-воспитательном процессе занимает внеурочная деятельность студентов, которая включает в себя работу по подготовке и проведению конкурсов профессионального мастерства.

Развитие soft skills в рамках подготовки участников к чемпионатам Worldskills – это система, которая разработана на основе анализа стандартов компетенций

и критериев оценивания в соревнованиях. Для обеспечения эффективности этой системы мы выделили следующие условия:

- наличие дополнительных общеобразовательных программ, направленных на развитие soft skills обучающихся;
- образовательная среда, позволяющая обеспечить эффективную реализацию дополнительных общеобразовательных программ;
- разработанная система диагностики soft skills обучающихся, включающая критерии и показатели, инструменты оценки;
- организация наставничества на рабочих местах, которая обеспечит передачу опыта и раскроет специфику профессии, которую необходимо учитывать участникам профессиональных соревнований;
- самодиагностика, формирующее оценивание;
- психологическое сопровождение подготовки участников;
- педагоги-наставники, владеющие инструментами развития и оценки soft skills обучающихся;
- организация взаимодействия педагогов-наставников (как внутри компетенции, так и между компетенциями).

Программы, направленные на подготовку участников к чемпионатам «Молодые профессионалы: Worldskills Russia», ДООП «Junior Skills», ДООП «Молодые профессионалы», включают в себя технологии, формы и методы, работающие на развитие soft skills обучающихся: технология развития критического мышления (ТРКМ), игровые технологии, ИКТ, практические занятия, кейсы, имитационные игры, мастерская.

Программа «Junior Skills» создана для подготовки участников чемпионата WorldSkills в компетенции R21 «Преподавание в младших классах» в категории «Юниоры» (14–16 лет). Возраст студентов влияет на то, что главная трудность участия в соревновании – это не отсутствие каких-либо «жестких навыков» (поскольку все участники обладают ими в небольшом объеме – обучение по профессиональным модулям ещё не началось), а отсутствие «гибких»: выигрывают те юниоры, кто проявит такие навыки, как самопрезентация, управление стрессом и эмоциями, тайм-менеджмент и др.

Поэтому в программе внимание уделяется и психологической подготовке участников конкурса, развитию их soft skills. Это происходит в таких форматах, как деловая игра, решение кейсов, тренинг.

В программе есть блок, посвященный как развитию гибких навыков, так и формированию устойчивой мотивации к изучаемой специальности – «Я в педагогической профессии», изучается в течение 8 недель. Однако, согласно наблюдениям, этот блок требует расширения как минимум до 12 недель для системного и последовательного развития гибких навыков учащихся.

С целью создания в результате коммуникации единого пространства-карты, объединяющей различные позиции и взгляды на будущее участие студентов в Чемпионате «Молодые профессионалы: Worldskills Russia» организуются образовательные форсайты. Они представляют собой рефлексивно-прогностические мероприятия, которые проводятся по результатам Межпрофессионального студенческого конкурса-фестиваля «Soft skills – траектория успеха» или накануне сезона региональных и национальных чемпионатов.

Мастер-классы от победителей регионального этапа чемпионата «Молодые профессионалы: Worldskills Russia» организуются для закрепления полученных навыков и их развития в процессе работы (для тех, кто проводит) и обучения на опыте других (для тех, кто наблюдает и участвует в качестве волонтеров). Подобные мероприятия позволяют участникам эффективно использовать поступающую обратную связь и планировать дальнейшую деятельность.

Специальная система массовых образовательных событий позволяет создать условия для формирования, объективации и развития soft skills.

Так, например, Межпрофессиональный студенческий конкурс-фестиваль «Soft skills – траектория успеха» направлен на создание условий для продуктивного межпрофессионального взаимодействия будущих специалистов и обеспечение организационно-методических условий для формирования soft skills. Особенностью фестиваля «Soft skills – траектория успеха» является его конкурс-

ная основа. Этот формат является вызовом для участников, побуждает проявить лучшие качества игрока, участника процесса. Организационно фестиваль представляет собой соревнование команд студентов различных образовательных учреждений системы СПО Петербурга.

В задачи мероприятия входит решение разноплановых кейсов, которые работают на развитие и оценку soft skills студентов. Конкурсные задания фестиваля разработаны как кейсы, в которых, помимо задания, прописана цель, указаны лимиты времени на подготовку и выполнение задания, дан алгоритм выполнения, сформулировано представление об ожидаемом результате. Примеры кейсов прошлых лет: «Продвижение своего образовательного учреждения на рынке образовательных услуг», «Разработка социального проекта по тематике, предложенной организаторами конкурса», «Планирование мероприятий, направленных на профессиональное развитие».

Сетевые организационные форматы предполагают знакомство с лучшим профессиональным опытом в сфере будущей профессиональной деятельности (посредством организации мастер-классов, тренингов и др.), самопрезентацию собственных достижений в рамках научно-образовательных мероприятий, фестивалей, профессиональных конкурсов, организуемых в условиях сетевого взаимодействия и социального партнерства с различными учреждениями, организациями, структурами. Преимуществом сетевых организационных форматов является возможность использования ресурсов социальных партнеров.

Поэтапное целенаправленное введение в практику элементов различных организационных форматов деятельности обучающихся способствует постепенному развитию soft skills и личностно-профессиональному росту студентов.

Системообразующим компонентом реализации организационной модели развития soft skills является сам обучающийся с его запросом на собственное личностно-профессиональное развитие, интересом к различным видам образовательной и социальной деятельности, его личностными особенностями и возможностями. Механизмом мотивации и включения обучающегося в различные

организационные форматы деятельности становится проектирование траектории личностно-профессионального развития, формализованного плана активной, самостоятельной деятельности и рефлексии. На основе результатов диагностики и самодиагностики каждый студент выстраивает индивидуальную траекторию профессионального становления, собственную программу приоритетных целей развития, шагов и мероприятий, необходимых для достижения заявленных целей. Студенты выстраивают свое движение, делая выбор из образовательных возможностей, предоставляемых колледжем.

Системная реализация всех организационных форматов требует изменений в самой инфраструктуре образовательного учреждения: возникает необходимость появления новых элементов. К ним относятся различные кросс-возрастные объединения педагогов и студентов, планирующих, организующих и координирующих целенаправленное проведение мероприятий в рамках каждого организационного формата. В частности, для координации и организации проектно-методической работы специально создан такой элемент инфраструктуры колледжа, как «Лаборатория soft skills».

В задачи Лаборатории входит:

- разработка и реализация программ дополнительного образования;
- выявление, систематизация и обобщение лучших практик по развитию soft skills;
- разработка нормативных и методических документов;
- разработка системы диагностики soft skills обучающихся;
- планирование, организация и проведение внутриколледжных профессиональных конкурсов и фестивалей;
- планирование, организация, координация подготовки к внешним и внутриколледжным профессиональным конкурсам и фестивалям.

Работа лаборатории осуществляется в форме консультаций, семинаров, открытых занятий, тренингов, практикумов.

Деятельность лаборатории направлена на помощь студентам в оценке собственного уровня развития гибких навыков, дает возможность наметить вектор развития и выстроить свою индивидуальную траекторию профессионального ста-



Рис. 3. Модель поэтапного введения в практику элементов различных организационных форматов деятельности обучающихся

новления; для преподавателей – это пространство профессионального общения, взаимоподдержки, мотивации совместного творчества.

Общественно-профессиональные объединения педагогов и цикловые комиссии оказывают помощь в планировании, организации, координации использования в основном образовательном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий для развития soft skills и выявления лучших практик.

Одним из самых продуктивных, сквозных инструментов развития и оценки soft skills мы считаем кейс-технологию.

В основе кейс-технологии – самостоятельная работа по решению проблемы в рамках определенного задания или списка заданий. Кейсы являются логичным инструментом для моделирования деятельности студентов. Кейсы могут быть внедрены в программы любых учебных дисциплин, использоваться в дополнительном образовании (как в программах «Soft skills – ступени успеха» и программах подготовки к чемпионатам «Worldskills Russia», так и в других программах социально-педагогической направленности), применяться в учебной практике студентов различных специальностей.

Название кейс-метода (case-study) произошло от латинского casus – запутанный, необычный случай; а также от английского case – портфель, чемоданчик.

К преимуществам кейс-метода как педагогической технологии можно отнести высокую эффективность, практическую направленность, интерактивный формат.

Кейс обладает диагностическим потенциалом, поскольку с его помощью можно определить степень сформированности того или иного умения или навыка. Кейсы уже давно используются в бизнесе для обучения и оценки компетенций персонала, но сейчас они активно применяются для обучения школьников и студентов.

Для нас было важно выстроить кейсы в определенную систему, и основанием для классификации стали ситуации, в которых востребованы soft skills, при освоении образовательных программ, подготовке к демонстрационному экзамену,

подготовке к профессиональным конкурсам, в том числе к чемпионатам «Молодые профессионалы: Worldskills Russia»).

Реализация различных образовательных форматов происходит по мере освоения обучающимся основной профессиональной программы СПО (рис. 3).

Таким образом, созданы взаимосвязанные, преемственные организационно-педагогические условия для развития гибких навыков (softskills), актуальные не только для педагогических колледжей, но и любых учреждений СПО с учетом их специфики.

Развитие, формирующее оценивание и независимая диагностика уровня сформированности soft skills позволит обеспечить подготовку будущих профессионалов и повысить качество образовательного процесса.

Список литературы

1. *Ивоина А. И., Чуланова О. Л., Давлетшина Ю. М.* Современные направления теоретических и методических разработок в области управления: роль soft-skills и hard skills в профессиональном и карьерном развитии сотрудников // Интернет-журнал «Наукоедение». Т. 9. № 1. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/90E VN117.pdf>
2. *Бутенко В., Полунин К., Котов И., Сычева Е., Степаненко А., Занина Е., Ломп С., Руденко В., Топольская Е.* Россия 2025: от кадров к талантам. URL: http://imagesrc.bcg.com/Images/Skills_Outline_web_tcm27-175469.pdf
3. *Равен Дж.* Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация [1984]. М.: Когито-центр, 2002.
4. *Шипилов В.* Перечень навыков soft-skills и способы их развития. URL: https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml
5. *Савенков А. И.* Одаренный ребенок в массовой школе. М.: Сентябрь, 2001.
6. *Новиков А. М., Чошанов М. А.* Компетенция и компетентность. URL: http://epo.ucoz.com/index/kompetencija_i_kompetentnost/0-7.
7. *Татаурицкова Д.* Soft skills. URL: <https://4brain.ru/blog/soft-skills/>

Т. А. Голядкина, Р. А. Филаретов

РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ КОЛЛЕДЖА КАК ФАКТОР ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ: ОПЫТ РАБОТЫ ГБПОУ НЕКРАСОВСКИЙ ПЕДКОЛЛЕДЖ № 1

История становления системы среднего профессионального педагогического образования демонстрирует значимость фактора высокого качества подготовки специалистов в учреждениях профессионального образования – высокий уровень профессионального мастерства педагогических работников, которые принимают непосредственное участие в работе по подготовке будущих педагогов, их непрерывное профессиональное развитие.

В Некрасовском педагогическом колледже № 1 уделяется особое внимание профессиональному развитию преподавателей. Педагогический коллектив колледжа – это слаженная, работоспособная команда, которая всегда готова находить правильные решения самых амбициозных задач.

На протяжении последних лет работа по созданию условий для совершенствования умения и навыков коллектива преподавателей колледжа получила новый импульс. Определены и успешно решаются стратегические задачи по развитию кадрового потенциала учреждения. Традиционной формой работы с преподавателями является организация обучения работников по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки, повышения квалификации. Работники колледжа обучаются по наиболее актуальным программам дополнительного профессионального образования, в том числе в форме стажировки. Особое место занимает повышение квалификации педагогов по стандартам Ворлдскиллс Россия: преподаватели проходят обучение по программам «Эксперт чемпионата Ворлдскиллс Россия», «Эксперт демонстрационного экзамена», «Практика и методика реализации программ среднего профессионального образования с учетом спецификации стандартов Ворлдскиллс по компетенции» по компетенциям «Физическая культура,

спорт и фитнес», «Дошкольное воспитание» и «Преподавание в младших классах».

В колледже успешно проводится работа, направленная на повышение у преподавателей мотивации к осуществлению профессиональной деятельности, развитие внутреннего потенциала, создание условий для демонстрации успешного опыта работы.

В колледже второй год реализуется образовательный проект «Акселератор развития „Траектория роста», суть которого заключается в проведении специализированного обучения коллектива колледжа в различных эффективных формах под руководством опытного тренера (модератора). В проекте принимают участие различные категории работников: педагогические команды, административно-управленческий персонал, а также специалисты со стажем работы до 5 лет. Всего в обучении принимает участие более 100 работников. Два этапа из трех реализованы в марте и ноябре 2019 года. Третий этап реализован в феврале 2020 года.

Главными задачами реализации проекта являются:

- повышение мотивации на эффективную педагогическую деятельность,
- освоение результативных инструментов работы,
- успешная интеграция специалистов в современные образовательные условия,
- подготовка к конструктивному, позитивному восприятию изменений, которые постоянно происходят в системе образования.

Основными темами семинаров и практикумов в рамках проекта стали «Коммуникативные технологии в работе педагога», «Управление конфликтами», «Эффективный руководитель в условиях изменений», «Конфликтологическая компетентность руководителя». Отличительные особенности проекта – целенаправ-

ленность, системность и эффективность. Программы адаптированы под условия деятельности разных категорий работников, периодичность проведения образовательных сессий обеспечивает возможность применения новых компетенций на практике. Важно, что полученные знания и навыки носят прикладной характер и активно применяются педагогами колледжа в работе.

Успешный опыт реализации проекта для работников колледжа обобщен и опубликован в статье «Развитие образовательной среды для поддержания профессионального здоровья преподавателей колледжа (из опыта реализации акселератора компетенций)» в журнале «Мир науки. Педагогика и психология» (2019. – № 7. – Т. 4. – С. 42).

В колледже созданы условия для того, чтобы каждый педагог мог принять участие в общем деле, направленном на повышение профессионального уровня всего коллектива. С этой целью активно проводится корпоративное обучение. Каждый педагог обладает возможностью определить наиболее интересную для себя тему семинара и провести соответствующее обучение коллег. Тематами последних вебинаров стали: «Использование электронной платформой «ZOOM», «Образовательная платформа Stepik для студентов заочного отделения», «Работа с облачными информационными технологиями», «Особенности работы педагога в дистанционном режиме» и многие другие.

Работники колледжа являются активными участниками городских конкурсов профессионального мастерства. В 2019 году для педагогических работников в колледже впервые состоялся конкурс педагогических достижений, который проводился по следующим номинациям: «Лучший преподаватель колледжа», «Лучший куратор учебной группы», «Педагогический дебют», впервые прошел Конкурс педагогических команд, в котором преподаватели раскрыли свой творческий потенциал и профессиональные таланты. В конкурсе приняли участие педагогические работники всех отделений колледжа. команда «СОучастники» представила отделение «Адаптивная физическая культура и коррекционная педагогика в начальном образовании»,

команда «Игроки» – отделение «Преподавание в начальных классах», а команда «Супер Мы» – отделение «Дошкольное и специальное дошкольное образование, педагогика дополнительного образования».

В 2020 году впервые в колледже для преподавателей проводится конкурс на лучший онлайн-курс. Каждый педагог может представить авторские наработки в следующих номинациях конкурса: «Лучший онлайн-курс для реализации программы среднего общего образования», «Лучший онлайн-курс по профессиональному циклу», «Лучший онлайн-курс по ОГСЭ», «Лучший онлайн-курс по ЕН», «Лучший онлайн-курс по организации учебной и (или) производственной практики, в том числе преддипломной практики», «Лучший онлайн-курс по программе дополнительного профессионального образования», «Лучший онлайн-модуль по учебной дисциплине/междисциплинарному курсу».

Благодаря поддержке Правительства Санкт-Петербурга, Комитета по образованию преподаватели колледжа имеют возможность раскрыть свой творческий педагогический потенциал в реализации воспитательных проектов с обучающимися, проектов, направленных на внедрение инновационных технологий в образовательный процесс колледжа.

Особым приоритетом в работе с педагогическими кадрами является работа с молодыми специалистами. Предпринимаются все возможные меры поддержки для того, чтобы молодые коллеги, поступив на работу в колледж, убедились в правильности своего выбора. Каждому молодому специалисту назначается опытный наставник. Основной формой организации работы является «Школа для молодых специалистов»: проводятся семинары, практикумы, мастер-классы по наиболее важным аспектам работы преподавателя колледжа. Организуемая работа позволяет молодым коллегам успешно адаптироваться в колледже.

Можно с уверенностью констатировать, что работа, которая проводится колледжем по развитию профессионализма педагогического коллектива, является эффективной. Слаженная профессиональная работа коллектива колледжа позволила в 2019 году достичь значительного

успеха в показателях качества обученности. По результатам 2019 года этот показатель составил 88,7%, в 2018 году – 74,2%. Одним из главных показателей качества образовательного процесса являются результаты Государственной итоговой аттестации. В 2019 году колледж достиг запланированного действующей Программой развития колледжа показателя, равного 44,8%.

Главное в работе Некрасовского педагогического колледжа – качественная подготовка выпускников, которые должны прийти в образовательные учреждения Санкт-Петербурга во всеоружии полученных знаний, в совершенстве владея общими и профессиональными компе-

тенциями. Причем важно, чтобы подготовка специалистов отвечала конкретным запросам работодателей. Изучение этого запроса, регулярная «сверка часов» с социальными партнерами позволяет чутко реагировать на нужды системы образования и регулировать направления работы по повышению квалификации работников колледжа. Именно это является залогом того, что выпускников-некрасовцев ждут и ценят в школах и детских садах Санкт-Петербурга. А педагогический коллектив колледжа имеет возможность, не останавливаясь на достигнутом, продолжать поступательное движение вперед по пути совершенствования образовательного процесса.

Н. А. Златин

ФОРМИРОВАНИЕ СКВОЗНОЙ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ОБЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЕТСКИЙ САД–ШКОЛА–КОЛЛЕДЖ КАК ЗАЛОГ УСПЕХА БУДУЩЕГО СПЕЦИАЛИСТА

Высшая банковская школа – одно из ведущих профессиональных образовательных учреждений Санкт-Петербурга.

В настоящее время колледж готовит специалистов среднего звена в области банковского дела, страхового дела, логистики, защиты информации.

Современная система среднего профессионального образования идет в ногу со временем. Одной из характерных черт современной системы СПО является ее способность оперативно реагировать на изменения внешней среды, готовить востребованных специалистов, проявлять гибкость.

В настоящее время Высшая банковская школа совместно с учебными центрами партнеров-работодателей активно реализует программы подготовки студентов выпускного курса к будущей профессиональной деятельности с учетом наиболее актуальных тенденций в отрасли и программы повышения квалификации для работающих специалистов. Кроме того, взрослое население может пройти

в колледже программу переподготовки по компетенции «Экспедирование грузов» и получить новую, востребованную профессию.

Большинство работодателей отмечает, что общие компетенции (soft skills) сотрудника не менее важны, чем его профессиональные компетенции. Это в первую очередь связано с тем, что в современном мире технологии стремительно меняются, что влечет за собой частые изменения требований к профессиональной составляющей подготовки выпускника СПО.

Таким образом, первостепенное значение приобретают такие общие компетенции, как: ответственность, работа на результат, работа в команде, готовность к постоянному развитию в профессиональной сфере, способность к обучению себя и других, креативность и гибкость мышления, умение эффективно коммуницировать с другими, в том числе активное слушание и другие нетехнические компетенции.

Следствием этой тенденции является необходимость интеграции механизмов формирования общих компетенций на всех уровнях образования: формирование этих компетенций начинается на уровне дошкольного образования и продолжается на протяжении всей жизни.

Вне зависимости от уровня образования все общие компетенции можно условно разделить на четыре основных блока: коммуникативные компетенции, информационные компетенции, самоорганизационные компетенции и компетенции, относящиеся к основам экономической культуры.

Для детей дошкольного возраста важно уметь адекватно выразить свои мысли, чувства и ощущения, что способствует установлению контакта как со сверстниками, так и со взрослыми. В дальнейшем эта способность трансформируется в способность работать с другими людьми, аргументировать свою точку зрения, эффективно взаимодействовать с коллегами и руководством, в профессиональной деятельности грамотно построенная коммуникация позволяет налаживать деловые связи и разрабатывать стратегии делового сотрудничества.

Информационные компетенции приобретают особое значение в современном мире. Умение работать с большими объемами информации и использование современных информационных технологий в настоящее время являются практически базовыми навыками для любого специалиста.

Основы экономической культуры закладываются в семье в раннем возрасте и помогают дошкольнику познакомиться с основами формирования семейного бюджета, в школьном возрасте это перерастает в основы финансовой грамотности, на уровне СПО формируется представление об экономических процессах и показателях их оценки, а также представление о функционировании бизнеса в целом.

Высшая банковская школа в 2019 году стала инициатором совместного проекта с дошкольными образовательными учреждениями и школами города, целью которого является объединение усилий и обеспечение преемственности в последовательном формировании и развитии общих (метапредметных) компетенций будущих специалистов. В рамках проекта проводятся совместные мастер-классы, позволяющие проанализировать эффективность современных инструментов (методик) формирования общих компетенций у разных возрастных групп. Создана рабочая группа из представителей образовательных учреждений разного уровня по разработке методик оценки сформированности общих компетенций.

Первым результатом проекта в 2020 году должна стать матрица общих компетенций, которая отражает преемственность развития общих компетенций в цепи детский сад – школа – колледж.

Л. А. Зигле, И. И. Голубева

ПРОГРАММА ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ – ТОЧКА РОСТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Профессиональный потенциал образовательного учреждения в первую очередь это профессиональный потенциал педагогического коллектива. Из чего складывается этот профессиональный потенциал? Что определяет степень его профессионализма? Когда можно сказать, что педагогический коллектив образовательного учреждения высокопрофессионален?

Если обобщить теоретические определения «профессионального потенциала», то чаще всего они будут звучать так: «профессиональный потенциал есть форма проявления человеческого потенциала в сфере трудовых отношений. Содержательные характеристики профессионального потенциала складываются из четырех взаимосвязанных признаков:

- профессиональной компетентности, инновационной готовности;
- социального потенциала;
- культурного потенциала;
- нравственного потенциала» (1, с. 30).

Сегодня очень часто говорят о «человеческом капитале». Возможно, эта комплексная характеристика, включающая «знания, умения, установки, которые позволяют человеку создавать доход и другие полезные эффекты для себя, работодателя и для общества в целом», и есть профессионализм, капитализирующий «любые возможности человека, как только они задействованы в полезной производительной деятельности» (2, с. 6).

Суммируя основные идеи двух определений, можно предложить ответы на поставленные в начале статьи вопросы, коллектив профессионален, если у него есть следующие характеристики:

- команда педагогов стабильна, они объединены основной идеей, обновляется привлечением единомышленников;
- команда генерирует новые идеи, дающие качественные результаты;
- результаты работы команды востребованы обществом, они тиражируемы и адаптируемы к условиям потребителя;
- команда, анализируя свою деятельность, формулирует проблематику своего развития, и ищет в ней потенциальные точки роста своей образовательной организации.

Путь формирования и развития команды педагогического коллектива ГБДОУ № 41 «Центр интегративного воспитания» длиной более чем четверть века. Платформой её формирования является инновационное развитие учреждения, которое также подчиняется общим закономерностям теории менеджмента.

Любая организация, в том числе и образовательная, в соответствии с теорией «жизненных циклов развития организации» Ицхака Адизеса (3, с. 2) проходит определённые этапы становления. Каждому из десяти выделенных «жизненных циклов» присущи свои внутренние процессы, которые осуществляют люди, работающие в организации. И от того, какими знаниями, компетенциями и навыками обладает персонал, от степени соответствия их профессионализма потребностям «жизненного цикла», зависит успешность его прохождения и дальней-

шее проектирование развития организации.

Консолидированный человеческий капитал команды с многообразием личностных и профессиональных характеристик является объектом повышенного внимания со стороны управленческого персонала образовательного учреждения. Организационные модели управления образовательным учреждением строятся на основе проектного менеджмента, стараются учитывать динамику изменяющихся потребностей персонала и стремятся обеспечить максимально эффективное прохождение «жизненного цикла» организации, сопряжённого с содержанием её программы развития.

Новая программа развития «Центра интегративного воспитания» (период с 2019 года по 2024 год) направлена на создание комфортных условий вхождения педагогического коллектива в современную реальность «цифровой цивилизации», требующей от всех участников образовательных отношений обновления своих компетенций. Педагогический состав образовательного учреждения сегодня на 50% состоит из педагогов, относящихся к группе со стажем педагогической работы более 20 лет. Все они имеют высшую квалификационную категорию, отмечены региональными и правительственными наградами являются создателями «Центра интегративного воспитания», разрабатывающими инклюзивную практику, формирующими инклюзивную культуру учреждения и влияющими на развитие инклюзивной политики. Эта часть педагогической команды является её «золотым фондом». Анализ деятельности педагогического коллектива, предшествующий разработке новой программы развития, учитывал демонстрируемое профессиональное поведение педагогов, характеристики коммуникаций между участниками образовательных отношений. Полученные результаты явно указывали на то, что образовательная организация находится на этапе перехода из жизненного цикла «расцвет» в цикл «стабильности». Да, образовательное учреждение последовательно следует сформулированной миссии, реализует свою стратегию развития, все сотрудники последовательно, четко и качественно выполняют свои задачи, педагогический

коллектив работает отлажено, как единый механизм. Но приходит осознание, что самая большая проблема стадии «расцвета» – возникновение желания сохранить все как есть, может встать и перед профессиональной командой «Центра интегративного воспитания». И это подтверждало поведение «золотого фонда» команды:

- критическое отношение к новым образовательным идеям, вызванными реалиями и требованиями к современному образованию и его качеству;
- снижение уровня инициативности, демонстрируемая «профессиональная усталость»;
- «оглядывающаяся позиция» молодых педагогов на старейшин, и ожидание их экспертной оценки предлагаемых идей.

Предпринятые управленческие решения по открытию дополнительных форм сопровождения детей с ОВЗ, создание службы психолого-педагогического сопровождения для всех участников образовательных отношений, омоложение педагогического коллектива сформулировали актуальную проблематику, стоящую перед командой «Центра интегративного воспитания»:

- необходимость передачи опыта практики организации совместного образования педагогам, приходящим на смену «золотому фонду»;
- осознание взрослыми участниками образовательных отношений необходимости приобретения новых профессиональных компетенций, ориентированных на образование «Будущего» и в первую очередь это проектирование образовательного процесса как системы исследовательских образовательных ситуаций;
- принятие «цифровизации» не только как использование многообразия ИКТ-технологий в образовательном процессе, а как новую форму современной грамотности, как социальную ситуацию развития всех участников образовательного процесса (дошкольников, педагогов и родительского сообщества).
- использование «цифровизации» как образовательной технологии «цифровой социализации», которая формирует 4К-компетентности XXI века (критическое мышление, креативность, коммуникация и кооперация), изменяющие мышление, коммуникацию и мир личности.

При разработке новой программы развития было принято решение, что базовым принципом её ресурсного обеспечения станет принцип непрерывности образования всех участников образовательных отношений.

Концептуальные положения организации непрерывного образования для взрослых участников образовательного процесса (педагогов и родителей, законных представителей) базировались на идеях LifeLongLearning (LLL) – обучение взрослых на протяжении всей жизни (4, с. 22). Для разработчиков программы развития было важно, чтобы взрослые, от которых зависит наполнение содержанием образования, осознали, что весь ряд событий их личной жизни, полной различных встреч, получаемой новой информации, творческих идей, требует дальнейшей рефлексии, результат которой значим и востребован не только лично для себя. Педагоги могут его воплотить в своей профессиональной деятельности, родители могут предложить его для воплощения в образовании своего ребёнка самостоятельно или передать педагогам.

Эта идея легла в основу разработки всех магистральных направлений программы развития учреждения, структура которой объединяет четыре взаимосвязанных проектных кластера, представленных на рис. 1.

Каждый кластер содержит проекты, связанные с образованием, и все они аккумулируются в образовательном кластере «Учим и Учимся», задача которого создать условия обновления содержания образования для всех участников образовательных отношений (детей, родителей и педагогов). Формируемая модель непрерывного повышения квалификации интегрирует различные форматы неформального образования (дополнительные программы повышения квалификации, курсы авторских лекций и семинаров, тренинги и дистанционные образовательные программы и множество других), а также неформальное образование, получаемое в рамках самообразования взрослых участников образовательного процесса (посещение выставок, спектаклей и др.). Неформальное образование предусматривает включение в процесс взаимного обучения как педагогов, так

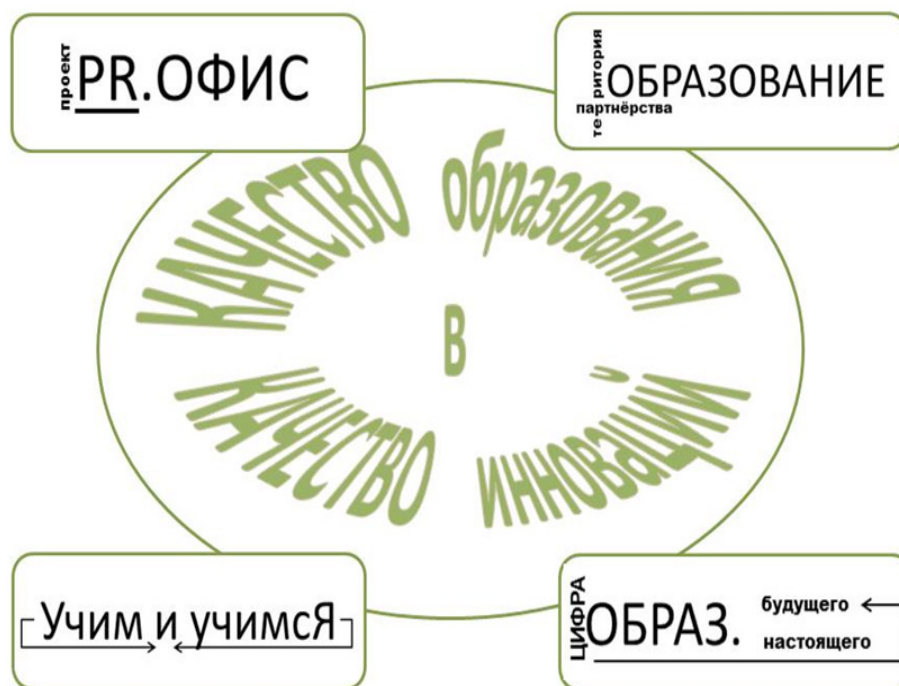


Рис. 1. Структура программы развития ГБДОУ № 41 «Центр интегративного воспитания»

и родителей. Это позволит создавать образовательные ситуации, в которых каждый взрослый может выступить и преподавателем, и слушателем, и обязательно реализатором полученных знаний. Тренинговым пространством для всех участников образовательных отношений становятся мероприятия информального образования. Здесь совершенствуются личностные «мягкие» навыки (soft skills) каждого в независимости от профессиональной или корпоративной принадлежности.

На развитие этих 4К-ключевых компетенций педагогической команды (кооперация, коммуникация, критическое мышление и креативное решение задач) направлены все мероприятия проектного кластера «Проектный Офис». Его задача – создание неформальной системы управления, когда для решения выявленной проблемы или достижения поставленной цели педагоги и родители самоорганизуются в проектные группы на основе общих интересов. Это позволит мотивировать педагогов и родителей к активному включению в деятельность учреждения по разным направлениям его развития, генерировать новые идеи и разрабатывать проекты их реализации.

Жить в быстроменяющемся мире – это значит быть готовым решать бесконечное множество новых задач. А «цифровое будущее» на самом деле стало сегодня «цифровой реальностью», в которой необходимо жить и работать сейчас, её нельзя отложить на потом. Проектный кластер «Цифровизация образования» связан не только с использованием в образовательном процессе компьютерного оборудования и владением программным обеспечением. Его содержание направлено на формирование совершенно нового сегмента профессиональных знаний, умений и навыков, объединённых термином цифровая грамотность (5, с. 50). Педагоги должны освоить способы работы с разнообразием цифровых источников информации – непечатными, мультимедийными, социальными сетями и многими другими. Они должны освоить новые цифровые навыки общения, культуру цифровой коммуникации. Дистанционное общение, которое казалось в последнюю очередь придёт к дошкольникам, сегодня реалии нашей профессии. И уже сейчас важно обладать определённой степенью готовности для профессионального общения с коллегами, с семьями и воспитанниками с помощью различного про-

граммного обеспечения, размещённого в свободном доступе в сети Интернет.

Несколько зарисовок для иллюстрации актуальности этого проектного кластера. В период «самоизоляции» пандемии COVID-19 всего лишь за неделю была создана система дистанционного сопровождения семей в социальной сети «ВКонтакте», которая объединила более 92% воспитанников. Дети, родители и педагоги стали ближе друг к другу, они инициировали общие проекты, событийный ряд был полон инициатив со стороны семей. Мастер-классы онлайн от детей, мам и пап, бабушек и дедушек, новые креативные идеи, рождённые в онлайн, ждут своих воплощений на территории детского сада. Специалисты Службы ранней помощи, учителя-логопеды и учителя-дефектологи успешно продолжили практику дистанционных индивидуальных коррекционных занятий.

Педагогический коллектив дистанционно самоорганизовался в рабочие группы для реализации важных программных проектов:

- образовательный ландшафт индивидуальных траекторий психолого-педагогического сопровождения семей, воспитывающих детей с ОВЗ, с учётом всех имеющихся инфраструктурных компонентов образовательной среды учреждения;
- формирование плана корпоративного обучения на следующий учебный год;
- разработка нового содержания этического кодекса работников образовательного учреждения.

И оказалось, как важно для продуктивного взаимодействия во время встреч готовить определённое обеспечение: план встречи, материал для обсуждения, во время встречи вести протокол для дальнейшего обобщения полученных результатов. Дистанционный режим работы команд позволил выявить ролевые позиции их участников, кто-то сразу берёт ответственность за подготовку встречи в кооперации с коллегами, кто-то за техническую организацию встречи и информационное обеспечение, кто-то пока осторожничает с проявлением инициативы. Но всё это рост профессиональной команды, прирост новых навыков своей личной профессиональной деятельности у каждого.

Проектный кластер «Образование – территория партнёрства» позволит расширить образовательную среду «Центра интегративного воспитания» и создать уникальное ресурсное обеспечение образовательной деятельности и развития учреждения через реализацию проектов с некоммерческими организациями; организацию партнёрских соглашений с общественными объединениями родителей детей-инвалидов; заключение договоров с промышленными организациями и учреждениями культуры Центрального района по реализации образовательных мероприятий; осуществление образовательных инициатив механизмом сетевого взаимодействия с образовательными учреждениями различных уровней образования (от дошкольного до среднего и высшего профессионального образования).

Представленная модель внутрикорпоративного обучения позволит развить компетенции социальной коммуникации, определяющие степень комфортности и эффективности реализуемого образовательного процесса, структурировать взаимоотношения в коллективе, усилить процессы интеграции в команде, сформировать новый пакет инновационных идей.

Важным элементом в развитии профессиональных педагогических команд является практика реализации инновационных проектов, которые позволяют развивать навыки *soft skills* и актуализировать свои профессиональные навыки (*hardskills*) новыми знаниями и видами деятельности. На формирование последних требуется много времени и ресурсов. Созданная Комитетом по образованию Санкт-Петербурга региональная модель развития инновационной деятельности с разнообразием статусов региональных инновационных площадок позволяет пройти весь путь от выдвижения инновационной гипотезы до её воплощения. Трансляция нового знания о новом профессиональном опыте, приобретённом командой самостоятельно в инновационной практике, – это один из важнейших результатов профессиональной команды, иллюстрирующий динамику её развития. Приобретённый опыт разработки дополнительных образовательных программ повышения квалификации и их реализации в сетевом взаимодействии с организациями партнёрами (ГБУ ДПО Санкт-

Петербургской академией постдипломного педагогического образования, ГБУ ДППО Центр повышения квалификации специалистов «Информационно-методический центр» Центрального района Санкт-Петербурга) в статусах федеральной стажировочной площадки и региональных ресурсных центров общего образования иллюстрирует возможность формирования профессиональных навыков внутри образовательного учреждения.

Позволим высказать предположение, что самостоятельное формирование образовательным учреждением программ внутрикорпоративного обучения для развития профессиональных компетенций своих команд должно стать сегодня одной из эффективных практик дополнительного профессионального образования.

Актуальной сверхзадачей становится разработка механизма экспертной оценки программ внутрикорпоративного обучения, алгоритма включения их в реестр программ повышения квалификации, реализуемых учреждениями дополнительного

профессионального образования. Это позволило бы сделать программы повышения квалификации персонифицированными под потребности образовательной организации, расширить реестр реализуемых программ повышения квалификации.

Новый современный образовательный ландшафт предоставляет педагогическим коллективам новое содержание образования и новые организационные условия его реализации через разнообразие социальных партнёров, новые механизмы сетевого взаимодействия. Это не только обогащает содержание образования, но и создаёт возможности для формирования моделей непрерывного образования всем участникам образовательных отношений, конечным результатом которого станет профессиональный рост команды и конкурентоспособность образовательного учреждения. Ведь ещё Альберт Эйнштейн некогда заметил, что «образование есть то, что остаётся, когда всё выученное забыто».

Список литературы

1. Гаврилюк В.В. Профессиональный потенциал преподавателей провинциальных вузов // Вестник Тюменского государственного университета. 2013. № 8.
2. Двенадцать решений для нового образования: доклад Центра стратегических разработок и Высшей школы Экономики. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013.
3. Ицхак А. «Corporate Lifecycles» 1988. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory/>
4. Коришонов И.А., Гапонова О.С., Пешкова В.М. Век живи – век учись: непрерывное образование в России: колл. монография «Российское образование: достижения, вызовы, перспективы». М.: Изд. дом Высшей школы экономики. 2019.
5. Универсальные компетентности и новая грамотность: от лозунгов к реальности / под ред. М.С. Добряковой, И.Д. Фрумина, нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020.

Г.В. Смирнова, Е.Б. Нефедова

АКМЕОЛОГИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА СОВРЕМЕННОЙ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Президентом Российской Федерации определена стратегическая цель деятельности российской образовательной системы, а именно, достижение высокого качества образования, в том числе и дошкольного,

способствующего обеспечению глобальной конкурентоспособности российского образования и вхождению Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования [2].

В связи с этим перед дошкольными образовательными организациями особо актуальной становится задача поиска оптимальной модели развития профессионального потенциала педагогического коллектива. Оптимизация процессов управления профессиональным развитием педагогического коллектива возможна в результате разработки и реализации *акмеологической стратегии* и использования специальных *способов оптимизации* для достижения максимально возможных результатов за счет рационального применения ресурсов и их наращивания.

Оптимизировать управление – значит выбрать или сконструировать такую систему мер, которая будучи примененной в условиях конкретного учреждения так преобразовывала бы структуру и процесс управления, чтобы достигались лучшие, чем прежде, максимально возможные конечные результаты. Одним из способов оптимизации является ресурсосбережение, предусматривающее сокращение затрат за счет активизации внутреннего потенциала педагогического коллектива, перераспределения ресурсов или их рациональное использование. Так, рефлексивный стиль руководства дошкольной образовательной организацией предполагает введение в педагогическом коллективе таких ценностей, как понимание потребностей людей в творчестве, стимулирование их инициативы, использование методов нелинейного управления, требующих понимания синергического смысла важнейшей ценности рефлексивного управления – стимулирования внутреннего потенциала управляемой системы.

Рефлексивное управление целесообразно рассматривать в контексте акмеологической парадигмы, где ключевым понятием является «акме» человека (коллектива).

«Акме» человека – это феномен возможности достижения им вершин своего развития как индивида, субъекта деятельности, личности или индивидуальности или совершенства деятельности [1; 14]. К основным факторам достижения «акме» относят: собственную активную творческую деятельность человека «на грани достигнутого», стремление решать все более сложные задачи; совершение поступков и деяний, которые имели бы

ценность для больших или малых общностей, обеспечивали их социальный, материальный и духовный прогресс; всесторонний учет возраста и половой принадлежности для адекватного проектного представления достигнутых в развитии вершин; интегративный подход к акмеологическому проектированию восхождения к вершине с учетом наличных потенциалов человека» [1; 15]. Таким образом, суть акмеологической стратегии развития профессионального потенциала педагогического коллектива дошкольной образовательной организации заключается в повышении инновационного потенциала коллектива на основе освоения его членами умений коллективного творчества, продуктивного профессионального взаимодействия. Акмеологическая стратегия развития педагогического коллектива связана в первую очередь с раскрытием внутренних резервов педагогов и предусматривает решение таких задач, как: изучение самочувствия членов педагогического коллектива, потребности их участия в творчестве; определение характера взаимоотношений и оценку их влияния на проявление и развитие творческих способностей; создание условий, стимулирующих к развитию, к достижению успеха, к повышению профессионального мастерства; формирование умений саморегуляции и рефлексивных навыков, изучение динамики уровня творческой самореализации педагогов.

В рамках реализации поставленных задач в ГБДОУ детский сад № 78 «Жемчужинка» разработана модель акмеологической среды развития профессионального мастерства педагогического коллектива, включающая в себя:

- командное взаимодействие;
- проектный подход к организации инновационной деятельности;
- стимулирующий контроль;
- создание рефлексивного пространства;
- методическая поддержка;
- система конкурсов;
- система коллективных творческих дел;
- система материального и морального стимулирования;
- система наставничества.

Рассмотрим более подробно каждый из компонентов представленной модели.

Командное взаимодействие «К успеху только вместе!» является базисным основанием построения всей акмеологической среды развития профессионального мастерства педагогического коллектива дошкольной образовательной организации. Педагогический коллектив – это слаженная команда единомышленников, объединенных одной общей целью воспитания и обучения подрастающего поколения, поиска эффективных технологий, способствующих повышению качества дошкольного образования.

Инновационная деятельность в образовании – это особый вид деятельности, назначение которого в изменении способов и содержания образовательной практики с целью повышения её эффективности.

Проектный подход к организации инновационной деятельности позволяет осуществить целенаправленное совершенствование образовательной практики на основе новейших достижений науки о человеке, опираясь на идеи опережения, «разности потенциалов», пошаговости, совместности и разветвляющей активности участников инновационной деятельности.

Стимулирующий контроль важен для того, чтобы совместить нормативные требования и критерии оценки инновационной деятельности педагогов и организации в целом. Его специфика заключается в том, что экспертные критерии не рассматриваются в качестве жестких требований. Фиксируется, оценивается и поощряется сама инновационная активность педагога, а также достижение позитивной динамики результатов.

Рефлексивное пространство создается, например, через включение в годовой план работы дошкольной образовательной организации рефлексивного семинара, который проводится ежемесячно в форме рефлексивных тренингов на материале из опыта реализации инновационных проектов. Кроме этого организуется рефлексивный анализ всех проводимых коллективных творческих дел и курсов.

Самостоятельным направлением является работа по повышению профессиональной компетентности педагогических работников на основе специальной организации методической поддержки. В го-

довом плане работы организации предусматриваются семинары, семинары-практикумы, консультации, мастер-классы, тренинги, педагогические мастерские, исходя из реализуемых годовых задач.

Система конкурсов, проводимых на уровне ДОО, разрабатывается прежде всего для выявления и реализации акмеологического потенциала педагогов, для обеспечения им возможности творческой самореализации. В связи с этим особое внимание уделяется расширению и обновлению в рамках проводимых конкурсов способов презентации продуктов творческой деятельности, их рекламированию, сертификации. Дух профессионального соперничества стимулирует педагогов на поиск инновационных подходов к организации образовательного пространства, позволяет демонстрировать свои творческие находки.

Конкурсы «Лучший воспитатель ДОО», «Педагогический дуэт», «Талантливый педагог» базируются на представлении о том, что для развития творческой индивидуальности педагогов необходимо предоставить каждому возможность свободного выбора заинтересовавшей его области деятельности и создать условия для проявления инициативы и самостоятельности. Конкурсы позволяют выявить и диссеминировать лучшие педагогические практики, успешный опыт сотрудничества членов педагогического коллектива среди коллег и в этом смысле являются эффективной формой повышения профессионального мастерства всех членов педагогического коллектива.

Система коллективных творческих дел дает каждому члену педагогического коллектива получить возможность предъявления своих творческих достижений, которые отражаются в рейтинге активности педагогов. Основными особенностями коллективных творческих дел выступают: наличие приказа о создании творческой группы педагогов; вовлечение в реализацию социальных партнеров; презентация результатов работы творческой группы педагогической общественности; проведение методической рефлексии достигнутых результатов; включение тех, чей вклад был особенно значительным, в список претендентов на поощрение.

Система материального и морально-го стимулирования педагогов к «акме»-

достижениям является эффективным средством мотивации педагогического коллектива к развитию. В ходе ежегодного конкурса «Педагогический талант» в рамках управленческого проекта «Развитие кадрового потенциала» по итогам прошедшего года определяются лидеры среди воспитателей и специалистов по нескольким номинациям, перечень которых устанавливается в соответствии с Положением. При проведении конкурса реализуются принципы гласности (доступность информации о критериях оценки), коллегиальности (участие в определении критериев всех членов педагогического коллектива), соче-

тания самовыдвижения с общественным выдвижением.

Движение *наставничества* направлено на оказание методической и психологической поддержки начинающим педагогам в их профессиональном становлении, позволяет стимулировать молодых педагогов к «акме»-достижениям.

Предложенная модель акмеологической среды развития профессионального мастерства педагогического коллектива позволяет не только оптимально использовать имеющиеся в дошкольной образовательной организации кадровые ресурсы, но и способствует их наращиванию.

Список литературы

1. Гагин Ю. А. Концептуальный словарь-справочник педагогической акмеологии. СПб., 2000.
2. Указ Президента Российской Федерации № 204 от 07.05.2018 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

ВЫЗОВЫ ОБРАЗОВАНИЮ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА НА ДИСТАНЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

О. Б. Модулина, И. В. Гришина, Т. А. Сенкевич

ПРИМЕНЕНИЕ ДИСТАНЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ: РЕАЛИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Компьютер и смартфон, глобальные сети и цифровые ресурсы стали реальностью современной действительности и неотъемлемой частью жизни каждого человека. Цифровые инструменты и технологии предоставляют неограниченные возможности для обучения и развития. Поэтому педагогам важно не только осознать их потенциал, но и научиться использовать для решения профессиональных задач.

Внедрение дистанционных образовательных технологий в практику работы школ началось на рубеже XX–XXI веков. Е. С. Полат выделены следующие аргументы, свидетельствующих о необходимости внедрения дистанционного обучения в общеобразовательную школу:

- растёт число учащихся старших классов, желающих изучать тот или иной предмет школьной программы, не являющийся для них профильным, в системе экстерната. Для предоставления такой возможности значительную помощь могли бы оказать дистанционные курсы по отдельным предметам с эпизодическими консультациями и контролем педагогов;

- очевидна необходимость такой формы обучения для детей-инвалидов и других категорий учащихся, не имеющих возможности обучаться в очной форме;

- в настоящее время остро ощущается нехватка квалифицированных учителей по ряду учебных предметов не только в сельских, но и в городских школах. Возможность для таких школьников обучаться в дистанционной форме под руководством опытного педагога была бы эффективным решением кадрового вопроса для многих регионов страны;

- возрастает необходимость в дистанционной форме обучения для школьников в период эпидемий, стихийных бедствий, когда нет возможности или опасно посещать школу;

- весьма полезна могла бы быть дистанционная форма обучения для системы профильного обучения. С её помощью можно было бы организовать профильное обучение по многим направлениям, которые бы позволили учащимся лучше познакомиться с интересующей их областью знания;

- дистанционная форма обучения могла бы выступить серьёзным конкурентом для всякого рода репетиторства при поступлении в высшие учебные заведения;

- дистанционная форма обучения могла бы дать возможность учащимся ликвидировать пробелы в знаниях или, наоборот, углубить свои знания в интересующих их областях [1].

Сегодня под дистанционными образовательными технологиями понимаются образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и педагогических работников [2, с. 16]. Каким образом этот педагогический инструментальный, отличительной особенностью которого является организация опосредованного взаимодействия ученика и учителя, применялся педагогами в первые недели «удалённого» обучения?

В статье представлены реалии массового применения дистанционных образовательных технологий и определены перспективы по осознанному примене-

нию учителем нового педагогического инструментария.

Для определения реальной картины, сложившейся в образовательных организациях, с 11 по 13 апреля 2020 года под руководством научного руководителя района, профессора СПб АППО И. В. Гришиной, проведено онлайн-анкетирование по теме «Организация учебно-познавательной деятельности школьников с применением дистанционных образовательных технологий». Анкетирование организовано с целью выявления мнения педагогов, учащихся и их родителей об организации учебно-познавательной деятельности школьников с применением дистанционных образовательных технологий в течение первой недели «удалённого» обучения и выработки рекомендаций по улучшению условий и процессов организации «удалённого» обучения школьников.

В онлайн-анкетировании приняли участие 720 педагогов из 41 школы Красносельского района Санкт-Петербурга, 1307 учащихся из 30 школ района (среди наших респондентов 26% – учащиеся старших классов, 24,5% – учащиеся 8–9-х классов, 28,2% – учащиеся 5–7-х классов). Активную позицию заняли родители учащихся: обработано 2953 ответа родителей учащихся из 43 школ района и нескольких

школ других районов. Число респондентов, охват образовательных организаций и представительство разных групп пользователей позволяют судить о репрезентативности выборки и сформировать обобщённое мнение о процессах организации обучения школьников с применением дистанционных образовательных технологий на первой неделе «удалённого» обучения.

В первой части анкеты респондентам предложено дать краткую характеристику учебного (рабочего) дня участников образовательного процесса с применением дистанционных образовательных технологий.

Первый вопрос касался организации рабочего дня педагогов и организации учебного дня школьников в анкетах для учащихся и родителей. На вопрос «Есть ли жёстко фиксированное начало и завершение Вашего дня?» ответили «Нет» 80,7% педагогов, 68,9% учащихся, 68,4% родителей.

Статистика свидетельствует о том, что у большинства респондентов нет жёстко фиксированного начала и завершения учебного дня, а это является причиной переутомления.

В анкете для педагогов было предложено ответить на вопрос «Какое время занимают различные виды педагогической деятельности» (табл. 1).

Таблица 1

Время	Деятельность педагогов		
	Подготовка учебных материалов для учащихся	Общение с учащимися (видеосвязь, переписка, телефонные звонки)	Проверка заданий, выполненных учащимися
0–1 часа	3,2%	3,3%	4%
1–2 часа	9,2%	7,6%	10,6%
2–3 часа	23,2%	12,6%	16,8%
3–4 часа	21,4%	13,3%	15,4%
4–5 часа	14,6%	12,1%	13,1%
5–6 часов	9,6%	8,6%	9,6%
6 и более часов	18,9%	42,4%	30,6%

Как видно из табл. 1, наблюдается большая временная нагрузка педагогов, что определяет необходимость поиска путей оптимизации рабочего дня учителя.

Каким же образом распределено время учащихся? На этот вопрос сами ребята и их родители дали следующие ответы (табл. 2).

Таблица 2

Время	Выполнение заданий за компьютером		Выполнение заданий без компьютера		Общение с учителем	
	Ответы ребят	Ответы родителей	Ответы ребят	Ответы родителей	Ответы ребят	Ответы родителей
0–1 часа	10,5%	18,9%	12,2%	9%	57,5%	65,1%
1–2 часа	15,7%	21,2%	24,4%	24,1%	22,3%	18,8%
2–3 часа	18,1%	17,7%	20,9%	25,5%	9,8%	8%
3–4 часа	16,1%	13,3%	17,4%	18,8%	5,3%	3,3%
4–5 часа	12,5%	10,1%	9,6%	9,4%	1,8%	2,4%
5–6 часов	10,9%	8,1%	6%	6,9%	2%	1,5%
6 и более часов	16,3%	10,7%	9,5%	6,4%	1,4%	1%

Анализ данных табл. 2 позволяет предположить, что учебный день ребёнка – длительный по времени, причём большую часть времени ученики тратят на выполнение заданий, а меньшую – на общение с учителем. Стоит вспомнить, что для усвоения учебного материала необходимо организовать не только прослушивание или чтение учебного материала,

но и обязательное включение учащегося в деятельность для стимулирования процессов интериоризации знания. А это возможно в процессе диалога субъектов образовательной практики, и над этим предстоит задуматься.

Следующая группа вопросов касалась расписания занятий (вопросы 5–7) (табл. 3).

Таблица 3

Расписание учебных занятий	Ответы		
	педагогов	учащихся	родителей
Привычное	68,1%	62,8%	67,6%
Обновлённое	37,4%	42,4%	40,4%

В свободных ответах педагоги пишут, что работают за компьютером более 12 часов в сутки; очень много времени проводят за проверкой заданий; по просьбе родителей высылают задания на всю неделю; сократили время урока до 30 минут. Многие педагоги пишут, что расписание изменилось в связи с тем, что в доме один компьютер, а работающих и обучающихся удалённо – два и более человек. По мнению многих респондентов, расписание уроков не изменилось, а вот обычное расписание жизни поменялось кардинально. Радует, что многие педагоги в ответах про изменения пишут предложения для оптимизации деятельности, например, проводить онлайн-уроки по параллелям, организовывать погружения по предметам, укрупнить темы.

В свободных ответах учащиеся пишут, что увеличились домашние задания,

что много времени проводят за компьютером, что изменились порядок и число учебных предметов в день, что сложно и не всегда понятно. Есть ответы, в которых дети позитивно пишут об изменениях, но таких очень мало.

Анализ свободных ответов родителей свидетельствует о том, что увеличилась нагрузка на детей, учебный день у ребёнка длится с 9.00 до 22.00 (бывает и дольше), ребёнок садится за уроки только тогда, когда освободится компьютер или когда родители придут с работы (вечернее или ночное время). Многие родители отмечают, что им приходится самим всё объяснять. Особо надо обратить внимание на быструю утомляемость детей и большую нагрузку на зрение. Родители отмечают раздражительность детей из-за трудностей в понимании учебного материала и в связи с плохим качеством рабо-

ты технического оборудования. Родители отмечают, что у детей не сформирована готовность учиться самостоятельно, невысокий уровень мотивации к учебной деятельности.

Реальность такова, что не во всех образовательных учреждениях решены организационные и технические трудности применения дистанционных образовательных технологий. В перспективе руководителям образовательных учреждений необходимо оптимизировать расписание учебных занятий в соответствии с рекомендациями по организации образовательного процесса с применением дистанционных образовательных технологий и учёта актуальной ситуации в семьях

учащихся. А педагогам необходимо оптимизировать работу по подготовке и проверке самостоятельно выполняемых учащимися заданий, целесообразно оптимизировать объём учебных заданий, выполняемых учащимися самостоятельно, и желательно продумать разнообразные варианты «живого» общения с учащимися для разбора наиболее трудных заданий и ответов на вопросы учащихся.

Во второй части онлайн-анкеты педагогам предложено представить обобщённую характеристику используемых способов организации учебно-познавательной деятельности учащихся с применением дистанционных образовательных технологий (табл. 4).

Таблица 4

Способы получения учениками учебных задач

Способы получения учебных задач	Ответы		
	педагогов	учащихся	родителей
Задания выставляются в группе, созданной в социальных сетях	60,4%	62,4%	60,2%
Задания отправляются по электронной почте	46,8%	24,4%	18,8%
Задания размещаются в системе дистанционного обучения, созданной в школе	45,3%	46,9%	54,3%
Задания размещаются в электронном образовательном ресурсе, используемом школой	31,8%	33,3%	29,4%

Среди свободных ответов педагогов указаны Гугл-класс, блог или сайт учителя, сайт школы, телефон. Учащиеся указывают блог учителя, онлайн-уроки, Пеликан или честно пишут, что ждут помощи родителей для совместного поиска заданий. Среди свободных ответов родителей указаны блог учителя и онлайн-уроки.

Как видно, наиболее популярный способ получения заданий – это группы, созданные в социальных сетях. Стоит обратить внимание, что социальные сети создавались для общения, а не для организации учебно-познавательной деятельности и могут использоваться как дополнительный ресурс. Половина респондентов отмечает, что задания размещаются в системе дистанционного обучения, созданной в школе, что является эффективным решением, позволяющим ученикам получать необходимую информацию в одном месте (идея «одного окна»), а не бегать с одной виртуальной площадки на другую.

Среди свободных ответов учителей чаще всего встречается «провожу уроки в Zoom» – 1,7 % респондентов. Среди свободных ответов учеников часто встречаются «объясняет мама» и не «изучаю теорию», а также есть ответы: на онлайн-уроках, обсуждаю с друзьями, ничего не успеваю... Среди свободных ответов родителей первое место в рейтинге занимает ответ «объясняет мама», а также родители указывают работу с презентацией учителя и участие ребёнка в видеоконференциях, проводимых учителем.

Для организации работы с теоретическими материалами чаще всего используются работа с параграфом учебника и просмотр обучающего видео. Необходимо умелое сочетание работы ребёнка с информацией на бумажных и электронных носителях, чтобы избежать перегрузки учащихся (табл. 5).

Таблица 5

Способы организации работы учащихся с теорией

Способы организации работы с теорией по теме	Ответы		
	педагогов	учащихся	родителей
Работа с параграфом учебника	75,8%	78,6%	82,5%
Просмотр обучающего видео	83,3%	72,5%	75,7%
Работа с учебными текстами, подготовленными учителем	61%	46,6%	49,8%
Анализ информации, размещённой в электронном образовательном ресурсе	50%	47,1%	44,6%

Таблица 6

Способы организации практической работы учащихся

Способы организации практической работы учащихся	Ответы		
	педагогов	учащихся	родителей
Выполнение практических заданий в тетради	84,7 %	88,4 %	93,9 %
Выполнение практических заданий, разработанных учителем в электронном виде	53,8 %	51,6 %	47,3 %
Выполнение практических заданий в электронном образовательном ресурсе	51,7 %	47,5 %	50,3 %
Выполнение практической работы и фиксация результатов её выполнения	45,4 %	46,2 %	54,8 %

Среди свободных ответов педагогов «выполняет задания на онлайн-уроке» – 1 человек. Среди свободных ответов учеников часто встречается ответ «делает вместе с мамой», два ученика написали, что не выполняют практическую работу. Среди свободных ответов родителей

больше всего встречается ответ «делает вместе с родителями», а также родители пишут, что ребёнок решает тесты ОГЭ, выполняет творческие задания, в трёх ответах родители пишут, что пока не поняли, как дети выполняют практические задания.

Таблица 7

Способы отчёта ученика о выполнении учебной задачи

Способы отчёта	Ответы		
	педагогов	учащихся	родителей
Выполнение заданий в тетради и отправка фото (скана) выполненного задания	91,3%	95%	97,3%
Выполнение творческих заданий и направление отчёта о его выполнении	62,5%	37,5%	59%
Выполнение контролирующих заданий в электронном образовательном ресурсе	47,9%	41,9%	48,1%
Ответы на вопросы онлайн-теста	44,6%	57,8%	49,9%

Среди свободных ответов 6 человек ответили «отправляет видеоотчёт», 2 человека ответили, что задание отправляют родители, два человека ответили, что в каждом классе работа организована по-разному. Среди свободных ответов учащихся 18 человек ответили, что «отправляет мама». Среди свободных ответов родителей указаны аудио- и видеоотчёты. Настораживают ответы: «проверяю сама», «учитель потом проверит», «никак». Стоит прислушаться к мнению родителей, что нет единой системы заданий.

Самый популярный способ – выполнение заданий в тетради. Преимуществами этого способа является его привычность и отсутствие необходимости ра-

ботать за компьютером. Но недостатков в сложившейся ситуации немало, а именно ребёнку сложно отправить задание учителю на проверку (надо сделать фото (скан) листов, отправить по электронной почте), невозможно быстро обеспечить обратную связь о правильности выполнения, учитель много времени тратит на проверку заданий, учителю требуется время и отправить проверенную работу ученику с указанными ошибками и комментариями.

Педагогам был задан вопрос «Какое время необходимо ученику для выполнения учебной задачи?». Распределение ответов и прогнозные расчёты представлены в табл. 8.

Таблица 8

Время	Доля педагогов, %	Общая занятость в день, если у ребёнка 5 уроков, час	Общая занятость в день, если у ребёнка 7 уроков, час
0–0,5 часа	20,4	до 2,5	до 3,5
0,5–1 часа	42,8	до 5	до 7
1–1,5 часа	17,1	до 7,5	до 10,5
1,5–2 часа	11	до 10	до 14
более 2 часов	8,8	свыше 10	свыше 14

Настораживает количество времени, планируемое педагогами на выполнение заданий. При выполнении простых расчётов можно спрогнозировать, что ответственный ребёнок должен проводить

за уроками большую часть суток. Возникают вопросы: а когда он будет спать? Есть? Заниматься любимым делом (музыкой, спортом, рисованием и т. п.)? Помогать родителям? Отдыхать?

Таблица 9

Способы обращения ученика с просьбой к учителю

Способы отчёта о выполненном задании	Ответы		
	педагогов	учащихся	родителей
Написать вопрос в чате (социальной сети и т. п.) и в течение суток получить ответ	76,8%	74,7%	67,7%
Написать вопрос в чате (социальной сети и т. п.), работающем по расписанию уроков	57,8%	40%	43,2%
Позвонить по телефону	64,9%	31,4%	41,3%
Во время онлайн-урока в режиме реального времени	26,4%	30,9%	25,1%

Среди свободных ответов 32 педагога написали «по электронной почте», 4 – «с помощью видеосвязи». Среди свободных ответов 20 учеников написали «по электронной почте», 7 – «никак», 3 – «че-

рез классного руководителя». Среди свободных ответов родителей настораживает ответ «нет связи с учителем» – такой ответ дан более 2% опрошенных родителей.

Таблица 10

Способы общения школьников с одноклассниками

Способы отчёта о выполненном задании	Ответы	
	учащихся	родителей
Переписываются в чатах, социальных сетях и т. п.	87,5%	97,3%
Созванивается по телефону	39,9%	59%
С помощью видеосервисов, в которых учитель проводит конференции	10,1%	48,1%
В виртуальном классе	8,2%	49,9%

Среди свободных ответов самый популярный «никак» – 29, 25 – «не общаемся», 2 – общаться некогда, 2 – помощью Дискорда и Скайпа.

Анализ статистических данных и свободно высказанных мнений респондентов позволяет предложить следующие рекомендации для руководителей и педагогов образовательных организаций:

- в образовательных учреждениях необходимо выработать единую систему требований к выполнению учащимися учебных заданий, основанную на дидактических принципах организации образовательного процесса и с учётом сложностей, связанных с удалённостью учащихся от учителя;

- каждому учителю необходимо продумать систему понятных для учащихся учебных заданий, содержащих инструкцию по их выполнению, образцы оформления и критерии результативности;

- педагогам необходимо активизировать общение на уровне «учитель – ученик» и «ученик – ученик» с учётом возрастных и физиологических особенностей обучающихся и возможностей средств телекоммуникаций;

- педагогам требуется оптимизировать объём учебных заданий, выполняемых учащимися самостоятельно, и сократить количество заданий, для выполнения которых необходима работа за компьютером (желательно, чтобы время работы ученика по конкретному предмету не превышало 1 часа).

Третья часть анкеты – рефлексивные заметки по итогам первой недели. Респондентам предложено указать цифровые образовательные платформы, которые они наиболее охотно используют для организации учебно-познавательной деятельности учащихся с применением дистанционных образовательных технологий (расположены по убыванию, табл. 11).

Таблица 11

Цифровые образовательные платформы	Наиболее охотно используют педагоги	Наиболее удобно использовать учащимся	По мнению родителей, дети наиболее охотно используют
Учи.ру	35,7%	28,2%	45,5%
Российская электронная школа	34,4%	23,8%	22,9%
ЯКласс	23,6%	26,5%	26,1%
Яндекс.Учебник	21,9%	13,8%	21,9%
Портал дистанционного обучения Санкт-Петербурга	20,4%	29,8%	24,3%
InternetUrok.ru	18,1%	13,3%	7,3%
Мобильное электронное образование (МЭО)	6%	9,9%	6,5%
Lecta	4,2%	0,8%	1%
Фоксфорд	2,6%	5,2%	2,7%
Новый диск	2,5%	1,9%	1,5%

В свободных ответах педагоги указали «1С: Образование 5. Школа», «Решу ЕГЭ», Московская электронная школа, сайт издательского дома «Просвещение». Среди других цифровых платформ учащиеся указали «Виртуальная школа-291»,

«Компас 547», Гугл-класс, «Решу ЕГЭ» и другие. Среди других родители указали «Виртуальная школа-291», «Компас 547», Гугл-класс, «Решу ЕГЭ».

Популярность цифровых инструментов представлена в табл. 12.

Таблица 12

Цифровые инструменты	Наиболее охотно используют педагоги	Наиболее удобно использовать учащимся	По мнению родителей, дети наиболее охотно используют
WhatsApp	72,2%	61,9%	69,9%
ВКонтакте	66,5%	74,3%	52,7%
YouTube	35,7%	38,6%	44,1%
Zoom	26,8%	35%	29,1%
GoogleForms	22,9%	11,6%	9,5%
Облако Mail.ru	14,7%	11%	4,8%
ЯндексДиск	14,3%	6,4%	8,2%
Skype	11,3%	16,4%	9,4%
GoogleClassroom	6,5%	14,9%	14,1%
Telegram	1,5%	16,1%	3,9%

Среди менее популярных ответов педагоги указали: Дискорд, электронная почта, Google-диск, блог. Указали также, что удобно работать с помощью Дискорда 63 ученика (4,8%), а также ребята пишут: нет разницы в применении инструментов, помогает мама, нет компьютера, лучше ходить в школу... В свободных ответах некоторые родители пишут, что ребёнок не использует цифровые инструменты, так как пока не умеет.

Следующий вопрос касался трудностей, которые требуют решения.

На этот вопрос ответило 236 педагогов (33% общего числа респондентов). Ответили, что нет трудностей, 61 человек (25,8% из ответивших педагогов). Среди наиболее часто повторяющихся ответов педагогов:

- не методические, а технические трудности (не работает Интернет, зависают программы, не открываются сайты и т. п.);
- сложно подготовить онлайн-урок в домашних условиях;
- мало качественных учебных материалов по предмету в сети Интернет;
- не готовы к работе в удалённом режиме;

- нет доступа к электронному журналу, что затрудняет обратную связь;

- как обеспечить самостоятельность работы ученика?

- организационные трудности;
- нехватка времени;
- сложно проверять устные ответы учащихся;

- как объективно оценить работы учащихся?

Учащиеся указали следующие трудности:

- большой объём заданий (указывают около половины ответивших школьников);

- технические трудности (не работает Интернет, зависают программы, не открываются сайты и т. п.);

- сложно понять учебный материал без объяснения учителя, а спросить не у кого;

- много времени приходится работать за компьютером;

- не всегда понятно, где и что искать (у учителей разные сайты, разные ссылки на задания, везде приходится регистрироваться);

- приходится долго выяснять, какие задания и каким образом нужно сделать, формулировки заданий не понятны;

- не могу связаться с учителем;
- жёсткие временные рамки выполнения заданий;
- нет оценок за выполненные задания;
- дома нет условий учиться в таком режиме (один компьютер на 2-3 ученика, удалённая работа родителей, плачет маленькая сестра и т. п.).

В анкетах родителей чаще всего пишут о следующих трудностях:

- отсутствие у ребёнка готовности учиться самостоятельно;
- сложности в понимании учебного материала без «живого» объяснения учителя;
- технические проблемы, связанные со сбоями работы Интернета;
- организационные проблемы, связанные с отсутствием компьютера в личном пользовании ребёнка (например, один компьютер на удалённо работающую маму и двух учеников);
- большие объёмы информации и заданий, весь день ребёнка уходит на занятие уроками;
- ребёнок много времени проводит за компьютером;
- нет единства требований (у каждого учителя свои сайты, свои адреса – запутались...);
- у ребёнка нет возможности выполнить задания в установленный срок;
- родителям приходится выполнять роль учителя и объяснять новый материал, но родители пишут, что они это делать не умеют, что много своей работы (удалённой или реальной), что домашние дела никто не отменял;
- ограниченное время урока недостаточно для усвоения ребёнком учебного материала, порою он не успевает что-то прочитать, отметить, а «программа» уже «закрылась»;
- недостаточный навык работы ребёнка с компьютером;
- непонятные задания и некорректные вопросы, а отсюда непонимание, что делать ребёнку.

Радует, что около 15% родителей пишут о том, что ребёнок не встретился ни с какими трудностями.

Завершающий вопрос анкеты касался рекомендаций педагогам.

На последний вопрос онлайн-анкеты «Какие интересные и (или) эффективные решения Вы можете представить коллегам?» ответили 163 педагога, что состав-

ляет 22,6% общего числа опрошенных, из них написали, что решений нет – 54 (33,1% ответивших); не задавались этим вопросом или мало опыта – 24 (14,7% ответивших); не было времени – 5 человек (3% ответивших). Содержательных ответов было всего 80 (это лишь 11,1% общего числа респондентов). Среди содержательных ответов много констатирующих суждений, например: работаю стандартно, вы плохо всё организовали, все хорошо, у каждого свой предмет, что подойдёт географу, не годится математику... Есть советы, наиболее популярные: меньше домашних заданий, больше творческих заданий, работать по бумажным учебникам, закончить учебный год, терпения. Радует, что есть педагоги, готовые представить эффективные решения коллегам, а именно: как организовать работу с образовательными платформами и цифровыми инструментами, как в домашних условиях сделать учебное видео или разработать тесты.

А вот учащиеся и родители с большей охотой дали рекомендации и советы педагогам. Среди наиболее популярных советов учащихся:

- уменьшить объём домашних заданий (около 43% ответивших);
- организовывать онлайн-уроки (около 25% ответивших);
- объединить всё на одном сайте (около 5% ответивших), «Размещайте все задания на сайте школы, пожалуйста»;
- организовать GoogleClassroom (около 3% ответивших);
- делать короткие обучающие ролики;
- больше объяснений от своего учителя;
- советую давать более оригинальные задания, чтобы не приходилось тратить время на скучное, монотонное переписывание параграфа;
- больше тестов, меньше «писанины»;
- не игнорируйте вопросы учеников;
- хотя бы немного быть в онлайн и объяснять новые темы;
- показывать образец выполнения заданий;
- чётко и конкретно формулировать задания;
- писать критерии оценивания, а то непонятно, как учителя оценивают наши работы и что от нас ожидают;
- адекватно соизмерять время выполнения заданий, их надобность для подготовки к ЕГЭ (осталось 2 месяца);

- использовать Zoom или Skype для общения с учениками;
- переведите нас на Discord! Он намного удобней;
- давать больше времени на выполнение заданий;
- хотелось бы видеть где-то свою оценку;
- дать доступ учителю к электронным дневникам.

Радуют ответы (хотя их немного – менее 1%, но они есть): меня всё устраивает; наш учитель делает всё!; хочу в школу!; мне всё нравится; больше объяснять информацию, как учитель русского языка делает; педагоги делают всё правильно, так держать; все молодцы, только можно поменьше домашки)); мои педагоги отлично со всем справляются; в целом, обучением с использованием дистанционных образовательных технологий доволен; благодарю преподавателей за поддержку учебной программы и организацию элективных курсов по подготовке к экзаменам!

Наиболее популярные советы родителей:

- больше обучающих видео, желательно подготовленных своим учителем;
- вести онлайн-уроки с применением видеосерверов;
- проводить конференции в Zoom;
- организовать больше контактов «учитель – ученик»;
- уменьшить объём заданий;
- высылать задания сразу на неделю и давать возможность выполнять их не «по расписанию», так как у ребёнка нет доступа к компьютеру в течение дня;
- предлагать задания развивающего характера;
- использовать компьютерные тренажёры, тесты;
- организовать блочное изучение предметов;
- больше заданий по учебнику;
- организовать «обратную связь», чтобы и дети, и родители знали результаты;
- каждой школе необходимо сделать свою платформу для дистанционного обучения, на которой будут размещены уроки, видеоматериалы, задания, а также

указаны способы отправки выполненных заданий.

Многие родители отмечают, что обучение с применением дистанционных образовательных технологий очень сложно и для учеников, и для родителей. Радует, что родители поддерживают педагогов и пишут слова благодарности. Около 10% высказавшихся родителей отмечают, что их устраивает организация обучения. Стоит обратить внимание на наиболее часто встречающиеся предложения от родителей (не менее 15% высказываний) – это создание учителями обучающихся видео и уменьшение объёмов заданий.

Анализ статистических данных и свободно высказанных мнений учащихся и их родителей позволяет предложить руководителям образовательных учреждений организовать работу по созданию единой системы размещения заданий для учащихся. А педагогам необходимо поработать над освоением и включением в практику онлайн-уроков, обучающих видео, групповых и индивидуальных консультаций, а также стоит обратить внимание на большой объём самостоятельной работы учащихся и продумать систему заданий для учащихся, оптимальных по времени, полезных, интересных и понятных для выполнения, с быстрой обратной связью.

Стоит отметить, что пока найдено немного эффективных педагогических решений по организации «удалённого» обучения школьников, но есть педагоги и руководители школ, которые позитивно смотрят на сложившуюся ситуацию и находятся в инновационном поиске. Надеемся, что результаты анкетирования помогут всем нам осмыслить сложившуюся ситуацию, отказаться от решений, которые не эффективны, и увидеть новые возможности для развития образования. В перспективе дистанционные образовательные технологии станут эффективным инструментом работы ученика и учителя, а для этого необходимо понять их потенциал для организации учебно-познавательной деятельности учащихся, осваивать новые и новые возможности и осмысленно применять их для решения педагогических задач.

Список литературы

1. Полат Е. С. Развитие дистанционной формы обучения в школьном образовании. URL: <http://distant.ioso.ru/library/publication/razvitie.htm>
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Т. В. Модестова

МЕТОДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ УЧИТЕЛЯ В ДИСТАНЦИОННОМ РЕЖИМЕ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

Методическое сопровождение педагогов – это системный, целостный процесс, основанный на достижениях науки и практики, направленный на повышение профессионального мастерства каждого педагога, на развитие творческого потенциала всего педагогического коллектива, на повышение качества и эффективности учебно-воспитательного процесса; это и «...взаимодействие сопровождающего и сопровождаемого, направленное на решение жизненных проблем сопровождаемого» [3].

В связи с противодействием распространению коронавирусной инфекции, на основании Распоряжения Комитета по образованию СПб, образовательная деятельность с 04.02.2020 была переведена в дистанционный формат [1]. Это время можно назвать периодом «глобальной трансформации», когда внешние факторы, действующие по законам VUCA-мира (сложность, неоднозначность, нестабильность, неопределённость) способствовали развитию новых способов работы, профессионального взаимодействия в методическом сопровождении педагогов.

Методическое сопровождение педагогов может осуществляться на нескольких уровнях: в образовательном учреждении, методическими центрами районного (муниципального) и городского подчинения.

В статье будет представлен опыт Информационно-методического центра Петроградского района Санкт-Петербурга (далее – «ИМЦ Петроградского района») по методическому сопровождению педагогов в условиях введения всеобщего дистанционного образования (ДО).

Перевод образовательной деятельности в дистанционный формат можно разделить на два этапа: подготовительный и собственно ДО.

Подготовительный период – это время, за которое необходимо было осуществить массовую подготовку всех педагогов школ Петроградского района для работы в дистанционном формате обучения школьников с учётом нормативных рекомендаций, потребностей учебно-воспита-

тельного процесса, технических возможностей.

Спецификой подготовительного этапа можно назвать его ультракраткосрочность и ограниченность ресурсов для подготовки: от момента создания Распоряжения Комитета по образованию о переводе образовательной деятельности в дистанционный формат до его введения – 1 неделя; для осуществления методического сопровождения для более чем 1300 педагогов в ИМЦ Петроградского района работают (по совместительству) 12 методистов-предметников.

В условиях ограниченности ресурсов и поиска наиболее оптимальных решений руководство ИМЦ Петроградского района воспользовалось практиками из таких областей управления, как управление проектами и изменениями, антикризисного управления и управления инновациями. Принципы, представленные в этих областях управлений, легли в основу управленческого решения по методическому сопровождению педагогов в условиях ДО в Петроградском районе Санкт-Петербурга.

Перечислим эти принципы:

- диагностика текущих возможностей, комплексный анализ внешней и внутренней среды;
- мониторинг кризисных процессов;
- формирование команды стратегических изменений, участие сотрудников в принятии решений;
- развитие человеческого, профессионального капитала;
- срочность и адекватность реагирования;
- принцип открытости и гибкости;
- принцип применения лучших практик;
- обучение на опыте;
- максимальное использование возможностей;
- согласование интересов стейкхолдеров;
- принцип разделения полномочий;
- горизонтальное и вертикальное сотрудничество;

- развитие профессиональных сообществ;
- реагирование на противодействие изменениям (информирование, вовлечённость, коммуникации);
- вознаграждение и поддержка инициативы.

Второй важной основой для организации методического сопровождения педагогов в условиях ДО стала диссертационная работа Е. О. Брицкой, которая рассматривает «..методическое сопровождение профессиональной деятельности педагогов в дистанционном обучении школьников как индивидуализированный поэтапный процесс оказания методической помощи педагогам, представляющий собой

взаимодействие педагога (сопровождаемого) и методиста (сопровождающего), направленное на содействие преодолению педагогом возникающих профессиональных затруднений (проектируемое с учётом готовности и опыта педагога по осуществлению профессиональной деятельности в дистанционном обучении школьников)» [2].

Опираясь на вышеуказанные принципы, ИМЦ Петроградского района смогло оперативно выстроить работающую систему методического сопровождения педагогов на этапе их подготовки и дальнейшего сопровождения при введении ДО (табл. 1)

Таблица 1

Сопровождение педагогов в условиях ДО

Этап деятельности	Мероприятия ИМЦ Петроградского района в рамках этапа	Ответственные/исполнители
Подготовительный к введению дистанционного образования во всех ОУ	Создание и подготовка (внутрифирменное обучение) рабочей группы педагогов и управленцев ИМЦ Петроградского района по методическому сопровождению педагогов района	Руководитель, заместители руководителя и структурных подразделений ИМЦ Петроградского района
	Диагностика возможностей внешней и внутренней среды ДО	Рабочая группа педагогов и управленцев ИМЦ Петроградского района
	Создание профессионального сообщества педагогов-наставников ДО (далее – «Педагоги-наставники ДО»)	Рабочая группа педагогов и управленцев ИМЦ Петроградского района
	Создание профессионального сообщества управленческих кадров ОУ, занимающихся методическим сопровождением педагогов в ОУ (далее – «Управленцы МС в ОУ»)	Директор ИМЦ, главный специалист РОО Администрации Петроградского района
	Индивидуальная помощь педагогам, имеющим затруднения при ДО	Методисты-предметники ИМЦ, Педагоги-наставники ДО
	Проведение дистанционных методических совещаний в рамках методических предметных объединений	Методисты-предметники ИМЦ
	Создание раздела сайта ИМЦ о ДО (нормативные документы, методические рекомендации по работе на разных платформах дистанционного обучения, методические материалы о специфике организации учебной деятельности, взаимодействию с учащимися в рамках дистанционного образования)	Рабочая группа педагогов и управленцев ИМЦ Петроградского района
	Создание «горячей линии» по вопросам введения ДО	Рабочая группа педагогов и управленцев ИМЦ Петроградского района

Окончание табл. 1

Этап деятельности	Мероприятия ИМЦ Петроградского района в рамках этапа	Ответственные/исполнители
Реализация дистанционного образования	Проведение дистанционных методических совещаний в рамках методических предметных объединений	Методисты-предметники ИМЦ Петроградского района
	Проведение запланированных районных мероприятий для педагогической общественности в районе в дистанционном формате	Рабочая группа педагогов и управленцев ИМЦ Петроградского района
	Проведение образовательных модулей ИМЦ Петроградского района в дистанционном формате	Преподаватели ИМЦ Петроградского района
	Индивидуальное консультирование педагогов ОУ Петроградского района по работе в дистанционных технологиях	Методисты-предметники ИМЦ Педагоги-наставники ДО
	Мониторинг потребностей педагогов при введении ДО	Рабочая группа педагогов и управленцев ИМЦ Петроградского района
	Взаимодействие с профессиональными сообществами «педагогов-наставников ДО» и «Управленцы МС в ОУ»	Рабочая группа педагогов и управленцев ИМЦ Петроградского района. Методисты-предметники ИМЦ, Директор ИМЦ, главный специалист РОО Администрации Петроградского района
	Пополнение материалами раздела сайта ИМЦ о ДО	Рабочая группа педагогов и управленцев ИМЦ Петроградского района
	Функционирование «горячей линии» по вопросам введения ДО	Рабочая группа педагогов и управленцев ИМЦ Петроградского района
	Сетевое взаимодействие с учреждениями системы образования Петроградского района	Рабочая группа педагогов и управленцев ИМЦ Петроградского района. Методисты-предметники ИМЦ
Информирование общественности о введении ДО в Петроградском районе	Рабочая группа педагогов и управленцев ИМЦ Петроградского района	

Рассмотрим подробнее реализованные мероприятия ИМЦ Петроградского района по методическому сопровождению педагогов.

1. Диагностика возможностей внешней и внутренней среды дистанционного образования.

Анализ научно-педагогических источников показал, что вопросы дистанционного образования, специфики работы педагогов не являются новыми, наоборот, их изучение помогло грамотно выстроить тематику методического сопровождения педагогов на разных этапах.

Так, на сайте электронной библиотеки (<https://www.elibrary.ru/>) представлено более 180 000 публикаций по вопросам дистанционного образования: по выбору

технических платформ, про специфику организации урока в разных предметных областях.

В кандидатской диссертации Е. О. Брицкой «Методическое сопровождение профессиональной деятельности педагогов в дистанционном обучении школьников» рассмотрены возможные профессиональные затруднения педагогов при их переходе на дистанционное образование со школьниками, например: «..активизации самостоятельной познавательной деятельности школьников в условиях среды дистанционного обучения (временной и территориальной удалённости) на основании постоянной диагностики их образовательных потребностей и познавательной активности; управление обра-

зовательным процессом как интерактивным процессом сетевого взаимодействия субъектов образования (*индивидуального эффективного взаимодействия с обучающимися и их родителями*) в режимах online и off-line; *формирование электронного контента среды дистанционного обучения* (разработки электронных и цифровых образовательных ресурсов, дистанционных курсов); *реализация самостоятельной продуктивной профессиональной деятельности в среде дистанционного обучения*, направленной на достижение учащимися целей образования...» [2] Несомненно, эти публикации стали основой для тематического наполнения методических совещаний с педагогами и размещаемых материалов в разделе сайта ИМЦ о дистанционном образовании.

Для понимания готовности педагогического сообщества к введению дистанционного образования ИМЦ Петроградского района провёл мониторинг, в котором уточнялись вопросы: в какой дистанционной платформе планирует педагог работать, необходима ли педагогу помощь при работе в дистанционном формате (примерные вопросы этой помощи), может ли педагог быть наставником (то есть давно работает в этой дистанционной платформе и готов оказать консультационную помощь педагогам Петроградского района).

В мониторинге приняло участие 1004 педагога, более 75% педагогов Петроградского района.

Предпочитаемые дистанционные образовательные платформы педагогами Петроградского района представлены на рис. 1.

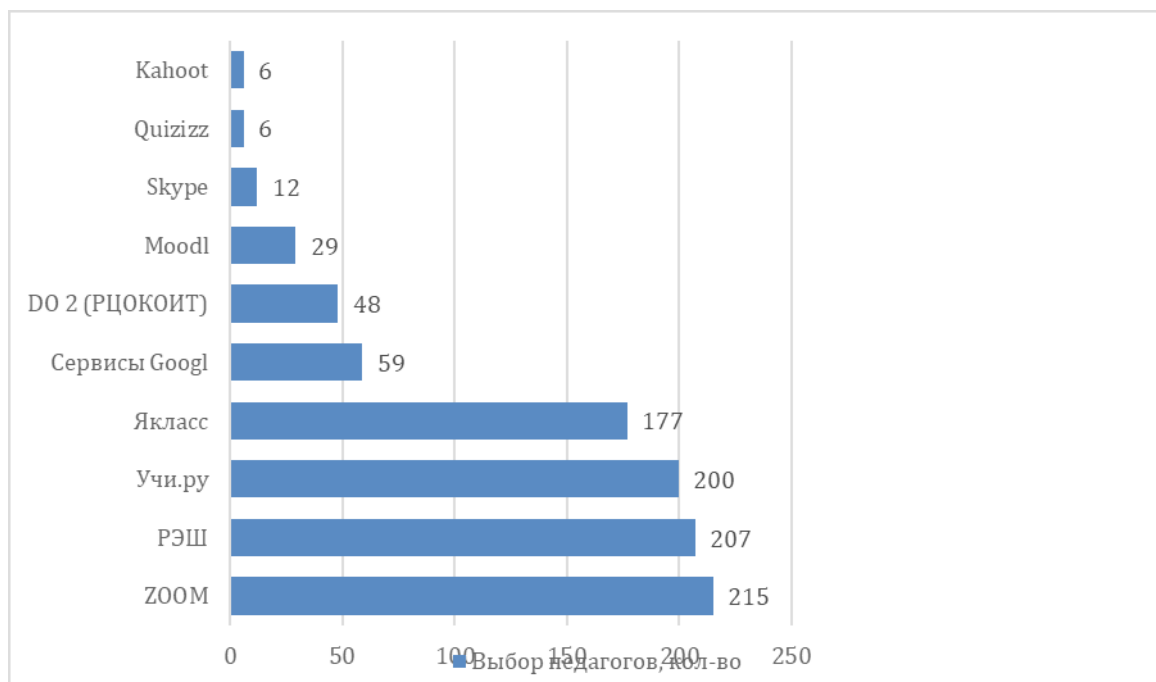


Рис. 1. Дистанционные образовательные платформы, предпочитаемые педагогами Петроградского района (данные на 02.04.2020 г.)

По итогам проведённого мониторинга были определены направления проведения совещаний, вебинаров и других форм группового и индивидуального консультирования педагогов по предпочитаемым ими дистанционным платформам для дистанционного образования.

2. Создание профессиональных сообществ педагогических работников в Петроградском районе

По итогам проведения мониторинга также были созданы два профессиональных сообщества:

- *педагогов-наставников ДО* (далее – педагоги-наставники ДО). На сегодняшний момент в сообществе 20 педагогов разных дисциплин, которые готовы оказывать консультирование педагогов района по вопросам ДО. Важно отметить, что педагоги-наставники ДО и ме-

тодисты ИМЦ по предметам в короткое время смогли помочь всем педагогам (65 человек), которые в мониторинге указали необходимость методического сопровождения при ведении ДО. Обратиться к педагогу-наставнику может любой педагог Петроградского района, так как информация размещена в открытом доступе на сайте ИМЦ Петроградского района (<http://pimc.spb.ru/distantcionnye-obrazovatelnye-programmy/distantcionnye-obrazovatelnye-programmy.html>);

- *управленческих кадров ОУ*, занимающихся методическим сопровождением педагогов в ОУ (далее – управленцы МС в ОУ). Это методическое объединение было создано для осуществления методического единства при сопровождении педагогов и получения оперативной обратной связи о качестве методического сопровождения.

3. Создание на сайте ИМЦ Петроградского района раздела о дистанционном образовании (<http://pimc.spb.ru/distantcionnye-obrazovatelnye-programmy/distantcionnye-obrazovatelnye-programmy.html>)

В этом разделе находятся:

- нормативные документы по введению ДО;
- методические рекомендации для педагогов по работе на разных платформах ДО;
- методические материалы о специфике организации учебной деятельности, взаимодействию с учащимися в рамках ДО;
- «горячая линия для педагогов» при работе ДО.

Особенно хочется отметить роль сетевого взаимодействия профессиональных сообществ при разработке отдельных методических материалов. Так, раздел «Справочная информация для педагогов о способах работы с ДОТ» (<http://pimc.spb.ru/distantcionnye-obrazovatelnye-programmy/distantcionnye-obrazovatelnye-programmy.html>) формировался в открытом доступе на сервисе Google, в Google-документе, не только педагогами Петроградского района, но и Санкт-Петербурга и РФ (Нижний Новгород). В настоящее время в ресурсе более 30 ресурсов ДОТ и методических руководств для педагогов по овладению ими.

По принципу сетевого взаимодействия между педагогами и руководите-

лями дошкольных ОУ в Google-документе был сформирован раздел «Справочные ресурсы ДОТ в дошкольном образовании», где размещены более 40 инструментов (в том числе, разработанные ОУ Петроградского района) для работы с воспитанниками в условиях ДО.

Важно отметить роль «горячей линии» для педагогов по введению ДО. За подготовительную неделю к введению ДО на «горячую линию» поступило более 100 вопросов от педагогов. Ответы на вопросы также приведены на сайте ИМЦ <http://pimc.spb.ru/distantcionnye-obrazovatelnye-programmy/otvety-na-voprosy-pedagogov.html>.

4. Мониторинг потребностей педагогов при введении ДО

Изучение методических потребностей педагогов при работе в условиях ДО является одним из важных условий качественного методического сопровождения.

Вопросы педагогов, поступающие на «горячую линию» и возникающие в индивидуальном общении с педагогами-наставниками, с методистами по предметам ИМЦ, выступали для руководства ИМЦ связующим звеном между тематикой и форматом совещаний как для педагогов, так и управленцев ОУ. Можно отметить увеличение числа педагогов, которым при работе с ДОТ потребовалась методическая помощь (рис. 2), что мы связываем с погружением в ДО и возникновением более дробных вопросов регулирования учебно-воспитательного процесса в условиях ДО.

Об актуальности более детального знакомства с дистанционными образовательными технологиями говорит и выбор педагогами Петроградского района планируемых тем курсов повышения квалификации в 2020/2021 учебном году (рис. 3). Тематика курсов, связанных с технологиями воспитания и социализации школьников, также является значимой для педагогов Петроградского района, что, на наш взгляд, обусловлено более «индивидуальным» взаимодействием со школьниками в период ДО.

5. Проведение запланированных районных мероприятий для педагогической общности в районе в дистанционном формате

Все направления деятельности ИМЦ Петроградского района были полностью

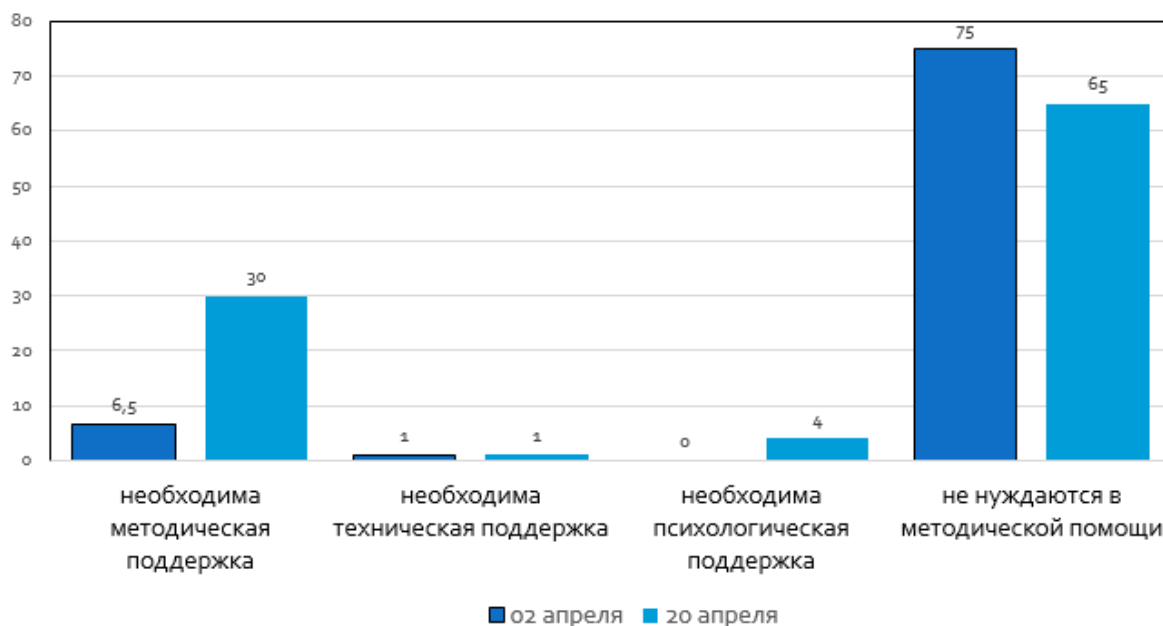


Рис. 2. Динамика необходимости методического сопровождения педагогов Петроградского района

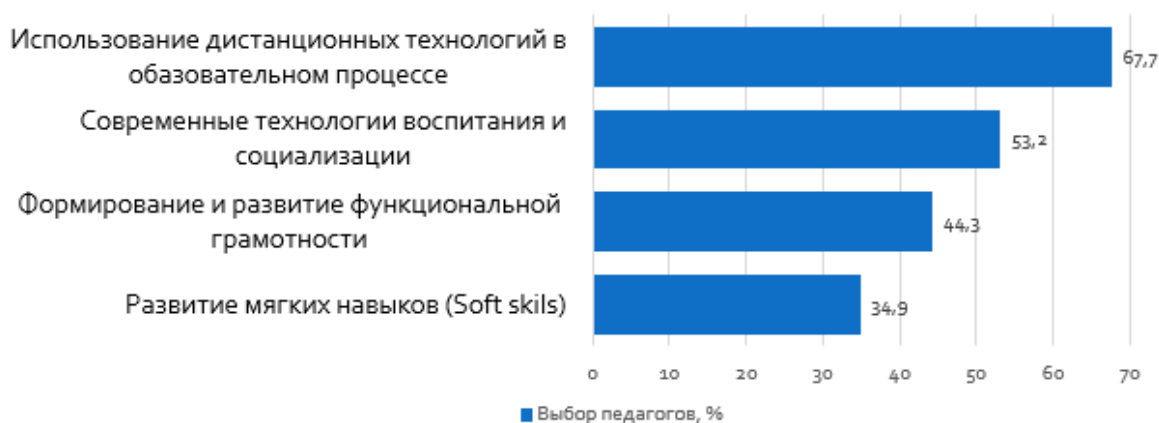


Рис. 3. Выбор педагогами Петроградского района предпочитаемых модулей повышения квалификации в следующем учебном году, %

переведены в дистанционный формат. При этом важно отметить, что осуществлялось использование ресурсов, разработанных ранее, до введения ДО. Так, 20 и 21 апреля 2020 года в Петроградском районе были проведены районный конкурс инновационных продуктов и конференция по образовательным инновациям, включающая общественно-профессиональную экспертизу инновационной деятельности ОУ. Для реализации конкурса инновационных продуктов в дистанци-

онном формате был задействован Педагогический интернет-канал Петроградского района, который выступает в роли информационного канала с 2017 года. На этом канале выложены в открытом доступе 19 видеороликов об инновационных продуктах ОУ Петроградского района (<https://www.youtube.com/playlist?list=PL2o1D4dfyXvTjnpCmh9cJaeNyWUDS2qa1>), которые прошли общественно-профессиональную экспертизу с применением Google-технологий (форм). Для

проведения районной конференции образовательных инноваций были также использованы ресурсы Zoom-конференции и Googl-технологий (форм). В конференции приняли участие представители научно-педагогической общественности Санкт-Петербурга и Москвы: Комитет по образованию СПб, СПб АППО, РГПУ им. А. И. Герцена, НИУ ВШЭ, ИМЦ СПб, Педагогический колледж. В конференции приняли участие 93 человека, 27 экспертов.

Для реализации районного проекта «Творческая среда и интеллектуально одарённые дети» в дистанционном формате был задействован ресурс «СОВА» на сайте ИМЦ Петроградского района (в разделе «Проекты ИМЦ»), созданный в рамках инновационной деятельности ИМЦ в 2018 году. На ресурсе «СОВА» педагогами размещались дистанционные олимпиадные задания для учащихся-участников проекта, а интеллектуальные игры «Что? Где? Когда?» проводились в Zoom-конференции.

6. Информирование общественности о введении ДО в Петроградском районе

Открытость и оперативность информирования педагогической общественности при методическом сопровождении является одним из условий эффективности работы и получения обратной связи от педагогов. Еженедельно на сайте ИМЦ Петроградского района и Администрации Петроградского района публикуются успешные практики введения ДО в школах и детских садах. В официальной группе «Вконтакте» ИМЦ Петроградского района, где дублируются новости, происходит их обсуждение в тематических группах.

Список литературы

1. Распоряжение Комитета по образованию СПб № 818 от 24.03.2020 «Об организации деятельности образовательных организаций в Санкт-Петербурге»
2. Брицкая Е. О. Методическое сопровождение профессиональной деятельности педагогов в дистанционном обучении школьников: автореф. дис. ... канд. пед. наук, 2016.
3. Казакова Е. И. Педагогическое сопровождение. СПб.: Питер, 1995.

7. Сетевое взаимодействие с учреждениями системы образования Петроградского района

В условиях ДО сетевое взаимодействие выступает одним из факторов привлечения дополнительных ресурсов для расширения функционирования системы методического сопровождения педагогов. Одним из направлений сетевого взаимодействия является взаимодействие с психолого-педагогическим центром «Здоровье» Петроградского района. На рис. 3 видно, что для некоторых педагогов является актуальным психологическое сопровождение. Перечень вопросов и тем, связанных с психолого-педагогическим сопровождением учащихся и родителей в условиях ДО, обсуждается совместно с ППЦ «Здоровье» для определения направлений и форматов совместной поддержки педагогов: дистанционных вебинаров, круглых столов, индивидуального консультирования и пр.

Таким образом, успешное методическое сопровождение педагогов в условиях всеобщего введения ДО в сжатые временные периоды, по опыту его реализации в Петроградском районе, является:

- индивидуализированным;
- направленным на вовлечение педагогического сообщества к решению задач методического сопровождения педагогов;
- предполагающее сетевое взаимодействие между ОУ;
- включающее внутрифирменное обучение сотрудников ИМЦ технологиям ДО;
- предполагающее открытое взаимодействие между педагогами по возникающим задачам ДО;
- учитывающее потребности педагогов в ситуации погружения в ДО.

С. Б. Некрасова, Т. Б. Князева, А. С. Яшунькина

ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ: ПЯТЬ ШАГОВ К УСПЕХУ: ОПЫТ РАБОТЫ ГБОУ ШКОЛА № 258

События апреля 2020 года оказались вызовом не только для нашей школы, но и для всей системы образования. Дистанционное обучение, цифровые инструменты, онлайн-ресурсы, платформы – все эти понятия не были новыми для наших учителей. Работа в электронном формате, правда, использовалась от случая к случаю: кто-то создавал свой курс с использованием платформы Moodle, кто-то использовал свой сайт, кто-то работал на платформах. Такое обучение было создано для отдельных категорий обучающихся или в качестве поддержки традиционного обучения. Представить, что вся школа, то есть каждый ученик и каждый учитель должны перейти в виртуальный мир казалось чем-то маловероятным. Мировая ситуация заставила мобилизоваться всех в системе образования и за небольшой промежуток времени все субъекты системы образования перешли в цифровой мир обучения. Как же это произошло в нашей школе?

Шаг 1. Мобилизация сил

Школа должна была превратиться в единое цифровое функционирующее звено таким образом, чтобы учебный процесс не прерывался, расписание не изменялось, так как это чревато потом невыполнением программы, а все учащиеся с абсолютно разной технической оснащенностью имели возможность продолжать обучение на расстоянии. Для этого педагоги школы были разделены на три функционирующие команды: творческая группа, председатели методических объединений и команда классных руководителей. Творческая группа, которая занимается в школе инновационной деятельностью, провела массовое обучение педагогов. Во главе угла стоял вопрос: как за небольшое время превратить все очные уроки – в уроки с применением дистанционных образовательных технологий. Несмотря на то, что инновационная деятельность в нашей школе осуществляется достаточно давно, применение этих технологий не было образовательной задачей для всех педагогов. Команда классных руководителей провела

сбор сведений и анализ технической оснащенности обучающихся, что в дальнейшем дало возможность разработать три варианта обучения на расстоянии: ученик с компьютером (ноутбуком) и стабильным Интернетом, ученик с цифровым гаджетом, где нет отдельной клавиатуры и у гаджета маленький экран, ученик только с мобильной (телефонной связью). Третья группа, куда вошли председатели методических объединений, прошли ускоренный курс по обучению работы на платформах, рекомендованных Министерством просвещения. В дальнейшем у председателей методических объединений возникла задача обучить членов своего методического объединения использовать данные платформы для организации обучения на расстоянии. Впоследствии, каждый учитель выбрал для себя наиболее оптимальную форму работы и платформу для взаимодействия с учащимися.

Шаг 2. Действия для учителя

Для того чтобы запустить процесс обучения на расстоянии, безусловно, нужны определенные технические требования и компетенции для учителя. Основное – это уверенное владение компьютером. При организации обучения мало будет владеть умениями пользоваться корпоративной почтой и социальными сетями. Внесение ссылок, создание интерактивных презентаций, легкий переход с одного ресурса на другой, умение вести уроки онлайн – все это требует хорошо сформированных навыков, которыми пользуется учитель в своей работе. Дальше каждый учитель продумывал свою работу в виртуальном пространстве.

Для достижения качественного обучения необходимо было ответить на три вопроса:

- Чему я хочу научить моих учеников (каких учебных результатов они достигнут)?
- Как ученики этому научатся (каким образом они достигнут учебных результатов)?
- Каким образом я могу поддержать их в этом (как я помогу им достичь учеб-

ных результатов и как узнать, достигли ли они их)?

Исходя из ответов, составлялся план работы: какие учебные материалы надо создать, как осуществлять контроль работы учащихся, как и когда предоставлять им обратную связь.

Каждый учитель выбирал тот формат взаимодействия, который бы затрагивал следующую формулу: максимальный результат достигается минимальным затратами (времени и сил) для ученика. После этого каждый учитель разрабатывал свои уроки по следующему плану:

1. Определение формы работы:

Синхронные уроки, асинхронные уроки, смешанные уроки.

Встречи в режиме реального времени (синхронный урок)

Учитель договаривается с учениками о времени, когда будет проведен прямой эфир или назначена онлайн-встреча (в нашей школе такие уроки проводились четко по расписанию). На онлайн-уроке учитель объясняет материал, тему, проводит проверку домашних заданий, отвечает на вопросы учеников и задает им вопросы.

Дистанционное обучение через интерактивные учебные материалы (смешанный урок)

Обучение учащихся выстраивается через интерактивные учебные материалы, которые содержат инструкции, учебный контент (видео, интерактивные видео, текст, рисунки), самопроверку, ссылки и т. д. При помощи таких учебных материалов ученик изучает новую тему самостоятельно. Для вопросов учеников создан чат для общения, чтобы, сталкиваясь с трудностями, они могли уточнить какие-то вопросы и после получения ответов продолжали выполнять задания. При таком виде взаимодействия прекрасно помогают современные педагогические технологии, которыми учителя пользуются во время очной учебы: перевернутый класс, технология критического мышления и так далее.

Обучение по плану урока (асинхронный урок)

Занятие офлайн, когда у ученика есть возможность двигаться по плану урока, выполняя все задания в своем темпе. Здесь учитель прописывает каждый шаг ученика, каждое последующее действие, которое необходимо выполнить учаще-

муся. Обратная связь происходит также офлайн (т. е. ответ ученик получает в течение обговоренного времени).

2. Определение вида обратной связи и контроль выполнения заданий.

Обратная связь также зависит от технических возможностей ученика. Электронная почта (здесь в большей степени учитель переходит к индивидуализации): данный вид обратной связи предполагает исправление ошибок, объяснение ошибок, уточнение и коррекцию, особенно когда проверяются текстовые работы, а не тестовые. Закрытые группы в социальных сетях, чаты на платформах, автоматическая проверка в тестах – такие виды обратной связи предполагают объяснение общих ошибок или вопросов (без индивидуализации), а также автоматическое оценивание по заложенным критериям.

3. Создание учебных материалов

Привычные формулировки заданий в электронном журнале: «учебник, с. 23–25, прочитать и ответить на вопрос» – в дистанционном обучении становятся бессмысленными, так как не содержат обучающей функции. Организовать учебную работу дистанционно – значит помочь ученику самостоятельно разобраться с тем, что он не знает и не умеет. А для этого у ученика должны быть учебные материалы и задания, посильные для той возрастной группы, с которой работает учитель. К учебным материалам добавляются инструкции по работе (так, как если бы это объяснялось в классе), указывается время, которое требуется для работы над заданием и по изучению материалов, необходимые стратегии, рекомендации и подсказки.

Можно использовать уже готовые учебные материалы, созданные кем-то другим и которые находятся в открытом доступе, можно создавать самим.

4. Учет вызовов, с которыми можно столкнуться

Вызов 1. Ученики, которые не работали на уроке, могут не начать работать и дистанционно. Здесь нет общего правила, которое можно порекомендовать каждому учителю. Надо решать индивидуально по каждому ученику. Для кого-то сработает совместная работа с одноклассниками, для кого-то учебный материал, поданный иначе, для кого-то

индивидуальная консультация с учителем и т. д. Использование карательных мер рекомендуется избегать. Временно это может нам помочь заставить кого-то работать, но для долгосрочной перспективы это неудачная стратегия. Желание учиться у этого ученика так и не появится.

Вызов 2. На создание учебного материала будет уходить время. Учебный материал создается не для проверки памяти учеников или умения решать, а для того, чтобы их научить. Одно дело, когда учитель передает учащимся в классе то, что хорошо знает, другое дело – сделать так, чтобы это знание появилось в их голове, причем когда они работают дома.

Вызов 3. Стоит продумать работу, которую учащиеся будут выполнять на отметку. У учеников под рукой цифровые инструменты и одноклассники в совместном чате. Поэтому работа на отметку должна быть такова, чтобы первый и второй фактор являлись помощниками. А для этого надо подумать над качеством заданий для учащихся.

5. Избегание ошибок

Ошибка 1. Составлять список заданий для ученика (как домашняя работа, которую учитель привык задавать) в электронный журнал. Задача учителя выстроить план обучения, а не набросать задания, которые вроде как соответствуют программе, но в то же время являются перечнем выполняемых упражнений и задач.

Ошибка 2. Думать о том, как контролировать ученика. В этом случае учитель в первую очередь будет думать о том, как и за что выставить отметку ученику, а не о том, как помочь ему учиться.

Ошибка 3. Выставлять отметку за процесс обучения, а не за итог. Когда ученик изучает учебный материал, работает с тестами для самопроверки, задает вопросы, ошибается – он учится. Этот процесс должен поддерживаться обратной связью, обсуждением, поиском ответов на вопросы. Когда учащийся уже научился, тогда учитель проводит работу на отметку, как итог той работы, которая была проделана в течение какого-то времени.

Ошибка 4. Просить учеников постоянно фотографировать задания и присылать на электронную почту. Так стоит делать не всё время, а лишь с некоторыми заданиями, и даже, может, только с отдельными учениками (всё зависит от предме-

та), у которых не получается выполнять задание и которым необходима обратная связь от учителя.

6. Определение цифровых ресурсов.

В виртуальном пространстве существуют множество цифровых ресурсов, которые может использовать учитель в своей работе: от отдельных цифровых инструментов, необходимых для достижения разных образовательных целей до готовых уроков (конспект, видео, тренировочные задания, первичный контроль, итоговый контроль, рефлексия). Образовательные платформы, виртуальные доски с возможностью совместной работы, сервисы для создания интерактивных заданий, видеоканалы и цифровые приложения – огромное пространство для творчества учителя.

Шаг 3. Действия для ученика и родителя (законного представителя)

Массовый переход на дистанционное обучение для учащихся и родителей стало своеобразной проверкой на умение быстро переключаться с очного обучения на обучение на расстоянии и адаптироваться к новым условиям получения знаний. Проведя опрос о технической оснащенности каждого обучающегося, в нашей школе были сформированы три группы учащихся, которые к началу дистанционного обучения сократились до двух с оказанной помощью от школы, района и города. В третьей группе оказались учащиеся, у которых на момент начала обучения на расстоянии имелась только телефонная связь, им была оказана помощь, а именно – были предоставлены компьютеры и планшеты, а также модемы для создания бесперебойного интернета. В связи с этим уроки строятся таким образом, чтобы все учащиеся имели возможность получить качественные знания в условиях дистанта. Основным инструментом получения знаний у всех учащихся остается учебник, а все цифровые ресурсы, которые предлагает учитель, являются надежным дополнением в достижении образовательных целей. Итак: для первой группы обучающихся, у которой есть и компьютер (ноутбук) и стабильный интернет – переход на обучение на расстоянии прошел наиболее гладко. При таких условиях у них есть самые разнообразные возможности получения знаний. Работа с документами

(открывается любой формат) не представляет никаких сложностей: ученик может что-то печатать и выслать на проверку, совместно работать с документом на уроке параллельно с классом и учителем. Можно открывать несколько вкладок, где на одной будет видео, на другой аудиозапись, на третьей необходимое изображение или формула и так далее. Нормы СанПина достаточно легко соблюдать, так как база остается в учебнике. Для группы учащихся, у которой есть только гаджет, имеющий небольшой экран и не имеющий клавиатуру, такой же планшет и подключение к мобильному интернету, выбор взаимодействия с учителем не такой широкий. Уроки онлайн ребенок может слушать или смотреть, но вот совместную работу с документами сложно осуществить. Проблемно осуществлять быстрый и легкий переход между вкладками, так как разные гаджеты имеют разный интерфейс, разные способы открытия вкладок, также на телефоне должны быть программы, позволяющие читать все форматы документов и так далее. Конечно, учащиеся используют гаджеты каждый день, они быстро их осваивают, но не для учебы, а для развлечений и общения. Поэтому, чтобы использовать такой гаджет для учебы, необходимо его настроить (и гаджет и ребенка) и научить использовать в образовательных целях. При таких технических вариантах сокращается возможность обратной связи, она, безусловно, остается, но уже ограничена: электронная почта и, возможно, чат-технологии.

Для родителей (законных представителей) начало дистанционного обучения вызывало больше вопросов, чем ясных ответов на них. Взрослые столкнулись с тем, что учащиеся выполняют дома и классную работу и домашние задания, с вопросами учащиеся сначала подходят к ним, а потом уже задают учителям, и создается впечатление круговорота знаний дома. Бесконечная учеба, задания, отправление заданий учителю, ожидание отметки и комментариев – всё это на первых порах вызывало раздражение и негодование. Проведя неделю в дистанционном формате и анкетирование и родителей и учеников, наши учителя нашли оптимальные способы взаимодействия и передачи знаний таким образом,

чтобы показатели удовлетворенности выросли вдвое от первоначальных процентных соотношений. На сегодняшний день вопросы, которые волновали учащихся и родителей (законных представителей) практически исчезли и обучение на расстоянии продолжается в спокойном режиме. Также для родителей было организовано психологическое сопровождение, так как нахождение в закрытом пространстве, учеба детей, непонятное будущее – всё это способствовало повышенной тревожности родителей. Учителя, понимая, что многие вопросы родителей можно решить разом, объяснив особенности дистанционного обучения и дав ответы на практически общие вопросы, провели консультирование родителей (законных представителей) или через классных руководителей передали памятки по своему предмету. Дистанционное обучение показало, что необходимо запастись терпением как родителям, так и учащимся и учителям, и пройти адаптационную первую неделю. Дальше всё встало на свои места и обучение можно продолжать без особых эмоциональных качелей.

Шаг 4. Действия для администрации

Перед администрацией школы встала задача продумать систему дистанционного обучения в «виртуальной школе» и воссоздать инфраструктуру школы в виртуальном пространстве, насколько это было возможно. Помимо этого, в ускоренном порядке были разработаны и дополнены с учетом новых реалий:

- пакет локальных актов, инструкции и рекомендации по работе в дистанционном формате.
- памятки для родителей по использованию ЭОР и организации обучения в домашних условиях.
- структурирован информационный раздел на сайте школы и усовершенствована общешкольная система информирования для сообщения актуальной информации.
- организована горячая линия для консультационной и учебной дистанционной поддержки.

Немаловажным оказалось и проведение администрацией школы SWOT-анализа для выявления сильных-(слабых) сторон принятых решений, а также наличия возможностей и рисков созданных образовательных пространств. Еже-

недельные совещания в онлайн режиме позволили предупредить сбой в работе педагогов, так как на первых порах действительно возникали вопросы, которые в очном режиме могли быть решены быстро и незаметно. В обучении на расстоянии учитель мог бы остаться один на один со своими вопросами, но возможность проведения дистанционных собраний позволила снизить риски профессионального выгорания и дать ответы на вопросы, волнующие педагогов.

Таким образом, пока дети были на каникулах, главная задача администрации – организовать обучение учителей, написать алгоритмы и инструкции, как решать различные задачи в онлайн-системе и выбрать (рекомендовать) платформы, которые предоставят хорошие возможности управлять уроком.

Быстрая адаптация административного корпуса позволила быстро перестроиться в тех условиях, которые возникли с введением массового дистанционного обучения.

Шаг 5. Продолжение обучения

Несомненно, когда наша школа, да и все остальные образовательные учреждения, вернутся в обычный режим работы, само обучение уже не будет абсолютно прежним. Те компетенции, которые развились за небольшое количество времени и в ускоренном режиме у каждого учителя дадут большое информационное

поле для размышления. Совершенно понятно, что очное обучение будет продолжаться, от него абсолютно никто не откажется. Но теперь каждый учитель обладает тем набором знаний, который поможет органично использовать цифровую электронную среду с традиционной передачей знаний для достижения высоких образовательных результатов. Также стало абсолютно понятно, что учителю необходимо свое цифровое поле, в котором было бы собрано всё то, что позволит обучать всех учащихся. Это можно сделать, создавая свои курсы, на которых методически грамотно, последовательно и логично можно представить изучаемые темы, которые ученик может осваивать даже тогда, когда нет возможности присутствовать на уроке. И если раньше казалось, что это невозможно сделать каждому учителю, что это посильно только для небольшой группы учителей, то сейчас стало ясно: учителя адаптировались быстро, без особых проблем организовали достойное получение знаний в дистанционном формате, а значит, и создание курсов будет достаточно беспроblemным, качественным и востребованным для использования всеми учащимися. Таким образом, многие сложности и проблемы, которые возникают при традиционном обучении, определенно решатся в цифровом формате. К этому мы и будем стремиться.

Список литературы

1. Гришина И. В. Задачи управления современной школой // Академический вестник Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования. 2019. № 1 (43). С. 5–8.
2. Черная М. М., Борисова М. А., Гришина И. В. Ориентация школы на развитие цифровых компетенций учащихся: из опыта ГБОУ «Инженерно-технологическая школа № 777» Санкт-Петербурга // Лучшие практики «Вызов цифрой»: сб. материалов Всероссийской научно-методической конференции с международным участием. Чебоксары, 2020. С. 63–66.

Г.П. Волчёнкова, С.А. Винницкая, М.В. Зубкова, Ю.И. Никонова

ЦИФРОВОЕ ГРАЖДАНСТВО УЧИТЕЛЯ КАК УСЛОВИЕ ПРОДУКТИВНОЙ ЦИФРОВОЙ СРЕДЫ ОБУЧЕНИЯ

Сегодня и учителя, и ученики, и родители используют различные цифровые устройства ежедневно. Причем как при выполнении служебных обязанностей, так и в повседневной жизни. Последние события «окунули» всех в цифровой мир. Как показала практика, не только некоторые учителя, но далеко не все дети поколения Z оказались готовы к жизни в цифровом образовательном пространстве.

Каждый день цифровой мир бросает нам новые вызовы: от вопросов, связанных с навыком работы с новым устройством, до вопросов этики и здоровья.

Как можно в современных условиях подготовиться к ответу на наиболее сложные вызовы?

Наша школа уже более 10 лет работает в режиме инновационной школы по развитию цифровой образовательной среды. Скорость, с которой появляются новые технологии, устройства, сервисы, не позволяет остановиться ни на минуту. Задачи, которые стоят перед школой в новых реалиях, не изменились: развитие материально-технической базы, повышение квалификации педагогов, вовлечение в образовательный процесс учеников и родителей. Поменялся вектор этих задач. Он связан с развитием цифровой образовательной среды (ЦОС).

Педагоги школы обладают высоким уровнем цифровой грамотности (88% команды педагогов нашей школы), демонстрируют высокую активность в применении цифровых технологий в педагогической деятельности. Результаты внутришкольного исследования показали разницу в ИКТ-компетенциях команды школьных учителей и обучающихся школы. Школьные учителя чаще обмениваются информацией с коллегами из других школ с помощью цифровой коммуникации, чаще повышают уровень своей квалификации посредством онлайн-обучения, более ответственно относятся к безопасности применения технологий в образовательном процессе. Также они более нацелены на выявление индивидуальных особенностей и потребностей

учеников посредством анализа цифровых данных.

Полномасштабное проникновение цифровых устройств в школьную жизнь ставит перед педагогическим коллективом школы новые задачи в области профессиональной деятельности, а именно: применения цифровых технологий в преподавании предметов школьной программы и переход в собственной деятельности на «цифру».

Основная цель цифровой образовательной среды конкретно в ГБОУ СОШ № 139, на наш взгляд, заключается в обеспечении возможности интерактивного доступа всех участников учебно-воспитательного процесса к самым разнообразным образовательным ресурсам.

Компоненты ЦОС: *аппаратные, информационные, кадровые и регламентирующие.*

Аппаратной компонентой обеспечены все автоматизированные рабочие места учителей; создана локальная сеть с выделенными серверами, включающая проводные и беспроводные сегменты. Совершенствование аппаратной компоненты осуществляется в направлении обеспечения мобильности учителей и обучающихся за счет увеличения доли портативных компьютеров, приобретения цифровых лабораторий, а также увеличения доли кабинетов, оснащенных современным оборудованием.

Информационная компонента включает в себя серверное и другое программное обеспечение, позволяющее повысить эффективность информационных процессов. Информационная компонента служит формированию и развитию локального хранилища цифровых образовательных ресурсов (ЦОР) с доступом через школьный сервер к рабочим программам по всем предметам школьной программы и банка контрольно-измерительных материалов по предметам учебного плана с возможностью его использования за пределами образовательного учреждения; переводу в единый цифровой формат школьного и образовательного видео, обучающих виртуальных экскурсий и размещению этого банка на одном сервере.

ре с возможностью его физического переноса в другие образовательные учреждения.

Определены направления совершенствования информационной компоненты, среди них: развитие сетевых технологий доступа через web-интерфейс ко всему многообразию имеющихся ЦОР (видео, образы CD-дисков, хранилище ЦОР иных типов) по принципу «единого окна»; расширение личного информационного пространства учителя и образовательного учреждения на основе создания сайтов в локальной сети и в сети Интернет.

Кадровая компонента – это система методической поддержки учителей в области использования информационных технологий, включающая интеграцию педагогических и информационно-коммуникационных технологий; проектную деятельность обучающихся на основе использования средств ИК-технологий, информирование родителей посредством ИК-технологий о деятельности школы, а также расширение спектра данного вида услуг (сайт, сетевое сообщество «Вектор», наличие интерактивной обратной связи с администрацией, электронный журнал, SMS-информирование).

Совершенствование кадровой компоненты ведется в направлении реализации адресной модели повышения квалификации, корпоративного обучения.

Регламентная компонента представляет собой набор правил взаимодействия различных элементов информационно-образовательной среды, среди которых: регламент по работе учителей и обучающихся в сети Интернет; должностные инструкции; положение о web-сайте, о медиатеке, электронном журнале, электронном портфолио учителя и ученика, о системе внутришкольного контроля и электронного мониторинга; регламент взаимодействия служб при устранении неисправностей при эксплуатации каналов доступа к сети Интернет; регламент работы с электронной почтой, приказы по школе.

Построение ЦОС в школе позволяет приблизиться к появлению цифрового гражданина. А готовит ли современная школа цифрового гражданина? Существует ли такой заказ государства, общества? Успевает ли система образования за теми изменениями, которые происходят в мире?

Давайте разберемся с терминами.

Цифровые граждане определяются как граждане, правильно и эффективно использующие цифровые технологии.

Цифровое гражданство – набор качеств, необходимых гражданам для правильного поведения в различных цифровых средах и использования в полном объеме всех имеющихся цифровых инструментов.

Существует девять элементов цифрового гражданина:

1. Цифровой доступ.
2. Цифровая торговля.
3. Цифровая коммуникация.
4. Цифровая грамотность.
5. Цифровой этикет.
6. Цифровой закон.
7. Цифровые права и обязанности.
8. Цифровая безопасность.
9. Цифровое здоровье.

Разберем некоторые элементы цифрового гражданина с точки зрения школы, учителя, ученика, родителя.

Цифровой доступ. Проблемы доступности образования всегда стояли на первом месте в нашем государстве, как и во всем мире. Это является базовым принципом, без реализации которого обо всем остальном говорить просто бессмысленно. В федеральном проекте «Цифровая образовательная среда» сказано, что к 2024 году все образовательные учреждения будут подключены к высокоскоростному интернету. Это кардинально изменит ситуацию с доступностью получения образования в нашей стране.

Если говорить о нашей школе, то мы расположены в мегаполисе, у нас есть доступ к интернету. За 10 лет участия в различных мероприятиях, которые позволили получить гранты на развитие школы, мы смогли оснастить каждого учителя современным оборудованием. Благодаря этому мы смогли предоставить всем нуждающимся учителям и ученикам технику для перехода на дистанционное образование, а также планомерно занимаемся развитием материально-технической базы школы. Оборудование в школе должно быть высокотехнологичным. Нормы по использованию дорогостоящей техники давно устарели. Сейчас устройства рассчитаны на 3–4 года. Если начальная школа была оснащена новым, современным рабочим местом учителя в 2012 году, то в 2020 эта тех-

ника уже устарела, а часть вышла из строя. Нормы обновления учебного цифрового оборудования должны быть пересмотрены. Мы решаем проблему обновления техники грантами. Но не все проблемы можно так решить. Кадры с новыми компетенциями, владеющие новыми цифровыми технологиями, редко приходят в школу.

Цифровая грамотность – это элемент, который изменил наше представление об образовании. Если раньше диплом говорил о том, что человек получил необходимые для работы и жизни знания, и дальше его развитие происходит в рамках курсов повышения квалификации раз в пять лет, то теперь мы пришли к необходимости непрерывного образования. Последние события показывают, что никакие курсы повышения квалификации не могут успеть за теми изменениями, которые происходят в мире. На первое место выходит неформальное образование. Неформальное образование – индивидуальная деятельность человека, направленная на познавательный процесс, который сопровождает его повседневную жизнь. Оно носит спонтанный характер, реализуется путем активизации человека, где взрослый превращает все средства образовательных потенциалов общества в инструменты своего самосовершенствования, результат ежедневной работы, который не имеет четкой структуры. Именно этот вид образования оказался наиболее эффективным в условиях экстренного введения дистанционного образования. Какие возможности есть здесь? Наша школа являлась региональной инновационной площадкой, ресурсным центром, сейчас мы федеральная инновационная площадка. Все это время наш коллектив занимается формированием цифровой образовательной среды. Мы пришли к пониманию, что обучение должно стать другим. Сейчас нужно быстро научиться работать с конкретным приложением, а значит, обучение должно быть коротким и практико-ориентированным. Как это можно организовать? Через сайт школы. Именно сайт школы становится тем ресурсом, который администрация использует для организации повышения квалификации учителей, чтобы неформальное образование в профессиональной деятельности имело вектор.

Еще одно направление формирования цифровой грамотности, которое можно реализовать через сайт школы, – это инфор-

мирование и консультирование родителей. Далеко не все родители пользуются такими сервисами, как Госуслуги и даже электронный дневник. Сегодня именно школа становится катализатором для вовлечения родителей в непрерывное образование.

Цифровая коммуникация, цифровой этикет, цифровой закон – эти понятия, на наш взгляд, тесно переплетены. Для осуществления цифровой коммуникации педагогического коллектива широко использовалась локальная сеть школы. Дистанционное образование требует использования облачных технологий для этого. С такой задачей хорошо справляется G Suite и Microsoft Office 365. В нашей школе мы используем Microsoft Office 365, который позволяет совместно работать с документами, проводить видеовстречи, быстро обмениваться информацией. Этот инструмент очень удобен для администрирования учебного процесса в условиях удаленной работы.

В цифровом мире нужно выстраивать новые правила. К пониманию необходимости этого мы приходим по мере того, как развивается цифровое образование. При проведении курсов модераторы вынуждены публиковать правила поведения в чате, правила проведения онлайн занятий. Например, чат создан для коротких сообщений, но сообщения могут быть разные. В связи с этим появился такой запрет (в течение всего времени, когда активен чат, то есть когда есть техническая возможность отправлять сообщения): – флудить (даже в тему). Флуд – однотипные или бессмысленные сообщения (из любого количества букв), сообщения не по теме беседы или не несущие важной информации.

Это требование вызвано тем, что общение в чате и обычное общение не совпадают по своему формату. Даже слово «спасибо» засоряет чат, снижает его продуктивность.

Цифровая безопасность – это еще один базовый элемент, о котором мы не всегда задумываемся, выходя в цифровой мир. Сейчас развивается огромное количество сервисов, которые используют персональные данные. Эти данные необходимо защищать. Каждый участник образовательного процесса должен об этом думать постоянно. Оценивать свою деятельность с точки зрения безопасности и возможного ущерба. Работа по разъяснению правил

безопасности в Интернете, как и правил техники безопасности, проводится постоянно.

Еще один очень важный аспект – *цифровое здоровье*. Режим образования с использованием дистанционных технологий показал, что проблема формирования здорового образа жизни в цифровом мире очень актуальна. Для ребенка пребывание на уроке регламентируется звонками, а чем регламентируется проведение урока на компьютере? Пока только рекомендациями. Наверное необходимы мессенджеры, которые смогут помогать ребенку соблюдать безопасный режим работы за компьютером. Подбирая программные продукты для проведения занятий онлайн, в нашей школе было принято использовать видеоконференцию zoom. Помимо технической возможности проводить онлайн-занятия с записями на виртуальной доске, голосовым и видеосопровождением, у этого продукта в бесплатной версии есть ограничения по времени. Для проведения уроков это не минус, а плюс. Учитель должен уложиться в 30–40 минут. После этого сеанс будет завершен автоматически.

Это все было про учителей, а что про учеников?

Что может школа? На мой взгляд, в первую очередь развивать проектную деятельность. Решая конкретные задачи и учителя, и ученика будет увеличиваться арсенал цифровых инструментов, которыми они пользуются. Последние два года в нашей школе были организованы занятия на базе отделения дополнительного образования по формированию цифровой грамотности обучающихся. В качестве примеров можно привести проекты старшеклассников.

Цифровое потребление, онлайн-покупки. Сегодня изменился рынок, покупки в Интернете набирают популярность. Но как узнать хороший ли товар ты при-

обретаешь. Появилась такая функция, как отзыв, рассказы в инстаграмм о товарах. Ученики 10-го класса решили изучить различные современные гаджеты: умные часы, шлем и очки виртуальной реальности, 3D-проектор. В школе, в кабинете физики, есть цифровые лаборатории, которое можно использовать для точных измерений. И это уже не просто отзыв: понравилось или нет. Это оценка продукта с помощью измерений. Такой проект может быть расширен, создан ресурс, доступный для населения, где можно было бы посмотреть результаты таких исследований, но это уже продолжение проекта.

Цифровые компетенции, производство мультимедийного контента. Сегодня становится актуальным наличие мультимедийного контента, которой решает определенные задачи, определенной группы людей. Так, на уроках физики учитель с учениками пришли к выводу, что им нужно иметь справочник, в котором были бы не только формулы, приставки и константы, но и планы изучения различных дидактических единиц курса. Эти планы учитель распечатывала на бумаге, раздавала каждому ученику, просила вклеить в тетрадь. Листочки были потеряны. Следующим этапом было предложение сфотографировать планы, отправить на почту. Все это оказалось неудобно. Сегодня обучающиеся на уроках используют приложение, которое написал ученик Лещенко Сергей. Он разместил справочник в Play Market. Это приложение бесплатное для использования. Теперь все под рукой, ничего не потеряно.

Таким образом, можно сказать, что появление цифрового гражданина в нашей стране неизбежно. И школа должна быть готова к происходящим изменениям, педагоги должны обладать цифровой мобильностью. Сегодня это залог успеха.

Список литературы

1. Берман Н. Д. Цифровое гражданство и его значение для образовательной среды // Постулат. 2018. № 4.
2. Гаврилова, И. В. Формальная, неформальная и информальная модели образования / И. В. Гаврилова, Л. А. Запруднова // Молодой ученый. 2016. № 10 (114). С. 1197–1200. URL: <https://moluch.ru/archive/114/29876/>

АННОТАЦИИ

Волков В.Н. Управляемое развитие образовательных организаций: сценарии «про-движения»

В статье рассматривается вопрос управления развитием образовательной организации в условиях инновационной деятельности. На основе анализа работы региональных инновационных площадок автором предложен концепт сценариев инновационного развития. Концепт основан на идее управляемой последовательной смены форматов и содержания инновационной активности, обеспечиваемой на уровне самой организации и органами управления образованием. Сценарный подход рассматривается как одно из условий формирования и реализации стратегии развития образовательных организаций и как средство повышения прогностической составляющей управления. Концепт сценариев инновационного развития раскрыт на примерах инновационной активности ряда образовательных организаций Санкт-Петербурга.

Ключевые слова: инновационная деятельность; региональные инновационные площадки; управление развитием; концепт сценариев.

Volkov V.N. Managed development of educational organizations: «pro-movement» scenarios

The present article deals with the issue of managing the development of an educational organization in terms of innovation. Based on the analysis of the work of regional innovation platforms, the author proposes a concept of scenarios for innovative development. The concept is based on the idea of a controlled sequential change in the formats and content of innovative activity, provided at the level of the organization itself and by education authorities. The scenario approach is considered as one of the conditions for the formation and implementation of the development strategy of educational organizations and as a means of increasing the predictive component of management. The concept of scenarios of innovative development is revealed on the examples of innovative activity of a few educational organizations in St. Petersburg.

Key words: innovative activity; regional innovation platforms; development management; concept of scenarios for innovative development of an educational organization.

Гришина И.В. Профессиональная управленческая деятельность руководителя образовательной организации: будущее в настоящем

В статье анализируются современные типы управления и качества, которыми должен обладать директор школы, чтобы стать лидером. Как пример реализации лидерской позиции показана технология, разработанная педагогическим коллективом школы № 619 Калининского района Санкт-Петербурга в процессе инновационной деятельности.

Ключевые слова: директор-менеджер; директор-визионер; директор-стратег; технология «Профиль РОСТА учителя».

Grishina I.V. Professional management activities of the educational organization head: the future in the present

The present article analyzes the modern types of management and qualities that a school principal must have to become a leader. The technology developed by the teaching staff of school No. 619 in the Kalininsky district of St. Petersburg in the process of innovative activities is shown as an example of the implementation of a leadership position.

Key words: director-manager; director-visionary; director-strategist; «Teacher's Growth Profile» technology

Нагайченко Н.Н. Развитие школы на основе выбора управленческой стратегии

В статье раскрывается сущность профессионального потенциала ГБОУ школа № 334 Невского района Санкт-Петербурга через поиск инновационных механизмов, позволяющих обеспечить качество школьного обучения. Автором акцентировано внимание на маркерные точки развития, определяющие технологию профессиональных достижений в практике работы массового образовательного учреждения в соответствии с требованием времени.

Ключевые слова: ресурсы для развития, условия успешности, поле инновационной активности, качественное образование.

Nagaichenko N.N. School development based on the choice of management strategy

The article reveals the essence of the professional potential of School No. 334 in the Nevsky District of St. Petersburg through the search for innovative mechanisms to ensure the quality of school education. The author focuses on the marker points of development that determine the technology of professional achievements in the practice of a mass educational institution in accordance with the requirements of the time.

Key words: resources for development, conditions for success, field for innovative activity, quality education

Артамонова М.В., Мухин А.В. Социальное лидерство и ответственность образования в современном обществе

В статье дается описание инновационной деятельности школы им. К.К. Грота, которая помогла возродить социальное лидерство школы не только в системе общего образования, но и в общественной жизни современной России. Предложенные коллективом технологические (педагогические, психологические, социокультурные) решения способствуют формированию самостоятельной, активной, самоактуализирующейся личности человека, вне зависимости от состояния здоровья взаимодействовать с окружающим миром и трансформировать его на основе гуманистических ценностных ориентаций. Для достижения этой цели необходимо обеспечение как можно более ранней и разнообразной активности детей с ограниченными возможностями здоровья и инвалидностью, позволяющей научиться воспринимать, понимать, осознавать и принимать окружающий мир.

Ключевые слова: социальное и педагогическое лидерство, инклюзивное образование, инновационная деятельность, социальные партнеры.

Artamonova M.V., Mukhin A.V. Social leadership and responsibility of education in modern society

The article describes the innovative activity of the school named after K.K. Grot, which helped to revive its social leadership not only in the General education system, but also in the public life of modern Russia. The technological (pedagogical, psychological, sociocultural) solutions proposed by the teachers staff contribute to the formation of an independent, active, self-actualizing human personality, regardless of the state of health, interact with the surrounding world and transform it on the basis of humanistic value orientations. To achieve this goal, it is necessary to ensure the earliest and most diverse activity of children with disabilities, allowing them to learn to perceive, understand, be aware and accept the world around them.

Key words: ???

Семенова Т.В., Берестовицкая С.Э. Школа на пути к созданию бренда

В статье осмысляется многолетний опыт работы управленческой команды лицея, направленный на создание бренда образовательного учреждения.

Ключевые слова: бренд образовательного учреждения, этапы развития, мотивация педагогического коллектива.

Semenova T.V., Berestovitskaya S.E. School on the way towards brand creation

The article comprehends the long-term experience of the lyceum management team aimed at creating a brand of an educational institution.

Key words: educational institution brand; stages of development; motivation of the teaching staff.

Яцкевич И.Г., Александрова Т.К. Эффективное использование управленческого инструментария как значимый фактор развития профессионального потенциала ОУ

В статье рассматриваются возможности использования актуального управленческого инструментария в деятельности директора образовательной организации. Анализируется работа администрации по развитию профессионального потенциала педагогического коллектива на примере процесса реализации Программы развития гимназии № 73 «Ломоносовская гимназия» Выборгского района Санкт-Петербурга.

Ключевые слова: управленческий инструментарий, профессиональный потенциал, программа развития, инновационная деятельность профессиональное развитие педагогов в современных условиях

Yatskevich I.G., Aleksandrova T.K. Effective use of management tools as a significant factor in the development of professional potential of an educational organization

The article examines the possibilities of using the current management tools in the activities of the director of an educational organization. The authors analyze the work of the administration on the development of the professional potential of the teaching staff using the example of the implementation of the Development Program for the gymnasium No. 73 «Lomonosov gymnasium» in the Vyborgsky district of St. Petersburg.

Key words: management tools, professional potential, development program, innovative activity, professional development of teachers under current conditions

Ковалев Д.С., Матина Г.О., Белослудцева М.Л. Самообучающиеся сообщества как механизм реализации стратегий развития: опыт ГБНОУ «Академия цифровых технологий»

Статья посвящена актуальной проблеме – поиску механизмов реализации национально-технологических инициатив и стратегий развития систем разного уровня на основе индустриального, образовательного сетевого партнерства. Рассматриваются актуальные стратегические задачи и организационные решения, возможные модели функционирования самообучающихся профессиональных кросс-возрастных (разновозрастных) сообществ. Динамично формирующиеся самообучающиеся сообщества позволяют в рамках того или иного вида активности целенаправленно решать образовательные (обучающие), проектные, соревновательно-испытательные и экспертные задачи в сфере научно-технологического развития и опережающей подготовки инженерных кадров.

Ключевые слова: национально-технологическая инициатива, рынки, кружковое движение, стратегия развития, многуровневое партнерство, профессиональные, кросс-возрастные и самообучающиеся сообщества, образовательные форматы, хакатоны.

Kovalev D.S., Matina G.O., Belosludtseva M.L. Self-learning communities as a mechanism for implementing strategies: «Academy of Digital Technologies» experience

The present article is devoted to an urgent problem - the search for mechanisms for the implementation of national technological initiatives and strategies for the development of different levels systems based on industrial, educational network partnership. The article considers current strategic tasks and organizational solutions, possible models of functioning of self-learning professional cross-age communities. Dynamically forming self-learning communities will allow us to purposefully solve educational (training), project, competitive-testing and expert tasks in the field of scientific and technological development and advanced training of engineering personnel within the framework of one or another type of activity.

Key words: national technology initiative, markets, circle movement, development strategy, multilevel partnership, professional, cross-age and self-learning communities, educational formats, hackathons

Федотова Е.Ю., Матина Г.О., Солодова А.М., Румянцева Н.В., Белинская А.В. Организационно-педагогические условия развития гибких навыков (soft skills) в системе СПО: опыт ГБПОУ Педагогической колледж № 4

Статья посвящена актуальной проблеме – развитие гибких навыков (soft skills) у будущих профессионалов в системе среднего профессионального образования. Благодаря теоретическому анализу определен контекст рассмотрения гибких навыков и предложены классификации, позволяющие дополнить теоретические подходы инструментами и конкретными организационными форматами. Представлена существующая модель организационно-педагогических условий развития soft skills у студентов, выступающая, с одной стороны, как модель образовательных возможностей для проектирования индивидуальной траектории личностно-профессионального развития, с другой – как модельный вариант целостной системы деятельности, который с учетом специфики образовательной организации может быть использован в любом учреждении среднего профессионального образования.

Ключевые слова: гибкие умения (навыки), виды soft skills, компетентностный подход, организационно-педагогические условия, модель развития soft skills.

Fedotova Ye.Yu., Solodova A.M., Rumyantseva N.V., Belinskaya A.V. Organizational and pedagogical conditions for the development of soft skills in the secondary vocational education system: the experience of Teacher training college No. 4

The present article is devoted to a topical issue - the development of soft skills among future professionals in the system of secondary vocational education. Owing to the theoretical analysis, the context for considering soft skills is defined and classifications are proposed that allow to supplement the theoretical approaches with tools and specific organizational formats. The existing model of organizational and pedagogical conditions for the development of soft skills in students is presented, which, on the one hand, serves as a model of educational opportunities for designing an individual trajectory of personal and professional development, on the other hand, as a model version of an integral system of activity, which, taking into account the specifics of an educational organization, can be used in any institution of secondary vocational education.

Key words: soft skills, classification, types of soft skills, competence approach, organizational and pedagogical conditions, soft skills development model.

Голядкина Т.А., Филаретов Р.А. Развитие профессионального потенциала преподавателей колледжа как фактор высокого качества подготовки специалистов: опыт работы ГБПОУ Некрасовский педколледж № 1

В статье раскрываются особенности организации работы по профессиональному развитию педагогического коллектива учреждения. Представлены различные формы работы, направленные на мотивацию педагогов для достижения высоких конечных результатов. Также приведены примеры успешных практик по восполнению профессиональных и личностных дефицитов.

Ключевые слова: профессиональное мастерство, развитие, образовательный проект, онлайн-курс.

Golyadkina T.A., Filaretov R.A. Development of college teacher's professional potential as a factor of high-quality training of specialists: the experience of Nekrasovsky Teacher training College No. 1

The article reveals the features of the organization of work on professional development of the teaching staff. Various forms of work aimed at motivating teachers to achieve high results are presented. Examples of successful practices for filling professional and personal deficits are also given.

Key words: professional skills, development, educational project, online course

Златин Н.А. Формирование сквозной системы развития общих компетенций детский сад – школа – колледж как залог успеха будущего специалиста

В статье рассматривается необходимость интеграции механизмов формирования общих компетенций на всех уровнях образования, а также особенности формирования общих компетенций у различных возрастных групп, представлена концепция проекта, целью которого является объединение усилий и обеспечение преемственности в последовательном формировании и развитии общих компетенций будущих специалистов.

Ключевые слова: общие компетенции, профессиональные компетенции, профессиональная деятельность, преемственность развития, современные методики

Zlatin N.A. Formation of an end-to-end system for the development of general competencies kindergarten-school-college as the key to the success of a future specialist

The article discusses the need to integrate mechanisms for the formation of general competencies at all levels of education, as well as the features of the formation of general competencies in different age groups; presents the concept of a project, the purpose of which is to unite efforts and ensure continuity in the consistent formation and development of general competencies in future specialists.

Key words: general competence, professional competence, professional activity, continuity of development, modern methods

Зигле Л.А., Голубева И.И. Программа внутрикорпоративного обучения – точка роста образовательной организации

В статье рассматривается практика организации непрерывного образования через программы внутрикорпоративного обучения. Авторы статьи рассказывают об опыте проектирования и реализации программы развития образовательного учреждения с учётом профессиональных потребностей педагогической команды. Представлены подходы к определению профессиональных дефицитов участников образовательных отношений и стратегии их нивелирования. Практико-ориентированная программа внутрикорпоративного обучения выступает ресурсным обеспечением проектов программы развития.

Ключевые слова: профессиональный потенциал, человеческий капитал, непрерывное образование, навыки, жизненный цикл организации.

Zigle L.A., Golubeva I.I. Intra-corporate training program is a growth point of an educational organization

The article examines the practice of organizing lifelong education through internal corporate training programs. The authors of the article talk about the experience of designing and implementing a development program for an educational institution, considering the professional needs of the teaching team. Approaches to determining professional deficits of participants in educational relations and strategies for leveling them are presented. The practice-oriented intra-corporate training program serves as a resource support for development program projects.

Key words: professional potential, human capital, continuing education, skills, organizational life cycle

Смирнова Г.В., Нефедова Е.Б. Акмеологическая стратегия развития профессионального потенциала педагогического коллектива современной дошкольной образовательной организации

В статье описывается акмеологическая стратегия развития профессионального потенциала педагогического коллектива современной дошкольной образовательной организации, представлена модель акмеологической среды развития профессионального мастерства педагогов.

Ключевые слова: акмеологическая стратегия, оптимизация, командное взаимодействие, инновационная деятельность, рефлексивное пространство, система конкурсов, система коллективных творческих дел, материальное и моральное стимулирование, наставничество.

Smirnova G.V., Nefedova Ye.B. Acmeological strategy for the development of the teaching staff professional potential in a modern preschool educational organization

The article describes the acmeological strategy for the development of teaching staff professional potential in a modern preschool educational organization and presents a model of the acmeological environment for the development of teachers' professional skills.

Key words: acmeological strategy, optimization, team interaction, innovation, reflexive space, competition system, system of collective creative engagements, material and moral incentives, mentoring.

Модулина О.Б., Гришина И.В., Сенкевич Т.А. Применение дистанционных образовательных технологий: реалии и перспективы

В статье представлены результаты анализа опыта организации образовательного процесса с применением дистанционных образовательных технологий в школах Красносельского района Санкт-Петербурга. Исследование проводилось с участием школьников, родителей и педагогов.

Ключевые слова: электронное обучение, дистанционные образовательные технологии, рабочее время учителя, самостоятельная работа школьников.

Modulina O.B., Grishina I.V., Senkevich T.A. Distance educational technologies application: realities and prospects

The article presents the results of the analysis of the experience of organizing the educational process with the use of distance learning technologies in schools of the Krasnoselsky district of St. Petersburg. The study was conducted with the participation of school students, parents, and teachers.

Key words: e-learning, distance learning technologies, working hours of teachers, independent work of school students.

Модестова Т.В. Методическое сопровождение учителя в дистанционном режиме: проблемы и решения

В статье рассматриваются вопросы методического сопровождения педагогов на уровне районного (муниципального) Информационно-методического центра в условиях перехода на всеобщее дистанционное образование школьников в период противодействия коронавирусной инфекции (апрель – май 2020 года). Описываются форматы и механизмы работы как индивидуальной консультационной деятельности с педагогами, так и с профессиональными сообществами. Приводятся результаты исследования педагогов Петроградского района о предпочитаемых дистанционных образовательных ресурсах, о потребностях в повышении квалификации и методическом сопровождении.

Ключевые слова: дистанционные образовательные технологии, дистанционное образование, методическое сопровождение, профессиональные сообщества.

Modestova T.V. Methodological support for teachers in remote mode: problems and solutions

The present article discusses the issues of methodological support for teachers at the level of the district (municipal) Information and Methodological Center in the context of the transition to universal distance education for schoolchildren during the period of countering coronavirus infection (April – May 2020). The formats and mechanisms of work are described for both individual consulting activities with teachers and with professional communities. The results of the study of teachers of the Petrogradskiy district on the preferred distance educational resources, on the needs for professional development and methodological support are presented.

Key words: distance learning technologies, distance education, methodological support, professional communities.

Некрасова С.Б., Князева Т.Б., Яшункина А.С. Дистанционное обучение: пять шагов к успеху: опыт работы ГБОУ школа № 258

Представлены практические шаги каждого субъекта образовательного процесса, а также указаны те вызовы, с которыми могут столкнуться обучающиеся и учителя при переходе в виртуальную среду.

Предложенные в статье последовательные структурированные действия помогут эффективно перевести передачу знаний в новый формат.

Ключевые слова: дистанционное обучение, онлайн-ресурсы, цифровые инструменты платформы, обратная связь, вызовы.

Nekrasova S.B., Knyazeva T.B., Yashunkina A.S. Distance Learning: Five Steps to Success: Experience of School No. 258

The authors present the practical steps of each subject of the educational process and indicate the challenges that students and teachers may face when moving to a virtual environment. The sequential structured actions proposed in the article will help to transfer knowledge to a new format effectively.

Key words: distance learning, online resources, digital tools, platforms, feedback, challenges.

Волчёнкова Г.П., Винницкая С.А., Зубкова М.В., Никонова Ю.И. Цифровое гражданство учителя как условие продуктивной цифровой среды обучения

В статье раскрываются вопросы, связанные с решением проблем вовлечения в цифровую образовательную среду педагогов и администрации школы. В 2020 году в России планируется принять закон о цифровом гражданстве. Девять элементов цифрового гражданина. Разберем некоторые элементы цифрового гражданина с точки зрения школы, учителя, ученика, родителя.

Ключевые слова: цифровое гражданство, обучение, школа, цифровая образовательная среда.

Volchenkova G.P., Vinnitskaya S.A., Zubkova M.V., Nikonova Yu.I. Teacher's digital citizenship as a condition for a productive digital learning environment

The article reveals issues related to solving the problems of involving teachers and school administration in the digital educational environment. In 2020, Russia plans to adopt a law on digital citizenship. There are nine elements of the digital citizen. The authors analyze some elements of the digital citizen from the point of view of the school, teacher, student, and parent.

Key words: digital citizenship, training, school, digital educational environment.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Александрова Татьяна Константиновна, кандидат педагогических наук, доцент, РГПУ им. А. И. Герцена, институт педагогики, доцент кафедры теории и истории педагогики, научный руководитель ГБОУ гимназия № 73 «Ломоносовская гимназия»

Артамонова Марина Викторовна, заместитель директора по связям с общественностью и международным проектам, ГБОУ школа-интернат № 1 имени К. К. Грота

Белинская Анастасия Вячеславовна, педагог дополнительного образования, ГБПОУ Педагогический колледж № 4

Белослудцева Марина Леонидовна, методист, куратор Олимпиады кружкового движения НТИ; ГБНОУ «Академия цифровых технологий»

Берестовицкая Светлана Эрленовна, доктор педагогических наук, заместитель директора по воспитательной работе ГБОУ лицей № 226

Винницкая Светлана Анатольевна, заместитель директора по УВР; ГБОУ СОШ № 139 с углубленным изучением математики

Волков Валерий Николаевич, кандидат педагогических наук, начальник отдела развития образования Комитета по образованию Правительства Санкт-Петербурга

Волчёнкова Галина Петровна, директор ГБОУ СОШ № 139 с углубленным изучением математики

Голубева Ирина Ивановна, заведующий, методист ГБДОУ детский сад № 41 комбинированного вида Центрального района «Центр интегративного воспитания»

Голядкина Татьяна Александровна, директор ГБПОУ Некрасовский педколледж № 1

Гришина Ирина Владимировна, доктор педагогических наук, профессор, проректор по научной работе ГБУ ДПО Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования

Зигле Лилия Александровна, заместитель заведующего по инновационной деятельности, методист ГБДОУ детский сад № 41 комбинированного вида Центрального района «Центр интегративного воспитания»

Златин Никита Андреевич, директор Санкт-Петербургское ГБПОУ «Высшая банковская школа»

Зубкова Маргарита Викторовна, заместитель директора по воспитательной работе ГБОУ СОШ № 139 с углубленным изучением математики

Князева Татьяна Борисовна, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры управления ГАОУ ДПО «Ленинградский областной институт развития образования»

Ковалев Дмитрий Сергеевич, директор ГБНОУ «Академия цифровых технологий»

Матина Галина Олеговна, кандидат психологических наук, доцент кафедры управления и экономики образования ГБУ ДПО Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования

Модестова Татьяна Владимировна, кандидат педагогических наук, директор ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр»

Модулина Ольга Борисовна, кандидат педагогических наук, заместитель директора ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Красносельского района

Мухин Алексей Викторович, директор ГБОУ школа-интернат № 1 имени К. К. Грота

Нагайченко Наталья Николаевна, кандидат педагогических наук, директор ГБОУ СОШ № 334 Невского района

Некрасова Светлана Борисовна, директор ГБОУ СОШ № 258 с углубленным изучением физики и химии

Нефедова Елена Борисовна, ГБДОУ детский сад № 78 Красносельского района (Санкт-Петербург), заместитель заведующего по воспитательно-образовательной работе

Никонова Юлия Ивановна, заместитель директора по учебно-воспитательной работе ГБОУ СОШ № 139 с углубленным изучением математики

Румянцева Наталья Владимировна, методист ресурсного центра подготовки специалистов ГБПОУ «Педагогический колледж № 4»

Семенова Татьяна Викторовна, директор ГБОУ лицей № 226

Сенкевич Татьяна Анатольевна, директор ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр»

Смирнова Галина Викторовна, кандидат педагогических наук, заведующий ГБДОУ детский сад № 78

Солодова Александра Михайловна, заместитель директора по управлению ГБПОУ Педагогический колледж № 4

Федотова Елена Юрьевна, кандидат педагогических наук, директор ГБПОУ Педагогический колледж № 4

Филаретов Роман Александрович, первый заместитель директора ГБПОУ Некрасовский педколледж № 1

Яцкевич Ирина Геннадьевна, директор ГБОУ гимназия № 73 «Ломоносовская гимназия»

Яшунькина Александра Сергеевна, заместитель директора ГБОУ СОШ № 258 с углубленным изучением физики и химии

НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

В ы п у с к 1 (11)

Редактор *С.П. Левкович*

Перевод аннотаций *Е.Е. Гузовой*

Компьютерная верстка *М.Н.Бусоргиной*

Дизайн обложки *А.В. Епининой*

Подписано в печать. 02.09.20. Формат бумаги 60x84/8. Печать офсетная. Бумага офсетная.
Объем 13,25 печ. л. Тираж 500 экз. Заказ ¹ 00/20_20

191002, г. Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, д. 11–13.
Издательство Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования