

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

---

# АКАДЕМИЧЕСКИЙ ВЕСТНИК

Выпуск 4 (50)

Санкт-Петербург  
2020

---

---

**РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ АКАДЕМИЧЕСКОГО ВЕСТНИКА:**

---

---

С.В. Жолован (председатель)  
И.В. Гришина (заместитель председателя)  
А.С. Горшков  
О.Н. Журавлева

Э.М. Никитин  
Н.А. Панов  
С.В. Тарасов  
Е.Б. Спасская  
А.П. Тряпицына

---

---

**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ ВЫПУСКА:**

---

---

Е.Е. Гузова  
Е.А. Криницына  
Т.А. Шаляпина

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

---

---

---

---

### КОЛОНКА РЕДАКТОРА

---

---

*Кравцов А.О.* Тенденции и приоритеты в управлении образованием ..... 5

---

---

---

---

### ИННОВАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

---

---

*Гришина И.В., Байкова И.Г.* Алгоритм внедрения педагогических инноваций в практику образовательных учреждений ..... 11

*Савинова Н.А.* Программа развития образовательной организации как инструмент активизации инновационных процессов ..... 17

*Коровкин В.Ю., Ахмадуллина А.Р., Полуэктова С.П.* Оценка результативности работы органов государственного-общественного управления образованием ..... 23

*Юрченко Т.И.* Современный детский сад ..... 28

---

---

---

---

### ИННОВАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

---

---

*Князева В.В., Вольтов А.В.* Новый гуманитарно-технологический образовательный комплекс: подходы и проектные решения ..... 33

*Корниенко Т.В., Григорьева Т.И., Потапов А.А.* Перспективные образовательные технологии в сетевом обучении ..... 39

*Козырев Ю.В., Окова Л.Р.* Программа ранней профессиональной ориентации школьников «Будущие учителя цифровой эпохи» ..... 42

*Подобаева О.Г.* Культурно-образовательные события для педагогов ..... 48

---

---

---

---

### РЕАЛИЗАЦИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ОБРАЗОВАНИЕ» В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

---

---

*Морозова Л.А.* Проектное управление образовательным учреждением ..... 51

*Волченкова Г.П.* Построение цифровой образовательной среды для развития цифровых компетенций педагога ..... 56

*Нужнова Н.М., Дерипаска Е.И.* Готовность педагогов к инновационной деятельности ..... 61

*Шаляпина Т.А., Добрунова Т.А., Тихомирова Н.О.* Персонификация процесса профессионального роста педагога средствами сервисов Google ..... 65

*Флоренкова Л.А.* Профессиональное развитие педагогов: мост в будущее ..... 69

**Аннотации** ..... 73

**Сведения об авторах** ..... 79

---

---

## CONTENT

---

---

---

---

### EDITORIAL COLUMN

---

---

<i>Kravtsov A.O.</i> Trends and priorities in education management .....	5
--	---

---

---

---

---

### INNOVATIVE PRACTICES IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS MANAGEMENT

---

---

<i>Grishina I.V., Baykova I.G.</i> Algorithm for introducing pedagogical innovations into educational institutions practice.....	11
<i>Savinova N.A.</i> Development program of an educational organization as a tool for enhancing innovative processes .....	17
<i>Korovkin V.Yu., Akhmadullina A.R., Poluektova S.P.</i> Efficiency assessment of state and public education authorities work .....	23
<i>Yurchenko T.I.</i> Modern kindergarten .....	28

---

---

---

---

### INNOVATIVE PRACTICES IN THE EDUCATION SYSTEM OF ST. PETERSBURG

---

---

<i>Knyazeva V.V., Voltov A.V.</i> New humanitarian and technological educational complex: approaches and project solutions.....	33
<i>Korniyenko T.V., Grigoryeva T.I., Potapov A.A.</i> Perspective educational technologies in network learning .....	39
<i>Kozyrev Yu.V., Okova L.R.</i> Early vocational guidance program for schoolchildren «Future Teachers of Digital Age» .....	42
<i>Podobayeva O.G.</i> Cultural and educational events for teachers.....	48

---

---

---

---

### IMPLEMENTATION OF THE NATIONAL PROJECT «EDUCATION» IN THE EDUCATION SYSTEM OF ST. PETERSBURG

---

---

<i>Morozova L.A.</i> Project management of an educational institution .....	51
<i>Volchenkova G.P.</i> Digital educational environment creating for the development of a teacher's digital competencies .....	56
<i>Nuzhnova N.M., Deripaska Ye.I.</i> Teachers' readiness to innovate .....	61
<i>Shalyapina T.A., Dobrunova T.A., Tikhomirova N.O.</i> Personification of the teacher's professional growth process by means of Google services.....	65
<i>Florenkova L.A.</i> Teachers' professional development: bridge to the future .....	69
<b>Abstracts</b> .....	73
<b>Information about the authors</b> .....	79

---

---

## КОЛОНКА РЕДАКЦИОННОГО СОВЕТА

---

---

*А.О. Кравцов*

### ТЕНДЕНЦИИ И ПРИОРИТЕТЫ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАНИЕМ

Происходящая в современном мире институциональная трансформация всех основ социальной жизни порождает кардинальные изменения всех сфер жизнедеятельности, предлагая новые вызовы и задачи, решение которых невозможно на прежнем уровне восприятия действительности и на основе существующих подходов.

«В последнее десятилетие людям как на Западе, так и в России становится всё очевиднее, что современный мир в целом и каждый человек в отдельности при существующих темпах технологического и социального прогресса становится более и более уязвимым», – пишет по этому поводу Ю. Чухно [14].

Образование, являясь атрибутивной составляющей любого общества, пожалуй, как никакая другая зависима от тех изменений, которые происходят в социокультурной сфере. И то, насколько системы образования различного уровня смогут адекватно отвечать на эти изменения, в немалой степени зависит от адекватности и релевантности их управляющей составляющей.

В рамках настоящей статьи нам хотелось бы представить некоторые свои размышления по поводу того, в каком направлении должна происходить трансформация системы управления образованием на различных уровнях, с тем чтобы обеспечить эффективную адаптацию образования как социального института к происходящим изменениям.

Первое на чем хотелось бы остановиться, это констатация того, что образование как социальный институт функционирует и развивается в контексте так называемого VUCA-мира<sup>1</sup>, мира в котором, по мнению Дж. Боткина, нали-

<sup>1</sup> VUCA – анаграмма, где каждая из букв охватывает целый спектр нарастающих явлений: Volatility – изменчивость, неустойчивость; Uncertainty – неопределенность; Complexity – сложность; Ambiguity – неясность, двусмысленность.

чувствует «человеческий разрыв», то есть «расхождения между возрастающей сложностью и нашей способностью справиться с ней» [15].

Известные исследователи Дж. Болмэн и Т. Дил указывают на семь источников такой неопределенности:

- Мы не уверены, что знаем, в чем состоит проблема.
- Мы не уверены, что знаем, что в действительности происходит.
- Мы не уверены, что знаем, чего мы хотим.
- Мы не имеем необходимых ресурсов.
- Мы не уверены, что знаем, кто и что должен делать.
- Мы не уверены, что знаем, как получить то, чего хотим.
- Мы не уверены относительно того, как определить, что мы добились успеха [2, с. 49].

Преодоление этой неопределенности, пагубно влияющей на развитие в том числе и образовательных организаций и приводящей к системному кризису образования, сущность которого, по мнению Дж. Перкинса, определяется как «неспособность образования идти в ногу с развитием общества и несоответствие между надеждами отдельных личностей и потребностями общества, с одной стороны, и возможностями системы образования – с другой» [4, с. 5], по нашему мнению, является в первую очередь зоной ответственности управляющей подсистемы образовательных систем различного уровня.

Не случайно Ю.Н. Фролов и Л.К. Габышева, отмечают, что «управление образованием является <...> сложным процессом и системой, частью, элементом общей системы управления и результатом государственной политики в области образования. Может быть, именно потому, что это управление является столь сложным

компонентом сразу нескольких систем, оно имеет важное значение как основной системообразующий фактор для решения специфических проблем для всех перечисленных систем и подсистем [13, с. 35].

Поэтому мы в полной мере согласны с мнением Е.В. Бондаревской о том, что «в мире формируется новая парадигма системного управления, включающая достижения всех научных школ управления в XX веке, и на основе имеющихся, проверенных опытом индустриальной эпохи, функционального, ситуационного, поведенческого и других подходов интегрируется их применение в совершенно новой ситуации, требующей системного видения не только процесса, но и результата развития» [3, с. 3].

Осмысление этой новой парадигмы применительно к системе образования масштабно представлено в исследовании В.Н. Волкова «Инновационные подходы к управлению образовательной организацией в условиях концептуальных изменений в российском образовании» [5]. Развивая концептуальные положения указанной работы, нам хотелось бы, тем не менее, несколько сместить акцент нашего рассмотрения с проблем, относящихся, по определению К. Арджириса, к первой «петле познания», в рамках которой рассматриваются преимущественно ответы на вопрос «как?», на вторую «петлю познания», содержанием которой является рассмотрение вопросов: «что?» и «зачем?» [1].

Рассматривая в этой логике ключевые направления инновационного процесса в сфере образования, отметим, что «инновационная деятельность в сфере образования имеет достаточно широкий спектр конкретных областей и конкретных предметов своего приложения, одной из которых является формирование нового типа или усовершенствование образовательного менеджмента, новых научно-образовательных структур и организационных форм в системе образования [12, с. 27].

Именно об этом и пойдет речь в статье далее.

Первой важной задачей обновления системы управления образованием мы видим ее пе-

реориентацию с проблем функционирования на проблемы управления изменениями.

«Глобализация, получившая беспрецедентный размах, рост производительности, усложнение информации, рост чувствительности среды и рост значения инноваций <...> формируют все более возрастающий спрос на альтернативное организационное устройство», – пишут по этому поводу К. Клок и Дж. Голдсмит [6, с. 27].

Применительно к системе образования, на наш взгляд, это означает ориентацию развития любого образовательного учреждения на модель «саморазвивающейся организации», которой, по мнению В.С. Лазарева, присущи следующие черты:

- она приспосабливается к новым целям, как этого требуют быстрые изменения условий окружения;
- ее члены осуществляют сотрудничество и управляют изменениями, предотвращая их разрушительное воздействие на организацию;
- в ней есть благоприятные возможности для роста и самоусовершенствования (самоактуализации) ее членов; для нее характерны свободное общение (открытые коммуникации) и высокое взаимное доверие сотрудников, поэтому противоречия разрешаются конструктивно;
- в ней участие каждого в постановке целей и принятии решений является правилом, так что работники ощущают свою вовлеченность в планирование и управление изменениями [7].

С точки зрения организационного проектирования это означает переход *от управленческо-организационной структуры, замкнутой на руководителя, к проектной или модульной управленческо-организационной структуре.*

Характеризуя указанные структуры, Г.Г. Микерова отмечает, что для *структуры, замкнутой на руководителя*, характерно формальное существование нескольких заместителей руководителя, однако у них практически нет полномочий на принятие управленческих решений даже по своему направлению.

Возникает ситуация, когда руководитель перегружен работой и фактически управляет образовательным учреждением в авторитар-

ном режиме, заместители выступают лишь проводниками его указаний для своих подчиненных.

Характерно, что функционал заместителей в этом варианте управленческо-организационной структуры может быть четко не дифференцирован по направлениям деятельности, то или иное поручение может быть адресовано любому из заместителей. При этом на руководителе замкнуты не только основные виды деятельности образовательного учреждения, такие как обучение и воспитание, но и «вспомогательные» – хозяйственная деятельность, маркетинг и PR, работа с персоналом, начиная от поиска специалистов и заканчивая кадровым делопроизводством.

*Проектная управленческо-организационная структура* предполагает то, что основная роль в принятии решений и их реализации принадлежит проектным командам.

При этом команды могут существовать более или менее длительно, в зависимости от задачи. Состав команды формируется из разных сотрудников, которые равны в своих правах, независимо от формальных должностей в образовательном учреждении.

Специфика проектной структуры заключается в том, что в проектную команду может войти не только специалист образовательного учреждения, но и ученик или родитель.

Роль руководителя при такой структуре заключается в координации действий различных проектных команд, в реализации необходимых связей с управлением образования.

*Модульная управленческо-организационная структура* понимается ее автором А.Н. Свиридовым как технология социального взаимодействия в управлении общественными системами на мезо- и микроуровнях.

При этом мезоуровень – сфера деятельности специалиста, реализуемая им во взаимодействии с внешним социумом (другими педагогами, родителями, учреждениями социальной защиты, коррекционными центрами и т.д.), а микроуровень – сфера профессиональной деятельности, реализуемая специалистом индивидуально [9].

С последней структурой тесно связан переход от иерархии к сетевому управлению.

Сетевое управление опирается на коммуникативную рациональность организации с ориентацией на стратегические цели. Его особенностью становится смена вертикальной иерархии на горизонтальное взаимодействие, отработка субъект-субъектных отношений (вместо прежних субъект-объектных), определение «правил игры» не априори, а в ходе делового сотрудничества равноправных организаций [13, с. 36].

Естественно, что переход к *сетевому* управлению требует выбора адекватных управленческих технологий, к которым относятся:

- *разветвлённая технология управления* – в рамках которой желаемый результат достигается на основе совокупности решений, разрабатываемых параллельно, но по нескольким направлениям, или одного, имеющего многоаспектный характер;

- *технология управления по отклонениям* – возникает на предыдущей фазе управленческого процесса, при этом отклонения частично вообще не требуют корректировки, а частично их преодоление возможно силами самих исполнителей, и лишь при значительном отклонении необходимо вмешательство руководителя;

- *технология управления по ситуации* – применяется в условиях высокой неопределённости, исходит из складывающихся обстоятельств и использует адекватные им методы. Фазы управленческого процесса здесь часто независимы друг от друга, и менеджер принимает оперативные решения на основе постоянного наблюдения и анализа изменений во внешней и внутренней среде организации;

- *технология поискового управления* – исходит из полной ясности задач, но невозможности точно оценить ситуацию. Тогда решение разрабатывается, отталкиваясь от цели, в обратной последовательности фаз и корректируется по ситуации. Такой тип управленческого процесса возможен при подготовке долгосрочного решения в условиях высокой неопределённости [11].

В современных условиях организационные и технологические инновации не смогут

эффективно решить задачи модернизации управления без преосмысления самой парадигмы управления.

«Однако нельзя не учитывать фактор сдерживания, обусловленный не столько действиями отдельных менеджеров, сколько самой системой, самим институтом менеджмента. Менеджмент и управленческое мышление становятся все более серьезным препятствием на пути пробивающего себе дорогу нового», – пишут по этому поводу К. Клок и Дж. Голдсмит [6, с. 27].

Переход к новой парадигме управления, в наибольшей степени отвечающей всем указанным выше требованиям, по нашему мнению, может осуществляться по следующим векторам организационно-управленческих преобразований, отражающих переход к новой парадигме, идущей на смену менеджериальной – парадигме «организационной демократии», предложенной К. Клоком и Дж. Голдсмит [6], предельно близкой к идеям «бирюзовой организации» Ф. Лалу [8].

1. *Формирование содержания ценностей, этических вопросов, целостности.* В качестве основы для организационной демократии необходим контекст, где ключевую роль будут играть ценности, этика и целостность. Причем эти составляющие, разделяемые всеми членами организации, должны быть четко сформулированы, получив отражение в реальных поведенческих моделях, распространившихся на всю организацию. Ценности, определяя форму выполняемой работы и направляя ее определенным образом, имеют не только внутриорганизационное, но и внешнее значение, поскольку они создают также основу для отношений организации с окружающим миром.

2. *Создание живой эволюционирующей сети групп-ассоциаций.* Саморазвивающиеся организации характеризуются гибкостью и способностью к обновлению. Они постоянно меняются и эволюционируют по форме и структуре, стремясь полностью соответствовать условиям окружающей среды, выявляя при этом проблемы, связанные с процессом трансформации, и пытаясь усовершенствовать стратегии, призванные решать эти проблемы. Представле-

ние о таких изменяемых структурах возникло из предложения рассматривать организацию по аналогии с живыми, эволюционирующими организмами, где организация воспринимается как сетевая система ассоциаций, где отдельные участники, партнеры, команды, подсистемы и альянсы формулируют собственные роли, выстраивая собственные коммуникации, системы, процедуры и отношения. В сети ассоциаций при непредсказуемом, стремительном изменении внешних условий, возникновении новых проблем и благоприятных возможностей каждое направление деятельности регулируется самостоятельно, находясь тем не менее в тесной связи с остальными элементами сети.

3. *Становление «связующего лидерства», проникающего во все сферы организации.* В саморазвивающейся организации ключ к успеху лежит в способности лидеров объединить в единое целое отдельных сотрудников, команды и подсистемы сети ассоциаций, активизировать процессы и направить их в нужное русло, решить проблему, выстроить группы поддержки, сделать выводы из собственного опыта. Лидеры должны способствовать эволюции команд, должны дать им возможность расти, развиваться и стабилизироваться на определенном уровне. Воспользуется или не воспользуется организация благоприятной возможностью, будет зависеть от того, какой масштаб примет развитие лидерских качеств, в идеале дух лидерства должен проникнуть во все сферы организации.

4. *Формирование самоуправляемых команд с инновационным мышлением.* Основу сети ассоциаций составляют небольшие, гибкие, самоуправляемые команды, существенно варьирующиеся по величине, функциям, целям, формам и жизненному циклу. На команды возлагается ответственность за формулирование и реализацию поставленных задач, решение проблем, оптимальное использование благоприятных возможностей. В идеальные команды подбирается соответствующий состав участников; они самостоятельно формируются, самостоятельно выбирают направление развития и управляются изнутри, изыскивая вну-



тренние резервы, достаточные для успешной деятельности. Связь между командами, входящими в сетевую структуру, осуществляется посредством лидеров, информационных систем, процессов, облегчающих совместную деятельность, что позволяет эффективно преодолевать организационные границы, с тем чтобы выстроить надежную систему взаимопомощи.

5. *Внедрение упрощенных, открытых процедур и процессов, облегчающих совместную деятельность.* Для поддержания разделяемых ценностей, формирования команд и разветвленной системы ассоциаций, а также развития всепроникающего, связующего лидерства существует широкий диапазон групповых процессов, облегчающих совместную деятельность в самых разных организационных условиях. Для того чтобы поощрить альтернативное мышление, объединение усилий, самоуправление и демократию, следует иначе взглянуть на систему коммуникаций, совещания, на ведение переговорного процесса и на процесс принятия решений. В то время как несущественные решения можно принять в рамках совещания, оповестить и делегировать полномочия по их исполнению, ожидая комментариев исполнителей, серьезные вопросы требуют совершенного единодушия и абсолютного согласия всех уровней. Важнейшим элементом системы самоуправления будет понимание того, какой процесс принятия решений наиболее адекватен для данной цели и какой вид должны принять процессы и процедуры, поощряющие объединение усилий.

6. *Создание комплексной, самокорректирующейся системы.* Системы саморегуляции и самосовершенствования побуждают персонал и организацию к непрерывному процессу обучения и расширения собственных возможно-

стей. Чем более сложными будут организационные задачи и отношения, которые характеризуются множеством параметров, тем более сложными и многофакторными должны быть системы саморегуляции, не позволяющие всей системе пойти вразнос или сбиться с пути. Под такими системами мы подразумеваем обратную связь и адекватную оценку, мотивацию и вознаграждение, дисциплину и исправление ошибок, переговорный процесс и разрешение конфликтов, методы, позволяющие создать обучающиеся организации и профессиональные сообщества. Используя эти инструменты и методы, организация, объединенная общими целями, самоуправляемая, саморегулируемая, получает возможность обратить ошибки, проблемы, конфликты и непредвиденные затруднения в благоприятные возможности, сулящие перспективы улучшения [6, с. 143–146].

### Заключение

В рамках статьи была предпринята попытка применить экстремативный подход к анализу перспективных направлений модернизации системы управления образованием, когда указанные направления рассматриваются не в логике преодоления внутрисистемных проблем, а с точки зрения тех требований, которые предъявляет к системе образования и, следовательно, к ее управляющему компоненту социокультурная сфера, являющаяся для системы управления образованием метасистемой, детерминирующей ее развитие.

Для нас принципиально было подчеркнуть необходимость парадигмального переосмысления подходов к управлению образованием и указать некоторые актуальные направления такого переосмысления, носящие междисциплинарный характер.

### Список литературы

1. Арджирис К. Организационное научение. – М.: Инфра-М, 2004.
2. Болмэн Ли Дж., Дил Т.Е. Рефрейминг организации. – М.: Альпина Паблшер, 2020.
3. Бондаревская Е.В. Парадигма как методологический регулятив педагогической науки и инновационной практики // Педагогика. – 2007. – № 6. – С. 3–10.
4. Дмитриенко В.А., Люрья Н.А. Образование как социальный институт: тенденции и перспективы развития. – Красноярск: изд-во Красноярского ун-та, 1989.

5. Инновационные подходы к управлению образовательной организацией в условиях концептуальных изменений в российском образовании: монография / под науч. ред В.Н. Волкова. – СПб.: СПбАППО, 2015.
6. *Клок К., Голдсмит Дж.* Конец менеджмента. – СПб.: Питер, 2004.
7. *Лазарев В.С.* Системное развитие школы. – М.: Педагогическое общество России, 2002.
8. *Лалу Ф.* Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
9. *Микерова Г.Г.* Современные тенденции управления системой образования в России// Современные технологии управления. – 2017. – №4 (76). URL: <https://sovman.ru/article/7603/>
10. *Моисеев А.М.* Качество управления школой: каким оно должно быть. – М.: Сентябрь, 2001.
11. *Панькина М.В.* Новые технологии социального управления. URL: <https://infourok.ru/statya-novye-tehnologii-socialnogo-upravleniya-3377213.html>
12. *Струк Е.Н.* Инновационная парадигма образования в изменяющемся мире // Экономика образования. – 2012. – № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-paradigma-obrazovaniya-v-izmenyayuschemsya-mire>
13. *Фролов Ю.Н., Габышева Л.К.* Современные тенденции управления в сфере образования // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-upravleniya-v-sfere-obrazovaniya>
14. *Чухно Ю.* Управление изменениями в VUCA-мире: как вовлечь людей и помочь им стать лидерами новых решений. URL: <http://novaterracoaching.su/change-management-in-vuca>
15. *Botkin W., Elmandjra M., Malitza M.* No Limits to Learning. A Report to the Club of Rome. – Oxford. Etc., 1979.

---

---

## **ИННОВАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

---

---

*И.В. Гришина, И.Г. Байкова*

### **АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ В ПРАКТИКУ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

Анализ эффективности деятельности руководителей образовательных организаций показал, что возможность решения проблем повышения эффективности деятельности руководителей и самих образовательных организаций лежит в плоскости рассмотрения процесса внедрения педагогической инновации как специального управленческого действия по диссеминации педагогического опыта и принятия педагогической инновации как комплексного действия по развитию всего образовательного учреждения (педагогических кадров, образовательной среды и системы взаимодействия всех участников образовательных отношений). Несмотря на то, что распространение и тиражирование присущи самой инновации, в данном случае следует искусственно выделить процесс ее внедрения в автономный вид деятельности для обеспечения ожидаемых результатов.

От прочих способов самосовершенствования работа с инновациями отличается использованием принципиально новых, ранее не использовавшихся в образовательной организации или отрасли решений. Внедрение инноваций позволяет:

- решить проблемы с вариативностью реализуемых программ;
- оптимизировать затраты на освоение новых технологий;
- улучшить систему управления образовательной организацией путём введения нового

информационного продукта, программного обеспечения, методов управления персоналом, новейших маркетинговых решений.

Традиционно под инновацией понимается в переводе с латинского языка «обновление, новшество или изменение», нововведение – целенаправленное изменение, вносящее в среду внедрения новые стабильные элементы, вызывающие переход системы из одного состояния в другое. В этом контексте акцент делается на инновационный характер новшества, нововведения.

Для организации эффективного процесса внедрения можно предложить определение педагогической инновации, делающее акцент на полезности для других образовательных организаций. Педагогическая инновация – это авторский способ решения типовой проблемы деятельности образовательной организации. Такое определение не противоречит понятию «инновационная деятельность», представленному в ФЗ № 273 «Об образовании в Российской Федерации», где говорится о «совершенствовании научно-педагогического, учебно-методического, организационного, правового, финансово-экономического, кадрового, материально-технического обеспечения системы образования», а также понятию «инновационный продукт», который «представляет собой результат инновационной деятельности образовательной организации или объединения

образовательных организаций, представленный в формате, готовом для внешней экспертизы и последующего распространения в образовательной системе» (Положение о конкурсе инновационных продуктов «Петербургская школа 2020»). Вместе с тем это определение позволяет представить опыт в достаточно ясной и наглядной, технологичной и доступной форме не только для восприятия, но и для реализации в конкретных условиях, а также вызвать заинтересованность педагогических работников и руководителей в овладении инновационным опытом, актуализировать у них желание и профессиональную готовность использовать его в своей практике.

*Ключевыми элементами структурированности педагогической инновации являются:*

- ориентированность педагогической инновации на решение типовой проблемы, актуальной для большинства образовательных учреждений. В этом случае педагогическая инновация носит авторский оттенок обоснования актуальности инновации, авторскую позицию на развитие образовательной организации, авторское представление о технологиях и формах решения проблем. В процессе внедрения педагогической инновации эта авторская позиция становится ключевым предметом дискуссии, а иногда и отторгается образовательным учреждением – реципиентом. Поэтому педагогическая инновация, обоснованная на уровне идеи, часто не доходит до этапа рассмотрения на инструментальном уровне. Формулировка типовой проблемы предполагает ограничение педагогической инновации в обосновании целевой группы, технологии и форме решения, результатах и требованиях к ресурсам:

- алгоритмичность изложения способа решения этой проблемы. В отличие от научной статьи, призывающей к размышлениям, педагогическая инновация выступает инструкцией по решению проблемы. Это значит, что в ней должны быть представлены все этапы решения проблемы: анализ затруднений, планирование действий, осуществление этих действий и контроль результата;

- конечным результатом использования педагогической инновации выступает повышение качества образования. Принимая решение о внедрении педагогической инновации, руководитель образовательной организации-реципиента планирует результаты данного процесса. Если педагогическая инновация «обещает» при внедрении только абстрактное повышение квалификации педагогов, уникальные результаты обучающихся, научные публикации и участие в конференциях, то у руководителя возникает вопрос о тех результатах, которые ожидаются от государственного образовательного учреждения, выполняющего государственное задание;

- полнота обеспечения педагогической инновации необходимыми методическими материалами. Сам смысл внедрения педагогической инновации говорит об использовании уже разработанных материалов для их применения в повседневной деятельности. Полнота и качество инструментария педагогической инновации определяет массовый характер ее внедрения в системе образования;

- затратность применения педагогической инновации в практике работы образовательной организации. Образовательная организация обладает ограниченным объемом ресурсов. Принимая решение о внедрении педагогической инновации, руководитель анализирует объем ресурсов и возможность их выделения для освоения педагогической инновации. Если запрос на ресурсы будет превышать возможности образовательной организации, то процесс внедрения может стать имитацией, либо в худшем случае деградацией работы образовательной организации.

Внедрение педагогической инновации как инструмента развития образовательной организации требует от последней дополнительных затрат, что является первым препятствием на пути диссеминации, для преодоления которого необходимы компенсирующие элементы внешней поддержки. К этим элементам относятся:

- рекомендация к распространению педагогической инновации Советом по образова-

тельной политике при Комитете по образованию Санкт-Петербурга;

- размещение материалов педагогической инновации на официальном сайте СПб АППО и их включение в образовательные программы повышения квалификации;

- регламентация деятельности по внедрению педагогической инновации в образовательных учреждениях в локальных актах региональной инновационной площадки;

- наличие договорных отношений образовательной организации-донора и образовательной организации-реципиента по организации взаимодействия в процессе внедрения педагогической инновации;

- наличие программы внедрения педагогической инновации как программы развития необходимых профессиональных компетенций слушателей с последующим подтверждением повышения их квалификации документом.

Перед началом внедрения любых инноваций целесообразно провести анализ и подготовку, то есть адекватно оценить необходимость нововведений для образовательной организации, составить алгоритм работы и спланировать результат. Первый вопрос, который должен задать себе каждый руководитель: «В каких именно нововведениях у образовательной организации есть потребность, и требуются ли они вообще?» Решая вопрос о внедрении инноваций в конкретной образовательной организации, не следует руководствоваться исключительно модными веяниями и принципом «так делают все успешные школы». Нужно помнить, что инновация — это не самоцель, а средство сделать работу образовательной организации более эффективной. Чтобы определиться с набором необходимых инновационных преобразований, полезно провести предварительный анализ результатов деятельности образовательной организации, финансовых показателей, динамики образовательных результатов обучающихся. Возможно, стоит прибегнуть к аудиту для определения существующих проблем. Итогом анализа должны стать:

- чёткое понимание слабых мест образовательной организации;

- выявление нововведений, необходимых для устранения слабых мест;

- сроки достижения этого результата.

Чтобы сложное и затратное мероприятие не прошло впустую, важно правильно выстроить инновационную работу. Руководитель должен определить, под силу ли коллективу внедрение инноваций, и решить, разрабатывать инновационные технологии самостоятельно или осваивать готовые. В первом случае потребуется создание собственного подразделения для научных исследований либо реорганизация одной из существующих служб, например службы методического сопровождения. Такой подход даёт возможность избежать крупных временных и материальных расходов, так как инвестиционные затраты распределены по времени, однако существует риск, что длительная работа по разработке инновации не принесёт ожидаемых результатов. Для освоения инновации, разработанной другими образовательными организациями, школа может установить стратегическое партнерство с авторами или с методическими службами района (города). Такой вариант удобен тем, что образовательная организация получает разработанную профессионалами готовую инновацию без временных затрат для внутренних служб и риска неудачи. Существует также вариант объединения с другими образовательными организациями для совместной разработки инновации. Такой способ позволяет объединить опыт и разделить издержки и риски, но имеет и свои недостатки: в долгосрочной перспективе интересы организаций-партнёров могут меняться, и управлять процессом становится сложно; могут возникать трудноразрешимые споры, сложности с распределением прав на интеллектуальную собственность.

Несмотря на то, что внедрение новых технологий в образовательных организациях имеет свои особенности, можно выделить пять этапов, которые, как правило, проходит любое нововведение: планирование, «проектирование», непосредственное осуществление внедрения, «перепроектирование», оценка.

На этапе планирования:

- определяются основное содержание и уровень изменений;
- всесторонне анализируется ситуация, включая самооценку, изучение характеристик внешней среды и сравнение собственной организации с другими компонентами внешней среды;
- анализируются движущие и сдерживающие силы предстоящих изменений, потенциальных проблем;
- разрабатывается стратегия работы с персоналом;
- определяются необходимые ресурсы (кадровые, временные, финансовые, материальные и др.) и решается вопрос о необходимости привлечения дополнительных ресурсов, включая внешних консультантов;
- составляется предварительный пошаговый план.

При планировании изменений в организации используются методы сетевого планирования, карты Ганта и другие общепринятые способы действий. Когда планирование завершено, можно приступить к этапу «проектирования».

*Проектирование* – это своеобразная подготовка служб и процессов образовательной организации к изменениям. Основные задачи на этом этапе: снятие психологического напряжения в педагогическом коллективе, выбор оптимальных методов обучения и информирования сотрудников, контроль прогресса подготовки к внедрению, при необходимости коррекция планов и подходов к их реализации. Чтобы инновация стала массовой и приоритетной, необходимо вовлекать в неё как можно больше структур организации. Для управления внедрением целесообразно создавать гибкие и мобильные проектные группы. На этом этапе осуществляется процесс одобрения и поддержки инноваций среди большинства членов организации. Сам процесс формирования нового видения в коллективе организации осуществляется через социализацию ее членов. Здесь первым шагом является распространение знания о необходимости инноваций. Задачей этого шага является создание образа новой организации, для чего можно использовать пропаганду, ре-

кламу нововведений и простое распространение информации. На втором шаге создания общего видения перемен через социализацию осуществляется обучение членов организации. При этом в качестве элементов обучения используют такие образцы, которые показывают преимущества новых организационных форм.

*Непосредственное осуществление* – институционализация изменений – центральный этап, в ходе которого претворяются в жизнь разработанные на первом этапе рекомендации по внедрению инноваций. На этом этапе важно, во-первых, иметь достаточный резерв времени и прочих ресурсов на случай непредвиденных затруднений; во-вторых, иметь возможность оперативно корректировать стратегию, если на практике это окажется необходимым; в-третьих, постоянно держать обратную связь с сотрудниками, информировать их об успехах преобразований. Первый шаг на этом этапе – практические действия, направленные на создание новых социальных связей, обеспечивающих работу в измененных условиях. Новые связи заменяют старые или на первых порах существуют параллельно с ними. На втором шаге происходит слом старых норм и процедур деятельности. При правильно спланированной и проведенной предварительной работе на предыдущих этапах эта операция будет максимально безболезненной. На третьем шаге решается основная задача – внедрение инноваций во все структуры организации и заимствований из других системных единиц. При этом проверяется степень влияния инноваций на все компоненты образовательного процесса и производятся действия по преодолению сопротивления изменениям и снятию неопределенности. На четвертом шаге осуществляется полное освоение новых ролевых требований и нормативных процедур, которые представляют собой деятельность составляющую новых элементов культуры организации. Степень социализации к изменениям должна быть такой, чтобы все ролевые требования и нормы были приняты членами организации на данный момент.

Суть этапа *перепроектирование* – закрепление достигнутого результата. Для этого нуж-

но выделить все необходимые ресурсы, решить вопрос дальнейшего обучения для работы с внедрённой инновацией, осуществить планы по использованию результатов внедрения с учётом ситуации. *Заключительный этап* нововведений — *оценка текущих результатов* предпо-

лагает исследование всех последствий внедрения инновации, анализ их восприятия; дальнейшую поддержку обратной связи внутри образовательной организации; информирование внешней среды (родители, социальные партнёры, СМИ т.д.) о внедрении инновации (табл. 1).

Таблица 1

### Универсальный алгоритм внедрения педагогической инновации

Этапы	Действия	Результат
1-й – широкое информирование о педагогической инновации	Самоопределение реципиентов по отношению к идее инновации	Появление интереса к педагогической инновации – создание заинтересованного сообщества
2-й – мотивирующая реклама об использовании практик педагогической инновации для улучшения работы	Описание перечня проблем, решаемых педагогической инновацией	Формирование устойчивого интереса к педагогической инновации для решения своих затруднений – создание группы слушателей
3-й – целенаправленная передача педагогической инновации (программа, методика, приемы, материалы)	Проектирование собственной деятельности по использованию педагогической инновации	Программа внедрения педагогической инновации на базе реципиента
4-й – апробация педагогической инновации в практике работы реципиента	Самостоятельная работа по внедрению инновации в практику работы при наличии системы поддержки на сайте носителя инновации (форум, консультации, сетевое общение, конференция и др.)	Принятие или отказ реципиента от использования педагогической инновации в зависимости от изменений качества образования
5-й – переход инновации в режим повседневного использования	Формирование системы устойчивых навыков (сетевая группа ОО, реализующих в практике работы педагогическую инновацию)	Подтверждение использования педагогической инновации (сертификация системы педагогической инновации на базе ОО)

Внедрение инновационных технологий с точки зрения управления персоналом и ресурсами образовательной организации может осуществляться следующими методами:

- *принудительный метод* основан на использовании силы для преодоления сопротивления со стороны работников. Его целесообразно применять в случае, когда природа сопротивления ясна, и нововведения необходимо осуществить в сжатые сроки;

- *метод адаптивных отклонений*, напротив, предполагает постепенное введение перемен в течение длительного периода специ-

ально созданной для этого проектной группой, а не руководителем образовательной организации, конфликты решаются через компромисс. Метод благоприятен тем, что работников не приходится «ломать» (что может негативно сказаться на качестве выполняемой работы): сотрудники сами со временем принимают удобство и пользу нововведений. Этот метод применяется в случаях, когда нет срочности, а изменения внешней среды легко предвидеть; при чрезвычайных ситуациях он неэффективен;

- *метод управления кризисной ситуацией* применим к самым неблагоприятным случаям,

когда под угрозой существование образовательной организации. Сопротивление в этом случае, как правило, низкое, но присутствует жёсткий дефицит времени и риск неудачи;

- *метод управления сопротивлением* — это гибкий метод, предполагающий сочетание подходов метода адаптивных отклонений и принудительного, лавирование между ними при изменении необходимой срочности внедрения.

При внедрении любого инновационного процесса руководитель должен быть готов к тому, что, как любое неотработанное действие, нововведение неизбежно столкнётся со сложностями, главная из которых — сопротивление со стороны сотрудников. Педагоги не всегда с энтузиазмом воспринимают нововведения, так как последние несут в себе элемент дискомфорта: требуют отказа от привычных, отработанных методов работы, приспособления к новым, неизвестным условиям, дополнительного обучения. Часто руководители низшего звена видят в нововведениях угрозу своему статусу, ощущают неуверенность в будущем, предчувствуют ужесточение контроля. Задача руководителя в этом случае — убедить исполнителей в целесообразности и полезности изменений. Для повышения общей подготовленности сотрудников к инновационному процессу полезно не только при внедрении, но и в текущем режиме систематически обучать, материально стимулировать новаторов, оценивать вклад отдельного работника в успех образовательной организации, поощрять инициативу, активность, объяснять перспективы развития, связанные с нововведениями. На завершающем этапе внедрения логично провести оценку промежуточного результата.

Некоторая сложность заключается в том, что в условиях высокой степени неопределённости предложить унифицированную систему показателей эффективности инноваций невозможно: разработчик должен определить её самостоятельно, исходя из особенностей инновационного проекта. Эффективность внедрён-

ной инновации можно оценить, сопоставив образовательные результаты обучающихся до и после внедрения инноваций, снижение временных затрат педагогов и учащихся на достижение указанных выше результатов, оптимизация процессов управления образовательной организации. Результативность внедрения педагогической инновации в этом случае определяется развитием образовательных организаций в повышении качества образования. Рассматривая педагогическую инновацию не как предмет, а как условие такого равноправного взаимодействия субъектов, можно говорить не столько о присвоении чужой инновации донора, сколько о разработке собственной инновации реципиента. Это позволяет рассматривать процесс внедрения педагогической инновации как проектирование реципиентом собственной педагогической инновации при поддержке донора, который уже прошел этот путь проектирования.

### **Заключение**

На наш взгляд, результатом внедрения педагогической инновации выступает развитие образовательной организации, следовательно, необходимо рассмотреть характер развития социальной организации. Образовательная организация как вид социальной организации в качестве условия своего развития рассматривает не только цели, содержание, технологии и формы своей деятельности, но в первую очередь педагогический коллектив, реализующий все эти условия в своей профессиональной деятельности. Это позволяет рассматривать процесс внедрения педагогической инновации как условие профессионального развития педагогического коллектива. Результатом этого процесса становится показатель готовности педагогического коллектива к повышению качества образования посредством разработки, проектирования и реализации педагогических инноваций, формирование инновационного образовательного поведения всех участников образовательных отношений.



**Список литературы**

1. Волков В.Н., Гришина И.В. К проблеме результативности управленческой деятельности руководителя школы // Управление образованием: теория и практика. – 2019. – № 1 (33). – С. 5–15.
2. Гришина И.В. Формирование инновационного образовательного поведения педагогов в процессе деятельности региональных инновационных площадок // Непрерывное образование в Санкт-Петербурге. – 2018. – № 1 (7). – С. 10–13.
3. Гришина И.В., Волков В.Н. Анализ особенностей управленческой деятельности руководителя школы в современных условиях // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2019. – № 2 (39). – С. 22–30.
4. Гришина И.В., Волков В.Н. Сетевая федеральная стажировочная площадка как инновационная инфраструктура // Тенденции развития образования: Лидерство в школьном и дошкольном образовании: вчера, сегодня, завтра: материалы XII Международной научно-практической конференции – 2016. – С. 236–248.
5. Гришина И.В. Создание инфраструктуры по обобщению управленческих практик и диссеминации инновационных продуктов в системе образования Санкт-Петербурга // Непрерывное образование в Санкт-Петербурге. – 2015. – № 1 (1). – С. 21–31.

*Н.А. Савинова*

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
КАК ИНСТРУМЕНТ АКТИВИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ  
ПРОЦЕССОВ**

Термин «инновация» имеет латинское происхождение и означает «обновление, новинка, изменение», то есть ввод чего-то нового, введение новизны. Инструмент (от *лат.* instrumentum — орудие) — предмет, устройство, а также алгоритм, используемые для целевого воздействия на объект в целях его изменения и достижения полезного эффекта.

Обладая такими характерными свойствами, как направленность на обновление педагогических процессов, решение актуальных проблем в образовании, получение высоких результатов обучения и возможность применения их в широкой педагогической практике, инновационные процессы являются следствием осознания потребности в кардинальных изменениях, полученного на основании анализа информации из внешней среды и понимания выгод от внедрения новшеств.

Программа развития школы как стратегический документ управления создает образ ее желаемого будущего, с помощью которого

осуществляются системные изменения, содействующие процессам обновления и развития образовательной организации, она отражает степень освоения, создания, использования и распространения новых технологий обучения и воспитания в данном учреждении. Инновационные процессы, заложенные в программу, демонстрируют комплексную деятельность по формированию и развитию содержания и организации нового [4]. Поэтому программу развития ОО можно рассматривать как инструмент активизации инновационных процессов школы.

Современная система образования все больше испытывает на себе влияние таких трендов, как роботизация, цифровизация и запрос на «компетенции будущего». Вызовы цифрового мира и новой технологической революции к системе российского образования нашли свое отражение в Указе Президента Российской Федерации от 07 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации

на период до 2024 года» [6], национальном проекте «Образование», где были сформулированы масштабные задачи: обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования, воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций, формирование современной и неопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей выход на индивидуальные траектории обучения.

Федеральные государственные образовательные стандарты общего образования, внедряемые на все его уровни, направлены на овладение всеми обучающимися метапредметными результатами образования, которые включают универсальные учебные действия (познавательные, регулятивные и коммуникативные), обеспечивающие овладение ключевыми компетенциями, составляющими основу умения учиться, и межпредметными понятиями. Вместе с тем поле профессиональной деятельности будущих специалистов – нынешних школьников потребует более широкого и многопланового диапазона качеств, свойств личности, компетенций, навыков, видов грамотности.

Развитие многофункциональной личности, обладающей навыками XXI века, является одним из образовательных трендов современности. По выражению Президента Российской Федерации В.В. Путина, «Конкурентное преимущество получают те специалисты, которые не только владеют профессиональными навыками, но и обладают softskills – и креативным, и плановым, и другими видами мышления».

В докладе «Образовательные экосистемы для общественной трансформации» по результатам международного саммита «Global Education Leaders` Partnership» отмечается необходимость создания системы интегрального образования, позволяющего открыть потенциал каждого человека и в то же время обеспечивающего необходимую гибкость для работы в условиях быстро меняющегося мира [3].

Решение перечисленных задач предполагает существенное обновление образовательного процесса современной школы, развитие многофункциональной личности, владеющей гибкими навыками, которые обеспечивают успешную социализацию и лидерство в цифровой эпохе, построение новых моделей образовательных экосистем, призванных качественно изменить традиционное образование. Обновление технологий обучения с целью формирования многофункциональной личности основано на выявлении тех новых личностных результатов, которые могут быть получены при комплексном использовании известных, традиционных и внедрении современных технологий обучения, в том числе основанных на применении цифровых средств.

ГБОУ СОШ № 191 с углубленным изучением иностранных языков Санкт-Петербурга представляет собой современный образовательный комплекс, расположенный на трех площадках:

- начальная, основная, средняя школа и ОДОД (ул. Белорусская, д. 26, к. 2);
- отделение дошкольного образования (пр. Косыгина, д. 29, к. 3);
- начальная школа и отделение дошкольного образования (пр. Маршака, д. 24, к. 2).

На начало 2020–2021 учебного года в ОО насчитывается 1733 обучающихся общего образования и 257 педагогов разных специальностей, осуществляющих образовательный процесс.

Новая программа развития школы «Образовательная экосистема компетенций будущего» на период 2020–2024 гг. разрабатывалась с целью проектирования образовательного пространства, способствующего формированию у обучающихся школы многофункциональных результатов, качеств и свойств универсальной личности на основе задействования социокультурного, образовательного и инновационного потенциалов школы, интеграции предметного содержания и применения эффективных технологий обучения.

В основу реализации программы положены программно-проектный и творческий подходы, что способствует созданию в школе нового образовательного пространства как фун-

даumenta для компетентного и продуктивного освоения обучающимися разных областей знаний, расширения различных форм интеллектуальных коммуникаций, дальнейшей профилизации и активизации творческой деятельности во всех других сферах школьной и внешкольной жизни. Основные направления реализации программы развития ГБОУ СОШ № 191 «Образовательная экосистема компетенций будущего»

согласованы с ключевыми приоритетами государственной политики в сфере общего образования, определенными в стратегических документах до 2025 года [6]. Связь программы развития с направлениями национального проекта «Образование» можно проследить на рис. 1, а в табл. 1 приведены основные задачи программы и проекты, поддерживающие эти задачи.

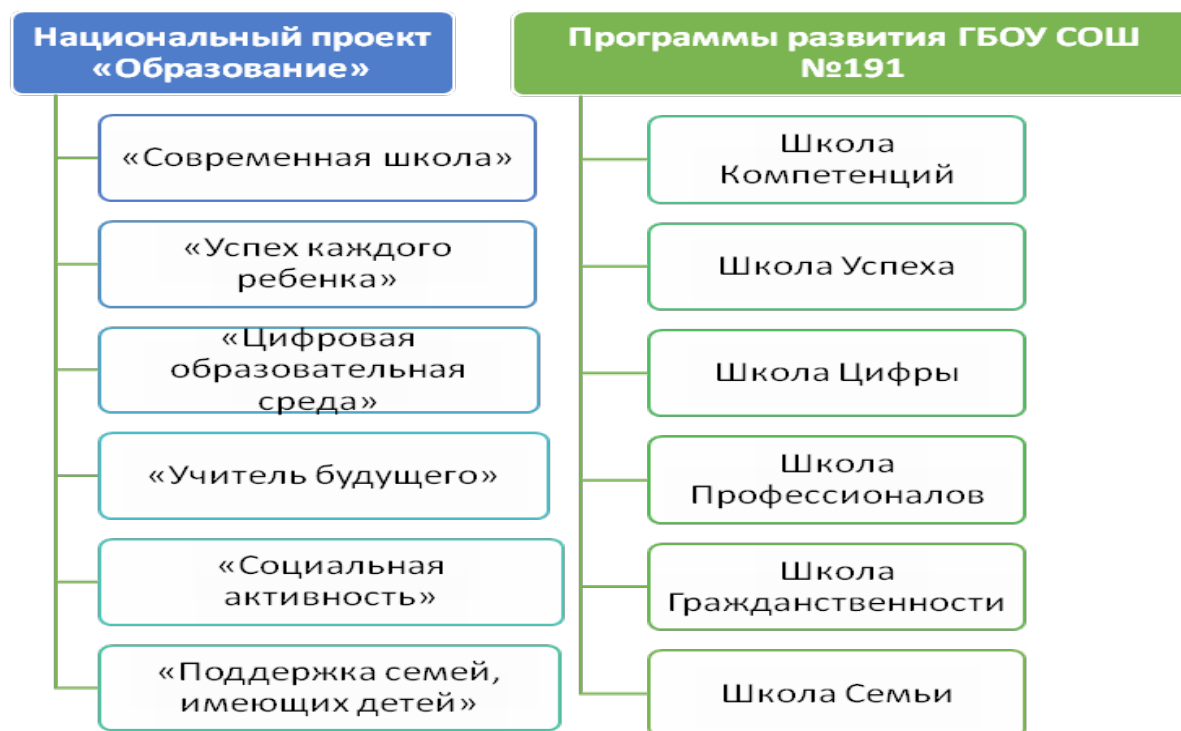


Рис. 1. Связь программы развития ГБОУ СОШ № 191 с направлениями национального проекта «Образование»

Таблица 1

### Основные направления реализации программы

Основные направления	Основные задачи	Проекты ПР
ПОДПРОГРАММА 1 Школа Компетенций	Расширение доступности и вариативности основного общего и дополнительного образования детей, обновление содержания и совершенствование методов обучения, направленных на формирование условий для самоопределения и самореализации индивидуальности учащихся с учетом навыков и компетенций XXI века	«Комфортная и безопасная пространственная среда», «ФГОС СОО», «Новые технологии обучения по предметам гуманитарного цикла», «Удачный старт», «Техносфера», «Индивидуальный образовательный маршрут», «ВСОКО», «Культурный дневник школьника»

Окончание табл. 1

Основные направления	Основные задачи	Проекты ПР
ПОДПРОГРАММА 2 Школа Успеха	Формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся	«Одаренные дети» «Билет в будущее»
ПОДПРОГРАММА 3 Школа Цифры	Формирование единой социально значимой цифровой образовательной среды школы на основе использования перспективных информационных технологий	«Цифровые профили» «ПроеКТОрия»
ПОДПРОГРАММА 4 Школа Профессионалов	Развитие системы учительского роста на основе повышения квалификации, непрерывного образования и новых подходов к различным формам наставничества, сопровождения и поддержки педагогов	«Профессиональные кадры» «Молодые профессионалы»
ПОДПРОГРАММА 5 Школа Гражданственности	Создание условий для вовлечения обучающихся в общественное объединение РДШ и волонтерские проекты, формирование активной ответственной гражданской позиции обучающихся	«Школьный ученический совет» «Медиапространство»
ПОДПРОГРАММА 6 Школа Семьи	Развитие системы методической, консультационной и психолого-педагогической помощи семьям обучающихся, расширение взаимодействий с педагогами и администрацией ОО	«Современные родители» «Навстречу семье»

Уточняя содержание проектов, следует отметить их целевые установки.

Проект «Комфортная и безопасная пространственная среда» ориентирован на создание условий для комфортной, безопасной, интерактивной, обучающей и развивающей образовательной среды во всех структурных подразделениях ОО.

Проект «ФГОС СОО» предполагает обновление содержания общеобразовательных программ, совершенствование форм, технологий и учебно-методического обеспечения учебно-воспитательного процесса на уровне общего среднего образования.

Проект «Новые технологии обучения по предметам гуманитарного цикла» способствует поиску, разработке, апробации и внедрению инновационных моделей организации образовательного процесса, обеспечивающих обновление технологий обучения по предметам гуманитарного цикла в основной и средней школе для обеспечения качественного образования и формирования многофункциональной личности. Форматы: приемы publicrelations в школе, «образовательные мемы», «эмоция в цвете», «шесть рукопожатий», «scrum-метод», метод оппонирования.

Проект «Удачный старт» нацелен на обновление подходов к личностно ориентированному развитию дошкольников при переходе на новый уровень обучения в едином пространстве образовательного комплекса.

Проект «Техносфера» подразумевает разработку современных педагогических средств реализации образовательной деятельности в области техносферы через создание среды, способствующей развитию прикладных умений и компетенций, необходимых для жизни в современном высокотехнологическом мире и освоения широкого спектра профессий будущего, реновирование содержания и совершенствование методов обучения предметной области «Технология». Форматы: «Начальное техническое моделирование», «Робототехника», «3D-моделирование и дизайн», «Занимательное черчение».

Проект «Индивидуальный образовательный маршрут» определяет внедрение моделей индивидуального учебного плана (домашнее, семейное образование), учитывающих запросы и потребности обучающихся, обеспечивающих построение индивидуальной образовательной траектории.

Проект «ВСОКО» обеспечивает формирование единой системы мероприятий и проце-

дур, необходимых для осуществления контроля состояния качества образовательной деятельности организации, отражающей степень соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность и своевременное выявление изменений, влияющих на качество образования в школе.

Проект «Культурный дневник школьника» направлен на формирование всесторонне развитой, универсальной, образованной личности, человека культуры, активное привлечение детей и молодежи к изучению художественной культуры и искусства, мотивация школьников к освоению ценностей отечественной культуры и повышение культурного уровня подрастающего поколения. Форматы: «День музея», «Классные встречи», «Культурный дневник», «Киноуроки».

Проект «Одаренные дети» фокусирует внимание педагогов на поддержке одарённых детей, повышении социального статуса творческой и интеллектуально развитой личности, улучшении качества образования. Форматы:

- ШНО «Лабиринт» – создание условий, направленных на организацию исследовательской и проектной деятельности учащихся, способствующих формированию механизмов саморазвития, самореализации и профессионального самоопределения личности ребёнка.

- «Клуб интеллектуальных игр» – создание интеллектуально насыщенного образовательного пространства в школе, обеспечивающего развитие учебной мотивации и ценностного отношения к знаниям.

- «Ступени к Олимпу» – создание условий для выявления, поддержки и развития творческого и интеллектуального потенциала одаренных детей, их самореализации и профессионального самоопределения в соответствии со способностями и образовательными интересами.

- «ОДОД – территория творчества» – создание условий для самореализации талантливых детей, развития и поддержки их творческой инициативы.

Проект «Билет в будущее» состоит в изменении подходов к профессиональной ориентации школьников 5–11-х классов, формировании осознанности и способности к выбору обучающимся профессиональной траектории. Форматы:

- Программы внеурочной деятельности «Каникулы на иностранном языке», квесты «Я ПРОФИ», кейс-лаборатории «Стартап».

- Развитие социальных компетенций и коммуникативных навыков в форматах «Разговорного клуба», клуба «Друзья по переписке» и клуба «Телемост».

- Совершенствование профессиональных компетенций в рамках мероприятий Гёте-Института, Русско-немецкого центра, Центра Британской книги, Библиотеки имени М.Ю. Лермонтова, Академии Талантов.

Проект «Цифровые профили» заключается в расширении цифровизации процессов обучения, а также способов взаимодействия участников образовательных отношений. Форматы: сайт ОО, система цифрового обучения с применением дистанционных технологий, электронное расписание, электронный дневник, электронная учительская, АИС «ПараГраф», электронное портфолио обучающегося.

Проект «ПроеКТОрия» содействует привлечению учащихся к инженерно- и научно-технологическому творчеству, развитию инженерного мышления, навыков моделирования и преобразования окружающего мира, проведению интерактивных онлайн уроков для школьников.

Проект «Профессиональные кадры» поддерживает внедрение национальной системы профессионального роста педагогических работников образовательной организации.

Проект «Молодые профессионалы» актуализирует создание благоприятных условий для привлечения в школу молодых специалистов, их развития и становления.

Проект «Школьный ученический совет» обновляет развитие подросткового добровольческого движения, содействует развитию и объединению детских волонтерских отрядов, формированию у детей культуры идеи социального служения, гражданской позиции как важного

фактора развития современного общества. Форматы: «Школа Лидера» и «Школа волонтеров».

Проект «Медиапространство» координирует развитие медийного детского и молодежного сообщества и создание социально ориентированного информационного пространства как основы формирования многофункциональных результатов обучающихся, совершенствование качеств и свойств универсальной личности при интеграции культурной и социальной, звуковой и визуальной сред и современных технологий обучения. Форматы: редакция школьной журналистики (газета «Новый разворот»; альманах «Территория успеха»), редакция школьного телевидения «#191ТВ», школа блогеров.

Проект «Современные родители» рассчитан на создание условий для гармоничного развития детей в семье и школе: по самореализации личности и удовлетворению воспитательных потребностей каждого обучающегося в соответствии с наклонностями, интересами и возможностями ребенка. Это возможно посредством включения в воспитательный процесс клубов «Школа лучших практик семейного воспитания» («Семейного волонтерства») и «Корпоративной этики», оказания различной консультационной помощи родителям, обеспечения взаимодействия с образовательной организацией и родительским сообществом, развития новых форматов взаимодействия «Педагог – родитель – ученик».

Проект «Навстречу семье» призван обеспечить формирование психологической культуры в общеобразовательном учреждении как системы соответствующих знаний, процессов, качеств, практических умений и навыков, необходимых для эффективного обращения субъекта с самим собой, а также с другими субъектам образовательного процесса, развитие психолого-педагогической компетентности (психологической культуры) учащихся, родителей, педагогов (педагог-психолог).

Запущенные с помощью программы развития инновационные процессы обладают потенциалом, направленным на повышение эффективности других процессов в педагогической практике образовательной организации.

К ожидаемым результатам реализации новой программы развития относятся следующие показатели:

- Внедрение ФГОС среднего общего образования, обеспечение преемственности реализации ФГОС на всех уровнях обучения, в том числе развитие проектной, исследовательской и творческой деятельности школьников.

- Повышение доступности и вариативности качественного образования в школе, согласно данным оценки функциональной грамотности и международным исследованиям на всех уровнях образования, а также совершенствование внутренней оценки качества образования в соответствии с критериями международных исследований.

- Обучение педагогов современным технологиям обеспечения качества образования в соответствии с требованиями международных исследований.

- Развитие системы дошкольного образования. Обеспечение преемственности между дошкольным и начальным образованием.

- Рационализация интеграционного процесса в общем и дополнительном образовании по программам технической и естественнонаучной направленности.

- Создание современной инфраструктуры формального и неформального образования для формирования у обучающихся культуры здорового образа жизни.

- Сохранение лидирующей позиции учреждения в рейтинге системы образования Красногвардейского района, в рейтинговых исследованиях региона.

- Развитие дистанционного и электронного обучения.

- Совершенствование цифровой образовательной среды в школе.

- Развитие механизмов информационного сопровождения образовательной деятельности ОУ.

- Постоянный рост профессиональной компетентности педагогов, личностной значимости для учителей инноваций, происходящих на всех уровнях образовательного пространства.

- Развитие детского и подросткового добровольческого движения в школе, форми-

рование детских волонтерских отрядов, программ дополнительного образования по подготовке членов ученического самоуправления, формирование единого медиапространства школы с использованием образовательной среды и цифровых технологий.

• Развитие единого образовательного пространства в опоре на сетевое взаимодействие и расширение успешности партнерства школы с современной вузовской средой и научными организациями Санкт-Петербурга.

### Заключение

Таким образом, программа развития ГБОУ СОШ № 191 «Образовательная экосистема компетенций будущего» на период 2020–2024 гг. является базисом в современной школе для последующей модернизации образовательного пространства и процессов в нем, создает основу для педагогического поиска и творчества, в основу которых положены основные социально-экономические ориентиры государства.

### Список литературы

1. Гришина И.В., Волков В.Н. Анализ особенностей управленческой деятельности руководителя школы в современных условиях // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2019. – № 2 (39). – С. 22–30.
2. Кадиров Г.У. Инновационные процессы в образовании / Г. У. Кадиров, П. К. Бердибеков, З. А. Атамурадова // Молодой ученый. – 2016. – № 1 (105). – С. 711–712.
3. Образовательные экосистемы для общественной трансформации. URL: <http://vcht.center/wp-content/uploads/2019/06/Obrazovanie-dlya-slozhnogo-obshhestva.pdf>
4. Программа развития Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 191 с углубленным изучением иностранных языков Красногвардейского района Санкт-Петербурга на период 2020–2024 гг. URL: <https://191spb.edusite.ru/DswMedia/pasportpr.pdf>
5. Справочник. URL: [https://spravochnik.ru/pedagogika/innovacionnye\\_processy\\_v\\_obrazovanii](https://spravochnik.ru/pedagogika/innovacionnye_processy_v_obrazovanii)
6. Указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027>

*В.Ю. Коровкин, А.Р. Ахмадуллина, С.П. Полуэктова*

## ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАБОТЫ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

Управление системой образования осуществляется на принципах законности, демократии, автономии образовательных организаций, информационной открытости системы образования и учета общественного мнения и носит *государственно-общественный характер* [3].

Федеральный закон «Об образовании в РФ» дает право участвовать в управлении школой всем работникам образовательной организации и родителям обучающихся.

Такое законодательство ставит образовательные организации перед необходимостью обеспечить реализацию прав всех участников образовательного процесса, в частности право родителей на участие в управлении школой, без чего невозможно достижение стратегических приоритетов развития региона.

В настоящее время в каждой образовательной организации должны быть созданы коллегиальные органы государственно-

общественного управления образованием (ГОУО) и положения об их деятельности, выработаны способы и формы продуктивного взаимодействия. Такая система должна обеспечивать социальное партнерство, которое является «действенным инструментом вовлечения в обсуждение и решение проблем развития образования широкого круга заинтересованных лиц и организаций, способных к достижению конструктивного соглашения и выработке единой образовательной политики» [3].

При грамотно выстроенной работе образовательной организации система ГОУО может стать механизмом формирования общественного мнения, поддержки инновационных проектов, урегулирования системы требований, распространения информации. И это далеко не полный перечень аспектов образовательного процесса, которые могут войти в компетенцию органов ГОУО.

Становление системы ГОУО в ГБОУ школа № 207 началось в 1992 году в режиме опытно-экспериментальной работы. В то время внедрение в школьную практику принципов государственно-общественного управления было смелым экспериментом, новаторством. Школа уверенно пошла по выбранному пути развития. В 1995 году был принят первый устав, для утверждения которого впервые собралась ежегодная общешкольная конференция. В 1996 году был создан совет школы и разработано специальное положение, которое определяло его функции и порядок работы.

Опытно-экспериментальная деятельность привлекла внимание педагогической общественности. В 1996 году школа становится городской педагогической лабораторией по теме «Разработка управленческих технологий реализации принципа общественно-государственного характера управления образовательным учреждением». С 2006 по 2009 год школа работает в статусе городского ресурсного центра. За это время на базе образовательного учреждения прошло 13 мероприятий городского уровня по распространению данного опыта.

В дальнейшем система государственно-общественного управления продолжает

развиваться. Совершенствуется устав школы, создается фонд поддержки развития школы № 207, появляется попечительский совет, совет родителей школы, формируется ученический актив. Совет школы, напротив, утрачивает свою актуальность, его функции переходят к другим органам ГОУО. Ежегодно собирается общешкольная конференция. В педагогической прессе появляются публикации, освещающие накопленный школой опыт.

На сегодняшний день в ГБОУ школа № 207 отлажена четкая структура ГОУО (рис. 1).

В основе системы управления школой лежит принцип сочетания единоначалия и коллегиальности. Директор реализует текущее руководство деятельностью образовательной организации, основываясь на принципе единоначалия исполнительной власти.

Принцип коллегиальности реализуют органы ГОУО школы: общее собрание работников школы, педагогический совет, попечительский совет, совет родителей.

Структура, порядок формирования, срок полномочий и компетенция органов управления, порядок принятия ими решений и выступления от имени школы устанавливаются уставом учреждения и соответствующими внутришкольными положениями.

*Общее собрание работников* является постоянно действующим органом, осуществляющим в условиях широкой гласности свои функции и права от имени всего трудового коллектива. Главными задачами общего собрания работников школы являются развитие самоуправления и творческой инициативы сотрудников, мобилизация сил коллектива на решение воспитательных, образовательных, оздоровительных и социально-экономических задач.

*В педагогический совет школы* входят директор, его заместители и все педагогические работники школы. Основная деятельность направлена на совершенствование образовательного процесса.

*Попечительский совет* действует бессрочно. Включение и исключение членов Попечительского совета осуществляется приказами директора школы.



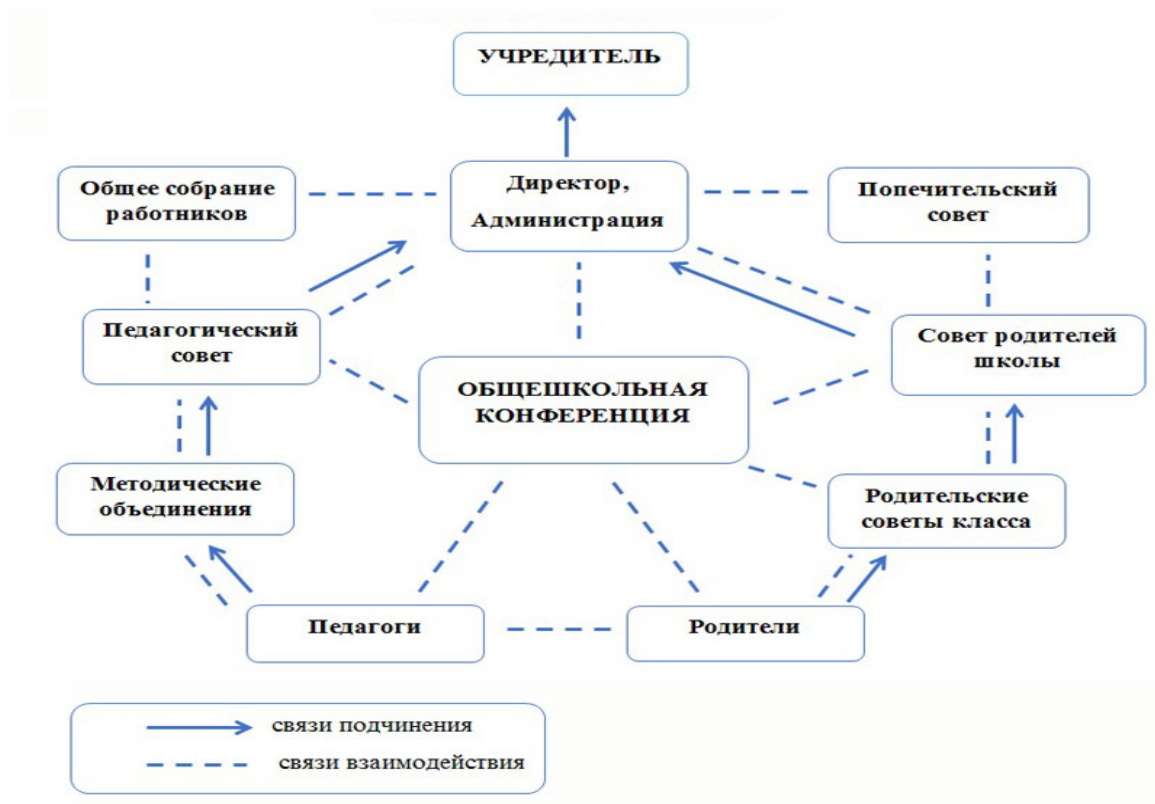


Рис. 1. Структура Государственного общественного управления ГБОУ школы № 207 (согласно уставу 2015 г.)

К компетенции Попечительского совета относится:

- содействие материально-техническому обеспечению образовательного процесса в школе;
- привлечение средств пожертвований на уставную деятельность школы и контроль их целевого использования;
- согласование с директором школы основных направлений работы Попечительского совета;
- содействие организации деятельности школы путем консультирования работников учреждения, информационной поддержки проводимых школой мероприятий, защиты прав и интересов школы и другими способами.

В целях учета мнения обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников по вопросам управления школой и при принятии образовательным учреждением ло-

кальных нормативных актов, затрагивающих их права и законные интересы, по инициативе обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников в школе создаются *совет обучающихся и совет родителей* (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся [2].

Совет родителей реализует несколько различных функций и решает целый ряд задач. Одна из наиболее существенных – консолидация позиции педагогического коллектива и родительской общественности по важнейшим вопросам. Для этого силами совета родителей проводятся мониторинги изучения образовательных запросов. Кроме того, совет родителей участвует в разработке важнейших локальных актов, внося предложения, которые впоследствии учитываются администрацией. Совместный форум классных руководителей и представителей совета родителей классов обсуждает общую стратегию развития школы.

Другая важная задача, которую берет на себя родительский актив, – своевременное информирование родителей и обеспечение обратной связи. Для её решения создан портал совета родителей, где размещается актуальная информация для родителей учащихся школы с возможностью обращения как к представителям родительского актива, так и к администрации школы.

Родительский актив оказывает педагогическому коллективу немалую практическую помощь. Родители участвуют в организации и проведении многих школьных программ и мероприятий: это в первую очередь инновационная программа «Растим профессионалов вместе», включающая целый ряд интерактивных событий, а кроме того – «Праздник семьи и школы», спартакиады и концерты в начальных классах, традиционные праздничные мероприятия, экскурсии, загородные прогулки с игровыми программами. Большую помощь оказали родители педагогическому коллективу в подготовке 80-летнего юбилея школы.

Совет родителей также осуществляет при необходимости поддержку проектной работы обучающихся – организационную, консультативную, ресурсную. Так, при поддержке совета родителей был реализован в полной мере проект «Два альбома», посвященный поддержке, которую граждане Шотландии оказали Ленинграду в годы Блокады.

Совет обучающихся занимается подготовкой и реализацией различных проектов. Наиболее показательным можно счесть участие школы в программе «Мой Бюджет», когда на внутришкольный конкурс было представлено сразу несколько оригинальных проектов; другой пример – организованная обучающимися акция «Добрые крышечки». Этот проект был направлен на сбор пластиковых крышек для последующей сдачи на переработку, средства от которой пошли на приобретение инвалидной коляски ребенку с ОВЗ.

Создание органов ГОУО само по себе отнюдь не гарантирует решения школьных проблем. Важно, чтобы они действительно влияли на деятельность образовательной органи-

зации, чтобы решения, принятые ими, имели практическую значимость для школы и всех участников образовательного процесса. Только в таком случае система ГОУО может стать инструментом формирования общественного мнения, механизмом создания и функционирования прочных отношений как основы продуктивной деятельности.

Для оценки результативности работы коллегиальных органов в 2018 году в ГБОУ школе № 207 была разработана особая методика, которая позволяет проанализировать и оценить эффективность действующей системы управления на основе учета целого ряда показателей:

- состояние нормативной базы;
  - результативность принимаемых управленческих решений;
  - количественные показатели включенности родителей (законных представителей) обучающихся в общественную работу;
  - удовлетворенность участников образовательного процесса качеством его компонентов;
  - состояние проектной деятельности и её динамика;
  - активность информационного поля;
  - обученность участников образовательного процесса основам ГОУО на уровне опыта практической деятельности и понимания задач ГОУО.
- Методы, используемые педагогическими работниками школы при оценке результативности работы органов ГОУО:
- Анкетирование участников образовательного процесса.
  - Мониторинг нормативной базы ОО.
  - Анализ накопленных в образовательном учреждении результатов изучения образовательных запросов.
  - Мониторинг информационного пространства ОО.
  - Мониторинг управленческих решений органов ГОУО.
  - Отслеживание результатов выполнения управленческих решений органов ГОУО.

Вся собранная информация обобщается при помощи мониторинговой карты и оценивается в баллах с помощью подробной системы кри-

териев. Специальная таблица позволяет сопоставить полученную критериальную оценку с уровнями развития системы ГОУО и сделать окончательный вывод.

При оценке результативности работы органов ГОУО в ГБОУ школа № 207 было выявлено, что в целом участники образовательного процесса расценивают систему управления как достаточно эффективную для решения задач, стоящих перед школой. Было установлено, в частности, что 74% родителей обучающихся не испытывают трудностей во взаимодействии со школой; 95% респондентов считают, что при принятии решений учитывается личное мнение тех, кого касаются эти решения; 91% респондентов включены в информационное пространство школы, используют школьные источники информации, знают о возможности обратной связи; 50% родителей обучающихся в той или иной форме вовлечены в общественную работу. Анализ документов показал, что нормативная база достаточна для эффективной работы органов общественного самоуправления и что в протоколах зафиксирован ряд результативных решений.

С полным текстом продукта «Методические рекомендации по оценке эффективности работы органов ГОУО в современной образовательной организации» можно ознакомиться на сайте ГБОУ школы № 207 по ссылке – <http://207school.spb.ru/innovatsionnaya-rabota/index.php>.

Для того чтобы поделиться опытом применения инновационного продукта, представители ГБОУ школы № 207 и МБОУ школы № 9 в Гатчине приняли участие в Петербургском международном образовательном форуме 2019 года, проведя мастер-класс «Определение эффективности органов государственно-общественного управления образованием». На этом мероприятии присутствовали руководители системы образования и педагоги из Санкт-Петербурга, Ленинградской области, Сочи, Казани, Иркутска, Луганской народной республики,

Ставрополя, Челябинска, республики Алтай. На протяжении двух часов участники мастер-класса оценивали по инновационной методике виртуальную школу, описание показателей которой подготовили организаторы. По каждому из шести параметров мониторинговой карты была получена оценка в баллах, а затем установлен уровень результативности работы органов ГОУО этой виртуальной школы. Опыт оценивания, полученный участниками мастер-класса, позволит им реализовать в различных образовательных организациях диагностику результативности работы системы ГОУО.

Разрабатывая и апробируя инновационный продукт, мы поставили задачу не сводить оценку качества управления исключительно к анализу нормативной базы и статистических данных. Мы отслеживали участие коллегиальных органов в разработке школьных проектов и различных программ, в проведении мониторингов, в функционировании информационного пространства, в решении управленческих задач школы.

Главное, что требуется для получения эффективного результата, – это понимание сотрудниками, участвующими в проведении оценочных процедур, цели проведения мониторинга. Если такое понимание существует, то оценка работы органов государственного общественного управления достигнет своей цели, то есть сможет стать базой для планирования и корректировки дальнейшей работы.

Находясь в системе коллективных отношений, представители родительской общественности успешно усваивают опыт, накопленный образовательным сообществом, становятся полноценными участниками процесса формирования социального заказа, планирования и контроля деятельности образовательной организации. Возникает плодотворный диалог семьи и школы. И это – главный результат всей работы по государственно-общественному управлению.

### Список литературы

1. Коровкин В. Ю. Совместная деятельность школы и родителей как условие становления государственно-общественного управления образованием: дис. ... канд. пед. наук. – СПб., 2002.

2. Сайт ГБОУ школы № 207 с углубленным изучением английского языка Центрального района. URL: <http://207school.spb.ru/sveden/struct/> (дата обращения – 10.03.2020)
3. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/)

*Т.И. Юрченко*

## СОВРЕМЕННЫЙ ДЕТСКИЙ САД

Детский сад в силу возрастной категории воспитанников, по нашему мнению, является образовательной системой, в которой необходимо сохранять бережное отношение к миру детства и радости ребенка. В памяти многих взрослых детский сад является пространством легкости, душевной теплоты и увлекательной игры. Вместе с тем пункт 1.6. ФГОС дошкольного образования декларирует, что уже на уровне дошкольного образования должна быть обеспечена преемственность целей, задач и содержания образования; созданы благоприятные условия развития детей, должна формироваться общая культура личности детей, объединены обучение и воспитание в целостный образовательный процесс. Важно понимать, что объединение процессов обучения, воспитания и развития в детском саду возможно только на базе соблюдения принципа профессионально-делового партнёрства участников системы образования (педагогов, администрации, родителей) [3; 6; 7; 8; 9].

В последнее время стала очевидной тенденция укрупнения ДОО, усложнение и повышение требований к детскому дошкольному учреждению как с точки зрения работы с детьми, так и с позиции управления организацией. Постоянно обновляются образовательные стандарты, появляются новые требования к рабочим программам, наполнению предметно-развивающей среды, работе с родителями, к документообороту, к учёту индивидуальных потребностей ребенка, связанных с его жизненной ситуацией и состоянием здоровья, определяющих особые условия получения им образования (далее – особые образовательные

потребности). Немалую роль на изменение работы ДОО оказывает новая формация педагогов и родителей. Это поколение 20+, называемое в социологических исследованиях «миллениалами» и «поколением Z», несет с собой новые гуманитарные ценности и заявляет о собственных потребностях, в том числе в отношении профессиональных или родительских компетенций. Эти изменения невозможно игнорировать и продолжать управлять детским садом по старинке, как большой семьей, где под одной крышей находятся дети и взрослые. Новое время требует новых решений. Этими новыми решениями для ДОО становятся давно проверенные и эффективно работающие инструменты регулярного менеджмента, доставшиеся нам из бизнес-среды. Противиться этой тенденции бессмысленно и нелепо – то, что дает хороший результат, надо осмысливать в контексте задач дошкольного учреждения и находить деликатные способы встраивания бизнес-моделей в управление дошкольной организацией.

Преимущества и ограничения, сложности и результативность такой работы мы видим в управлении нашей организацией, и в этой статье попытаемся описать свой опыт. Начало 2020/2021 учебного года – непростой период для нашей организации, которая переживает так называемую болезнь роста. За все существование организации — это первая и единственная ситуация, когда стремительный и масштабный рост учреждения намного опередил его развитие, что и создало большие риски потери управляемости и снижения качества работы. За последние два года детский сад вырос в три раза: к площадке на ул. Белы Куна в

2019 году прибавилась площадка «София 1» и в 2020 году – «София 2». Таким образом, численность воспитанников и персонала значительно увеличилась, что повлекло за собой «размытие» устоявшихся внутриорганизационных норм, ценностей и общего настроения. В данный момент в нашем учреждении 647 воспитанников и 198 сотрудников. Самое главное, что тревожит нас более всего, то, что в умах и душах сотрудников в силу притока новых людей стало размываться понимание главного достоинства и уникальности нашей организации – бесценной практики дошкольной инклюзии, бережно выпестованной в течение восьми лет кропотливой и вдумчивой работы. При этом необходимо признать, что в нашей организации до настоящего времени инклюзивная культура, ее постулаты и система ценностей не были четко сформулированы и оформлены документально, они были на уровне подразумеваемых концептов и воплощались педагогами по наитию и личному пониманию.

Пройдя инклюзивный путь от идеи до первого выпуска наших воспитанников с ОВЗ, мы можем сейчас убедительно сказать, что для успешной и долговременной работы в инклюзивной парадигме совершенно необходима осознанная и четко артикулированная миссия организации, видение целей, ценностей, ключевых задач и базовых компетенций педагогов. И самое важное в этой части управления учреждением – это вовлечение всего педагогического состава в ценности инклюзивной культуры, поскольку от того, в какой степени сотрудники разделяют ее этические принципы, зависит качество их работы, искренность в построении взаимоотношений с воспитанниками и их родителями, желание постоянно обучаться, потребность в установлении междисциплинарного сотрудничества, степень принятия детей с особыми образовательными потребностями и сила сопротивления стрессовым ситуациям.

Кроме того, в силу роста организации у нас возникла необходимая подструктура руководителей среднего звена (старших воспитателей), что повлекло за собой некоторые перестройки в коммуникационной сфере и в иных «органи-

зационных патологиях», потребовавших быстрого осмысления и нахождения вдумчивых решений. Поясним для наших читателей, что мы понимаем под «оргпатологией». Характерными проявлениями организационной патологии в деятельности дошкольной образовательной организации являются: многозадачность в ситуации дефицита времени; избыточность инноваций и создание рабочей суеты от нововведений; непонимание сотрудниками общей педагогической стратегии; невозможность выполнять к сроку все, что «было нужно вчера»; отсутствие своевременной и качественной информационной поддержки; создание партнерских команд и межколлегального сотрудничества.

Все это создало новый многослойный интеллектуальный и психоэмоциональный ландшафт детского сада и повлекло за собой необходимость привлечения новых моделей управления. Задачи руководителя детского сада многократно расширились и потребовали системности и привлечения дополнительных инструментов регулярного менеджмента.

Целью современного руководителя образовательной организации мы считаем не только создание благоприятного пространства для проживания воспитанниками счастливого детства, но и формирование такого же благоприятного пространства для профессионального и личностного развития сотрудников. Уже неоспорим тот факт, что организация устойчива к негативным внешним воздействиям и эффективно развивается только при условии системного управления и реализации идей Питера Сенге о самообучающихся организациях. Построение баланса между целями организации и индивидуальными целями сотрудников – залог высокомотивированного, профессионального и стабильно работающего коллектива. А залогом качественной работы специалиста помогающей профессии является уникальный симбиоз его личностных качеств и профессионализма.

В нашу организацию люди приходят не только зарабатывать деньги, но и реализовывать свои профессиональные и жизненные задачи, в том числе и задачи духовного уровня, смысло-жизненные задачи. Поэтому очень важ-

ным аспектом в нашем организационном управлении являются разделенные ценности между организацией и сотрудниками и возможность лично развиваться внутри своего коллектива. Неожиданное появление в жизни общества такого биолого-социокультурного явления как COVID-19 убедительно показало, как важен уверенный в себе, хорошо подготовленный профессионально, а главное – сплочённый единой целью персонал. Именно этот период дистанционной работы и то, как мы успешно вышли из этого коллапса, побудило нас заняться осмыслением, систематизацией и оптимизацией нашего уникального медико-психолого-педагогического опыта практической инклюзии.

В чем же уникальность и сила нашей организации?

- *Во-первых, мы одни из первых в России стали реализовывать практику дошкольной инклюзии.* Это означает, что нам приходится во многих медико-психолого-педагогических аспектах быть первопроходцами и получать опыт, что называется «на кончиках пальцев» [4; 5].

- *Во-вторых, вот уже 8 лет мы интуитивно формируемся как саморазвивающаяся организация.* Наши социальные партнеры (РГПУ им. А.И. Герцена, МГПУ, СПб АППО) оказывают методическую и научную помощь в создании основ практической дошкольной инклюзии [1; 2; 4].

- *В-третьих, за последние два года значительно выросло число новых воспитанников и сотрудников.* При этом выявилась существенная разница между вкладом в работу педагогов, имеющих значительный опыт и культуру инклюзивного образования, и новыми педагогами, пришедшими к нам из других учреждений. Все вышесказанное подтверждает необходимость в оптимизации подхода к управлению нашими человеческими ресурсами. Простой, но действенный управленческий посыл лег в основу стратегии оптимизации управления в системе наших детских садов: «*Мы делаем правильно правильные вещи!*»

На сегодняшний день мы прошли несколько этапов своего развития. Первый этап привёл к тому, что были выделены постулаты управленческой стратегии: персонал – наш основной

производственный ресурс и наша уникальная организационная ценность; мы – команда профессионалов, разделяющих инклюзивные ценности и этику инклюзивного педагога. На втором этапе было выделено несколько ключевых задач оптимизации системы управления, базируясь на пяти принципах П. Сенге о самообучающейся организации:

- *сформулировать единое видение инклюзивных ценностей* и вектор нашего пути на ближайшие 3 года;

- *создать новые интеллектуальные модели* для консолидации знаний и оптимизации командной работы;

- *построить систему горизонтальных междисциплинарных коммуникаций и рабочих команд* для самообучения, обмена опытом и решения стратегических и тактических медико-психолого-педагогических задач;

- *культивировать перманентное, осознанное совершенствование личности педагога*, как главного инструмента профессиональной успешности;

- *использовать системный подход* в управлении человеческими ресурсами. И на сегодняшний момент, на третьем этапе, мы начали планомерную работу по построению самообучающейся организации с целью создания сильного, стабильного и развивающегося дошкольного учреждения как примера успешного педагогического сообщества в сфере практической инклюзии. Следовательно, вдумчивое, бережное и системное отношение к персоналу детского сада – это уже не просто проявление хорошего отношения к своим сотрудникам, а именно современный грамотный подход руководства к управлению человеческими ресурсами. В нашем понимании системный подход в отношении персонала означает планомерное, сфокусированное на ценностях инклюзивной культуры, профессиональное и личностное *развитие сотрудников*. Мы создали план, по которому поступательно, обдуманно движемся к намеченной цели, и собрали проектные команды для его проработки и реализации.

Основные задачи на период 2020/21 учебного года:

- создание и запуск в работу единой информационной базы для аккумуляции информации, касающейся детей с ОВЗ, а в дальнейшем и по другим воспитанникам;

- переориентация «Кругов педагогического мастерства» с просветительской направленности на раскрытие и развитие личностного потенциала педагогов, развивая идею: «Основной инструмент педагога – его личность»;

- введение в практику междисциплинарных коммуникаций регулярных обменов лучшим опытом так называемых презентаций *best-practise* и переориентация консилиумов на фокус взаимообучения;

- создание «Этического кодекса инклюзивного специалиста».

Почему мы делаем ставку именно на концепцию самообучающейся организации? Потому что практическая дошкольная инклюзия — это развивающееся в России явление, а наш опыт уникален и важен не только для нас самих, но и для тех дошкольных учреждений, которые пойдут за нами и рядом с нами. Поэтому нашу многолетнюю кропотливую, сложную и уникальную работу необходимо аккумулировать, подвести промежуточные итоги, осмыслить успехи и неудачи, наметить новые цели и задачи. А затем, с понимаем сильных сторон и ограничений нашего опыта, развивать его и обмениваться лучшими практиками с другими дошкольными организациями. На данный момент эта управленческая программа находится на этапе отработки первых пилотных проектов. Главные из них: *новая интеллектуальная модель работы междисциплинарных команд*, куда входит единая база данных и обмен лучшими практиками; *создание «Этического кодекса инклюзивного специалиста»*.

Мы неоднократно повторяем, что наш основной ресурс – люди, а наши люди – это личности и профессионалы. Базируясь на этих двух точках опоры – развитие личностного потенциала сотрудников и их профессиональных компетенций, мы и планируем строить всю дальнейшую управленческую работу. Отправной идеологической точкой и одновремен-

но базовой стратегической целью всех наших управленческих решений и мероприятий является *развитие*. Мы следующим образом ранжируем задачи развития нашей организации, а именно развитие:

- управленческой культуры;
- инклюзивной культуры;
- междисциплинарных команд и коллегиальной коммуникации;
- профессионализма сотрудников, принятие ценностей идей инклюзии;
- образовательных и культурно-просветительских программ;
- общей культуры сотрудников и воспитанников.

В результате мы планируем:

- повысить управляемость организацией за счет внедрения модели саморазвивающейся организации;
- создать оптимальные условия для счастливого детства, для творческой и мотивированной работы специалистов, для душевного спокойствия родителей наших воспитанников;
- достичь повышения качества педагогической компетенции и снижения временного профессионального дисбаланса при привлечении новых педагогов;
- внедрить грамотную, систематизированную передачу знаний и опыта в области практической инклюзии;
- сохранить постоянный, профессиональный, высокомотивированный и лояльный коллектив;
- укрепить статус и уникальность нашего ГДОУ посредством достижения устойчиво высокого качества работы и системного подхода в работе с персоналом.

### **Заключение**

Таким образом, мы видим, что бизнес-модели и новые инструменты управления прекрасно вписываются в руководство современным дошкольным учреждением и помогают созданию стабильной и продуктивно работающей организации.

**Список литературы**

1. *Баряева Л.Б., Лопатина Л.В.* Игровая деятельность младших дошкольников с первым уровнем речевого развития – путь к формированию коммуникативных умений // Специальное образование. – 2012. – № 1 (25). – С. 156–165.
2. *Вершинина Н.А., Овечкина Т.А.* Дошкольное образование: петербургская модель развития в условиях введения ФГОС // Непрерывное образование в Санкт-Петербурге. – 2015. – № 1 (1). – С. 99–113.
3. *Лебедева И.Н., Третьякова Н.В., Юрченко Т.И.* Принципы психолого-педагогического сопровождения дошкольников с особыми образовательными потребностями в условиях групп комбинированной направленности // Специальное образование: методология, теория, практика: сб. научно-методических трудов с международным участием. – СПб., 2017. – С. 49–53.
4. *Лебедева И.Н., Митрачкова М.В., Юрченко Т.И., Голуб Я.В.* Педагогическая диагностика достижений (с компьютерной программой «Ёлочка»): учебно-методическое пособие для педагогов / под общ. ред. проф. д-ра пед. наук Л.Б. Баряевой, канд. пед. наук И.Н. Лебедевой. — СПб.: ЦДК проф. Л.Б. Баряевой, 2017.
5. *Лебедева И.Н., Петроченко Т.В., Кечуткина А.Ю., Юрченко Т.И.* Практико-ориентированная программа (технология) сопровождения родителей детей групп комбинированной направленности «Песочная страна» // Психолого-педагогические программы и технологии в образовательной среде: каталог-2019: коллективная монография в рамках XV Международной научно-практической конференции «Психология образования: лучшие практики работы с детством» / под ред. В.В. Рубцова, Ю.М. Забродина, И.В. Дубровиной, Е.С. Романовой. – М., 2019. – С. 192–197.
6. *Малофеев Н.Н.* Концепция развития образования детей с ОВЗ: основные положения // Альманах института коррекционной педагогики. – 2019. – № 36. URL: <https://alldf.ru/ru/articles/almanac-36/the-concept-of-development-of-education-of-children-with-disabilities>
7. *Микляева Н.В.* Инклюзивная дошкольная группа: метод. рекомендации по разработке индивидуальных образовательных программ для детей с ОВЗ / Микляева Н. В., Л. А. Головчиц, М.Н. Ромусик. – М.: АРКТИ, 2018.
8. *Соловьёва Т.А.* Новый подход к управлению результатами включения детей с ОВЗ в общеобразовательную среду // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. – 2018. – № 4. – С. 231–240.
9. *Хаустов А.В.* Артур Хаустов: для развития инклюзии необходимы три компонента: мотивация организации, командная работа и компетентность специалистов // Современное дошкольное образование. Теория и практика. – 2019. – № 6 (96). – С. 8–15.



---

---

## ИННОВАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

---

---

*В.В. Князева, А.В. Вольтов*

### НОВЫЙ ГУМАНИТАРНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС: ПОДХОДЫ И ПРОЕКТНЫЕ РЕШЕНИЯ

Целью глобальной гуманитарно-технологической революции является повышение качества жизни на основе новых технологий. В постиндустриальном мире новыми векторами развития России стали преодоление технологического отставания, пространственное развитие, обеспечение обороны и безопасности, при этом определено, что основу экономики должна составлять высокотехнологичная промышленность. Технологическая основа постиндустриального общества – постиндустриальный технологический уклад [1, с. 2–5], платформой которого является фундаментальная наука, обеспечивающая получение новых знаний для развития образования, создания технологий будущего. Приоритетами постиндустриального технологического уклада являются направления, обеспечивающие повышение качества жизни. В современных исследованиях отмечается, что к перспективным локомотивным технологиям постиндустриального технологического уклада относятся биотехнологии, высокотехнологичная медицина, нанотехнологии, робототехника, новое природопользование, технологии виртуальной (VR) и дополненной реальности (AR), высокие гуманитарные, а также когнитивные технологии [4]. При этом технологическое развитие сосредоточено на проблемах создания энергетических систем на основе возобновляемых источников энергии (третья промышленная революция — IR3) [5] и развития информационного пространства (чет-

вертая промышленная революция — IR4) [6], в частности «цифровой экономики». В этих условиях будут созданы качественно новые системы генерации и распределения энергии, необходимые для создания технологического базиса постиндустриального общества, а развитие информационного пространства, в том числе цифровой образовательной среды, обеспечит новые возможности для улучшения качества жизни человека.

Технологии уже являются не только производственным инструментом, но и важнейшим фактором обеспечения жизнедеятельности. Они создают современную высокотехнологичную среду для человека, что и определяет в конечном итоге качество его жизни [3, с. 414–418]. Это указывает на новую объективную реальность – смещение вектора технологического развития на удовлетворение потребностей человека. Таким образом, человечество вплотную подошло к парадигме развития «экономика для человека» [2, с. 3–8].

Считается, что насущной проблемой постиндустриального общества становится создание эффективного дружелюбного технологического пространства как среды жизнедеятельности человека. Создаваемое технологическое пространство как среда обитания человека должно быть безопасным, а для этого необходимо обеспечить экологию технологий. При этом для предотвращения возможных техногенных катастроф требуется развитие соответ-

ствующего общего уровня культуры людей. Так, например, необходимы моральные нормы использования искусственного интеллекта. Ведь в основе проблем, которые кажутся техническими, лежит мораль, этика, духовно-нравственные ценности. В России роль важнейших социальных регуляторов играет культура и совесть, а также образ будущего, того, что позволяет изменить мир к лучшему, прорваться вперёд – технологии, образование и наука. Поэтому гуманитарно-технологическая революция, ставящая во главу угла человека, даёт огромные возможности для развития общественно-экономических отношений.

Необходимо отметить, что современные учёные к общим условиям становления и развития экономики, ориентированной на развитие человека относят: систему ценностей, в основе которой приоритет развития человека; социально-гуманитарный вектор технологического развития; уровень общего образования, позволяющий каждому человеку воспринять суть происходящих изменений и адекватно на них реагировать. На уровне общего образования формируется личность, жизненные и профессиональные планы, базовые предметные и межпредметные знания, развиваются умения, навыки, универсальные учебные действия, компетенции XXI века. Несомненно, должна стать высокой доля хорошо подготовленных и способных к творческой деятельности выпускников для решения перспективных задач социально-экономического развития России.

Таким образом, были сформулированы целевые ориентиры Концепции гуманитарно-технологического образования (далее – Концепция):

- формирование единого культурно-образовательного и научно-технологического пространства, обладающего потенциалом для формирования профессионала, развития инженерных компетенций у обучающихся, становления юных инженеров;
- создание условий для формирования у обучающихся «цифрового гражданства», технологической грамотности, компетенций XXI века, необходимых для перехода к новым приорите-

там научно-технологического развития Российской Федерации;

- обеспечение доступности качественного образования для обучающихся Санкт-Петербурга;
- создание сети опорных образовательных организаций Санкт-Петербурга по направлениям гуманитарно-технологического образования;
- создание эффективной компетентностно-контекстной образовательной модели как основы реализации стандартов образования;
- вовлечение педагогического коллектива в инновационный процесс, развитие инновационного образовательного поведения участников образовательных отношений;
- системная модернизация образовательной деятельности;
- установление деловых связей с органами государственной власти, учреждениями образования и науки, работодателями, общественными организациями, расширение социального партнёрства;
- осуществление программ взаимодействия и координации с российскими вузами – партнерами по направлениям инновационного развития;
- расширение программ международного сотрудничества.

В ходе проектирования были определены планируемые эффекты реализации Концепции:

1. Для обучающихся:

- формирование современных профессиональных и общекультурных компетенций;
- формирование аналитического, логического и системного мышления;
- развитие компетенции в сфере ИТ;
- развитие навыков для жизни: коммуникабельность, организованность, умение работать в команде, пунктуальность, критическое мышление, креативность, гибкость, дружелюбность, лидерские качества;
- развитие технических способностей или набора навыков, которые легко определить количественно и которые можно наглядно продемонстрировать: создание макетов и моделей, в том числе компьютерных и математических;

3D-моделирование; прототипирование; навыки работы на компьютерной технике и лабораторном оборудовании; постановка опытов и экспериментов; математический анализ и синтез информации;

- подготовка к поступлению в образовательные организации высшего образования в части формирования навыков, необходимых для обучения на протяжении всей жизни.

2. Для организаций реального сектора экономики:

- подготовка будущих абитуриентов по профессиональным квалификациям, потенциально интересным для предприятия;

- подбор кандидатов для целевой подготовки профессиональных кадров для нужд предприятия (в том числе через механизм отложенных трудовых контрактов);

- создание и реализация образовательных модулей в рамках опережающей кадровой политики предприятий.

3. Для вузов:

- выявление, подготовка и мотивация лучших обучающихся для получения высшего образования;

- сближение получаемых знаний, навыков и компетенций с требованиями будущей образовательной программой высшего профессионального образования;

- обеспечение условий для прохождения студентами старших курсов, аспирантам, молодым специалистам и ученым педагогической практики и отработки профессиональных навыков в работе с обучающимися.

Разработчиками Концепции были сформулированы *актуальные образовательные стратегии в контексте гуманитарно-технологического образования.*

- *Комплексный подход к формированию инженерных компетенций.*

Для достижения нового уровня и качества инженерного образования используются следующие подходы к инновационному образованию: компетентностный подход; меж-, мультидисциплинарный подход; обучение в команде; дистанционное обучение, онлайн-обучение; контекстное обучение (в широком смысле с ос-

воением технологического, социально-экономического, правового, экологического, культурологического контекста инженерной деятельности); метод проектного обучения (включает практико-ориентированный, проблемно-ориентированный подходы, метод проблемного обучения).

- *Инженерное образование через реальные проекты.*

Проблемно-ориентированный подход в обучении инженерным специальностям наряду с инновационно-ориентированным подходом позволяет сфокусировать внимание школьников на анализе, исследовании и решении какой-либо конкретной проблемы, что становится отправной точкой в процессе обучения. Проблема исследования максимально мотивирует обучающихся получать знания, необходимые для ее решения, а меж-, и мультидисциплинарный подход к обучению позволяет научить обучающихся самостоятельно «добывать» знания из разных научных областей, группировать их и концентрировать в контексте конкретной решаемой задачи, изучать и овладевать наукоемкими технологиями мирового уровня.

- *Виртуальные проектные меж-, мультидисциплинарные команды.*

Осуществляется опережающее приобретение и внедрение современных ключевых компетенций и технологий (в первую очередь, технологий компьютерного проектирования), а также приобретение положительного опыта работы с ведущими промышленными фирмами. Основное умение инженера в рамках конкурентоспособной команды сотрудников состоит в постановке и решении задач различного уровня сложности, связанных с разработкой продуктов, систем или услуг, их последующей реализацией.

- *Инновационный инженерный проектный подход.*

Достижение лучших результатов в процессе формирования ключевых компетенций в инженерной сфере может обеспечить интеграция указанных подходов с учетом предметной области, особенностей образовательного процесса, применяемых наукоемких инноваций.

Инновационный инженерный проектный подход, интегрирующий указанные методы, – это практическое решение задач обучающимися на базе вузов, ведущих научных школ.

Концепцией предусматривается *внедрение двух содержательных образовательных компонентов*.

Первый компонент – **Инженерно-технологический компонент**.

Задачи:

- создание школьной образовательной среды, обеспечивающей условия для формирования у школьников основ инженерного мышления на всех уровнях общего образования;
- обеспечение соответствия образовательной инфраструктуры школы задачам интеграции реализуемых программ основного и дополнительного образования школьников;
- повышение уровня вовлеченности и осведомленности детей в сфере точных наук, моделирования и конструирования, на всех уровнях общего образования, посредством профориентационных мероприятий, в том числе в системе дополнительного образования;
- формирование устойчивой мотивации к получению инженерного образования посредством проведения различных мероприятий (научно-практических конференций, олимпиад, конкурсов, фестивалей, экскурсий и т.д.), профориентационной работы, направленной на популяризацию инженерных профессий;
- объединение усилий школы и организаций-партнеров в обеспечении условий повышения качества общеобразовательной и допрофессиональной подготовки обучающихся через реализацию совместных образовательных проектов;
- актуализация вариативной части учебного плана путем интеграции основного и дополнительного образования – разработка и внедрение основных образовательных программ общего и дополнительного образования, обеспечивающих достижение «сквозных» результатов их реализации;
- поддержка и развитие олимпиадно-конкурсного движения школьников по предметам физико-математического цикла,

проектной и исследовательской деятельности учащихся;

- увеличение числа детей, обучающихся по программам дополнительного образования инженерно-технической направленности (робототехника, техническое моделирование, прототипирование и др.), в том числе в рамках сетевого взаимодействия школы и организаций-партнеров.

Разработчики Концепции ориентировались на требования ФГОС, определяющие характеристики выпускника школы, которые относятся к инженерным компетенциям: креативный и критически мыслящий, активно и целенаправленно познающий мир, осознающий ценность образования и науки, труда и творчества для человека и общества; владеющий основами научных методов познания окружающего мира; мотивированный на творчество и инновационную деятельность; готовый к сотрудничеству, способный осуществлять учебно-исследовательскую, проектную и информационно-познавательную деятельность. Передовые образовательные технологии, современные интерактивные ресурсы, проектно-организованное обучение являются залогом формирования широкого кругозора, глубокой теоретической подготовки школьников по фундаментальным дисциплинам, а также развития необходимых практических навыков: работа в команде, критическое мышление, лидерские качества, способность решать сложные профессиональные проблемы.

В концепции определены основные направления подготовки / факультеты Гуманитарно-технологического образовательного комплекса по первому – инженерно-технологическому – структурному компоненту. По направлениям подготовки предусматривается реализация школьных образовательных проектов в формате «Инженерных школ» на базе ГБОУ «ИТШ № 777» Санкт-Петербурга (табл. 1).

Второй компонент – **Гуманитарно-технологический компонент**

Задачи:

- присвоение личностью универсальных гуманистических ценностей, в которых заклю-

Таблица 1

## Инженерно-технологический комплекс

Направления подготовки	Основное содержание
«Инженерная школа информационных технологий»	Образовательная среда ИТШ обеспечивает реализацию проектной и исследовательской деятельности школьников, с акцентом на применение новых информационных технологий и программно-аппаратного обеспечения для развития цифровой экономики
«Школа коммуникационных технологий и программирования»	Совместно с ведущими образовательными организациями реализация обучающих и профориентационных программ для высокомотивированных обучающихся по программированию, электронике и цифровым технологиям, с акцентом на использовании современных электронных систем в области коммуникационных технологий
«Инженерная школа робототехники»	Робототехника – перспективное направление, позволяющее вдохновить ребенка и раскрыть его потенциал. Школьники строят различные инженерные механизмы, разрабатывают программное обеспечение, знакомятся с основными принципами механики и алгоритмики
«Исследовательская школа химических и биомедицинских технологий»	Обучение школьников осуществляется на основе междисциплинарных исследований, находящихся на стыке органической химии, плазмоники, фотоники, сенсорики и фармацевтики; разработке перспективных химических технологий и технологий управления свойствами биологических объектов
«Школа художественно-технологического дизайна»	Проект предлагает школьникам широкий перечень направлений допрофессиональной подготовки и профессиональной ориентации по специальностям: дизайн одежды; декоративно-прикладное искусство; искусство костюма и текстиля; упаковочное и полиграфическое производство, рекламное дело; изделия из керамики; швейные изделия: технология, моделирование, конструирование; дизайн

чен культурно-исторический опыт предшествующих поколений;

- актуализация ценностного потенциала гуманитарного знания через построение ценностной картины мира, которая задается в сознании обучающегося универсальными гуманистическими ценностями постиндустриальной цивилизации;

- становления ценностного сознания личности ученика;

- формирование системы ценностных отношений у обучающихся – субъективное осознание ценностей в эмоциональной или рациональной форме.

Гуманитарно-технологическое образование ориентируется на порождение смыслов, соучастие и диалог в процессе взаимодействия, реализации субъект-субъектных отношений в образовательном процессе. Оно обладает большим потенциалом для формирования высокого уровня социально-гуманитарной и культурной образованности, а также духов-

но-нравственных качеств, интеллектуальной творческой активности человека, мировоззрения и гражданской позиции личности. Это путь личности, где формируется мировоззрение, раскрываются возможности и способности к преобразовательной деятельности, меняется стиль и качество жизни. В зависимости от способов и методов развертывания содержания образования, «негуманитарной» может быть история, либо литература и вполне «гуманитарной», например, информатика, химия, робототехника, либо физика. Миссия гуманитарного образования заключается в том, чтобы способствовать построению информационного общества, нацеленного на устойчивое и безопасное развитие. Таким образом, образовательная цель заключается в обеспечении условий для самоопределения и самореализации личности, её развития и актуализации на протяжении всей жизни. Гуманитарность становится системообразующей компонентой новой гуманитарно-технологической образовательной системы.

В концепции определены основные направления подготовки / факультеты Гуманитарно-технологического образовательного комплекса по второму – гуманитарно-техно-

логическому – структурному компоненту, которые реализуются в партнёрстве с Санкт-Петербургским государственным университетом (табл. 2).

Таблица 2

### Гуманитарно-технологический комплекс

Направления подготовки	Основное содержание
«Школа лингвистики и филологии»	Лингвистика – это не только знание иностранных языков, но прежде всего наука о языке и о способах его моделирования. Научные группы школы занимаются исследованиями в области типологии, социолингвистики и ареальной лингвистики, корпусной лингвистики и лексикографии. Кроме того, в школе разрабатываются лингвистические технологии и ресурсы: корпуса, обучающие тренажеры, словари и тезаурусы, технологии для электронного представления текстов культурного наследия
«Школа медиакоммуникации и журналистики»	Обучение будущих архитекторов медиапространства, универсальных специалистов медиасистем, владеющих не только творческими и технологическими методами, но и управленческими навыками, также сбора, анализа и обработки информации. Интернет, реклама, социальные сети, электронные СМИ. Основы теории коммуникации, дипломатический протокол, этикет, выпуск школьной газеты и школьного телевидения, история журналистики, медиадизайн, стилистика
«Дизайн среды: клуб конструирования будущего»	Конструирование образа будущего с использованием методов: экспертный опрос, анкетирование, анализ статистических данных. Поиск аналогий будущего с существующими системами и составление сценариев будущего. Ролевые игры, симуляции, переговоры и другие методы групповой работы по планированию и прогнозированию будущего. Проектирование и создание экспериментальных моделей артефактов и социальных отношений будущего. Киноклуб. Проектирование города будущего, моделей транспорта и печать на 3D-принтере, приготовление еды будущего, изготовление одежды будущего. История архитектуры и дизайна. Моделирование, дизайн-проектирование. История и теория интерьерера. Архитектурно-дизайнерское конструирование
«Школа когнитивных технологий»	Когнитивистика – это направление науки, которое объединило в себе когнитивную психологию и лингвистику, нейрофизиологию и теорию познания, а также несколько смежных дисциплин. Когнитивистика породила когнитивные технологии обучения. Под этим термином скрыто простое значение – это интеллектуальное развитие обучаемого, разбитое на ряд модулей. И каждый модуль – это система уроков либо блоков, которые бывают трёх видов: блок входного мониторинга, теоретический блок, блок процессуальный
«Страноведческий клуб „Омега“»	Встречи проходят в формате разговорного клуба и посвящены страноведению – культуре, традициям, особенностям регионов мира. Яркая палитра ландшафтов и традиций, кухня и язык, будни и праздники – настоящий калейдоскоп эмоций и интересных фактов. Изучение археологии, методы научных исследований. Музейная педагогика, информационные технологии в музейном деле, антропология, туризм

### Заключение

Реализация направлений подготовки обеспечивается использованием специализированных структур организаций-партнеров, в том числе в дистанционном формате. В ИТШ № 777 для реализации задач проекта сформирован пул организаций – интеллектуальных партнёров. Гуманитарно-технологический образовательный комплекс реализуется в виде стационарного соединения в единую организационную структуру основного и дополнитель-

ного образования детей. В ИТШ № 777 функционирует объединённый со школой в единое образовательное пространство профильный центр дополнительного образования детей «Лакта-полис». В ИТШ № 777 создана мотивирующая инновационная интерактивная образовательная среда для развития компетентности обучающихся в гуманитарно-технологической сфере, которая включает специальным образом организованное пространство образовательного учреждения.

**Список литературы**

1. Иванов В.В. Перспективный технологический уклад: возможности, риски, угрозы // Экономические стратегии. – 2013. – № 4. – С. 2–5.
2. Иванов В.В. Ключевые слова: постиндустриальное общество, возобновляемая энергетика, информационное пространство, экология технологий // Инновации. – № 6. (224). – 2017. – С. 3–8.
3. Иванов В.В. Технологическое пространство и экология технологий // Вестник РАН. – 2011. – 81. – № 5. – С. 414–418.
4. Иванов В.В., Малинецкий Г.Г. Россия XXI. Стратегия прорыва: Технологии, наука, образование. – 2-е изд. – М.: Ленанд, 2017.
5. Рифкин Д. Третья промышленная революция: как горизонтальные взаимодействия меняют энергетику, экономику и мир в целом. – 2-е изд. – М.: Альпина нон-фикшн, 2015.
6. Тоффлер Э., Тоффлер Х. Революционное богатство. – М.: АСТ, 2008.

*Т.В. Корниенко, Т.И. Григорьева, А.А. Потапов*

**ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ  
В СЕТЕВОМ ОБУЧЕНИИ**

Социально-экономические перемены в обществе задали новые требования к системе образования: кардинальный пересмотр целей, результатов образования, методов и технологий реализации образовательных программ, а также системы оценки достигнутых образовательных результатов для достижения нового качества образования. Поэтому для современной школы возникает необходимость существенного обновления образовательных технологий как урочной, так и внеурочной деятельности.

Национальным проектом «Образование» предусмотрено обновление технологий преподавания и переоборудование образовательных учреждений. Так, федеральный проект «Современная школа» предусматривает «внедрение 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...». В соответствии с паспортом федерального проекта «Цифровая образовательная среда» в основные общеобразовательные программы внедрены современные цифровые

технологии для не менее 500 тыс. детей, обучающихся в 25% общеобразовательных организаций 75 субъектов РФ.

Важным вектором развития системы образования является также персонификация образования, достигаемая за счёт экстерриториальности образования и развития сетевых форм реализации образовательных программ. Так, в соответствии с показателями, определенными в паспорте национального проекта «Образование», к 2024 году не менее 70% организаций, реализующих программы начального, основного и среднего общего образования, реализуют общеобразовательные программы в сетевой форме.

Сегодня педагогическое сообщество также должно учитывать, что практическое решение поставленных на федеральном уровне задач развития образования будет осуществляться в условиях построения информационного общества в России, обусловленного Стратегией развития информационного общества в Российской Федерации на период 2017–2030 гг.

Обобщая вышесказанное, можно определить краткосрочную и среднесрочную перспективу модернизации технологий обучения как

стратегию реализации эффективных педагогических технологий в насыщенной цифровой среде, обеспечивающую развитие методами системного мышления и соответствующих ему компетенций практической деятельности в условиях ограниченности ресурсов отдельной образовательной организации.

Тактика реализации означенной стратегии потребует от образовательных организаций тесной кооперации на ресурсном уровне, разработки механизмов присвоения передового педагогического опыта, отработки технологий управления деятельностью субъектов образовательного процесса.

Педагогическое профессиональное сообщество пытается разрешить такую общепризнанную проблему, как недостаточное умение российских школьников применять при решении задач интегрированные знания (по данным международных исследований PISA, TIMSS, PIRLS и др.).

Сегодня в разных образовательных учреждениях нарабатан разнообразный опыт консолидации педагогических и информационно-коммуникационных технологий при изучении отдельных предметов и организации внеурочной деятельности обучающихся. Но каждое образовательное учреждение сегодня не в состоянии самостоятельно организовать эффективную деятельность по достижению всех целей, декларируемых национальным проектом «Образование» в обозначенные сроки.

Решение обозначенной проблемы состоит в том, чтобы, объединив усилия отдельных образовательных организаций, экстраполировать разработанные в них технологии и формы деятельности на другие предметы и совместно использовать для организации сетевого обучения уникальные ресурсы каждого из учреждений. Таким образом, предлагается создание Открытого образовательного кластера (ООК), каждый участник которого обладает существенным опытом преподавания какого-либо предмета, оригинальным технологическим подходом к организации обучения и уникальным ресурсом, использование которого возможно другими участниками.

Рассмотрим пример формирования подобного ООК на базе двух образовательных организаций Василеостровского района Санкт-Петербурга – ГБОУ гимназии № 24 имени И.А. Крылова и ГБОУ СОШ № 17.

Гимназия № 24 обладает уникальным опытом создания условий для устойчивого развития образовательной организации, в том числе в рамках российско-финского сетевого взаимодействия [2].

Коллективу гимназии представляется очевидным, что для достижения высоких результатов качества образования в учреждении необходимо выстроить масштабируемый комплекс мероприятий урочной и внеурочной деятельности, обеспечивающих принятие парадигмы экологического мировоззрения и принципов отказа от потребительского стиля поведения всех участников образовательных отношений.

Создание такого комплекса представляется возможным только посредством автоматизации актуальных педагогических технологий средствами цифровой среды.

Свой вклад в развитие деятельности ООК гимназия № 24 вносит, модернизируя дидактическую предметную среду за счет:

- использования современных цифровых сред (Школьная цифровая платформа ПАО «Сбербанк», «Яндекс.Лицей», «Кодвардс»);
- разработки и интеграции в систему урочной и внеурочной деятельности технологии «Открытая студия», основанной на синтезе педагогической технологии «перевернутого обучения» и вовлечении в образовательный процесс представителей научного, экспертного и бизнес-сообществ (Ассамблея «Ответственная инициатива», конференция «Елисеевские чтения»);
- создания специальной среды распространения актуальных научных идей среди старшеклассников и вовлечения их в активную познавательную, исследовательскую, проектную деятельность (в рамках реализации сетевого проекта «Уроки настоящего» с Образовательным центром «Сириус», г. Сочи).

Педагогический коллектив школы № 17 имеет серьезный инновационный опыт по раз-



работке цифровых объектов для системы образования. Коллектив школы считает, что в условиях перехода к информационному обществу и цифровой экономике система образования может быть эффективной только тогда, когда образовательный процесс в каждой школе будет реализован в условиях смешанной реальности.

В настоящее время невозможно представить развитие любой из естественных наук без технологий, автоматизирующих процессы обработки данных и моделирования. Изучение реальных объектов без использования цифровых моделей неэффективно. Одним из важнейших способов повышения качества образования является модернизация дидактического комплекса школы средствами технологий дополненной и виртуальной реальности. Главной целью таких преобразований станет повышение качества обучения в каждой школе за счет создания дидактической среды, адекватной современному уровню развития информационных технологий [4].

Вклад в развитие деятельности ООК школы № 17 состоит в модернизации дидактической предметной среды за счет следующих факторов:

- обоснованный отбор бесплатных мобильных приложений на основе дополненной реальности для использования в образовательной деятельности, работающих на устройствах со всеми основными мобильными операционными системами [2] («QR CodeScanner», «Plickers», «Quiver», «WallaMe», «HPReveal» и пр.) [8];
- модернизация дидактического комплекса школы за счет дополнения традиционных ди-

дактических материалов виртуальными объектами и объектами дополненной реальности [1];

- разработка комплекса практико-ориентированных дидактических материалов для организации деятельности учащихся средствами исследовательской, проектной деятельности и технологии кейсов с элементами смешанной реальности (технологические карты уроков, занятий в рамках внеурочной деятельности, фрагментов игровой деятельности с использованием технологии дополненной реальности [5], а также разработка фрагментов занятий для дошкольников и младших школьников с использованием технологии виртуальной реальности) [7].

Результатами совместной деятельности в рамках ООК являются совместно разработанные алгоритмы реорганизации школьных пространств обеих образовательных организаций в СМАРТ-среду на основе применения интерактивных игровых средств наглядности [6] и проектно-исследовательской деятельности с вовлечением ученического коллектива, педагогического корпуса, родительской общественности и представителей научного, экспертного и бизнес-сообществ.

Гимназия № 24 и школа № 17 являются инициаторами сетевых сообществ регионального («Детский сад – начальная школа», всего 8 участников) и федерального («Дополняй!», всего 49 участников) уровней. В рамках этих сетевых сообществ инициаторы организуют вебинары и дистанционные обучающие сессии для педагогических работников по направлениям функционирования ООК.

### Список литературы

1. Григорьева Т.И. Дополненная реальность в образовании / Т.И. Григорьева, А.А. Потапов, О.И. Пронина // Виртуальная реальность современного образования: идеи, результаты, оценки : материалы Международной интернет-конференции «Виртуальная реальность современного образования. VRME 2018». Москва, 8–11 октября 2018 г. – М., 2019. – С. 32–37.
2. Корниенко Т.В. Профильное обучение школьников средствами медиаобразования: монография / Т.В. Корниенко, А.А. Потапов, Т.Н. Петрова. – СПб.: Научное издание, 2020.
3. Корниенко Т.В., Потапов А.А. Устойчивое развитие образовательной организации: опыт гимназии № 24 имени И.А. Крылова: сб. ст. Международной научно-практической конференции «Наука, образование, культура», посвященной 29-й годовщине Комратского государственного университета. – Комрат, 2020. – С. 377–382.

4. *Корниенко Т.В., Потапов А.А.* Эффективное управление организацией на основе выбора концепции использования гаджетов // Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И.Я. Яковлева. – 2018. – № 1 (97). – С. 105–111.
5. Методические рекомендации по созданию цифрового образовательного и социально значимого контента с дополненной реальностью: учеб. пособие / под ред. Т.И. Григорьевой, А.А. Потапова. – Воронеж : ООО «МИР», 2019.
6. *Потапов А.А.* Дополненная реальность как инструмент создания образовательного SMART-пространства для детей 6–10 лет // Казанский педагогический журнал. – 2019. № 6 (137). – С. 73–79.
7. *Потапов А.А.* Методическое пособие по созданию и работе с виртуальным образовательным комплексом «EduRoom» на базе образовательной организации: учеб. пособие / А.А. Потапов, П. Ю. Белкин, Т.С. Терехова, К.В. Шапиро, Т.А. Шаляпина; под. ред. Т.И. Григорьевой, А.А. Потапова. – Воронеж : ООО «МИР», 2019.
8. *Kornienko T.V.* Augmented Reality in the Development of Technological Competence of Primary Schoolchildren / T.V. Kornienko, A.A. Potapov, N.A. Biryukova, T.N. Petrova, E.V. Maltseva // Abstracts & Proceedings of INTCESS 2020 - 7th International Conference on Education and Social Sciences. – 20–22 January, 2020. – Dubai, UAE. – P. 466–469.

*Ю.В. Козырев, Л.Р. Окова*

### **ПРОГРАММА РАННЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ ШКОЛЬНИКОВ «БУДУЩИЕ УЧИТЕЛЯ ЦИФРОВОЙ ЭПОХИ»**

Задача обеспечения системы Санкт-Петербургского образования педагогическими кадрами, закрепления их в отрасли, улучшения качественных характеристик кадрового потенциала является одним из приоритетных направлений в деятельности Правительства нашего города и Комитета по образованию Санкт-Петербурга. Решение этой стратегически значимой задачи в первую очередь направлено на омоложение кадрового корпуса педагогов, обеспечение своевременной ротации и пополнения квалифицированными кадрами образовательных учреждений Санкт-Петербурга, что, в свою очередь, создаст предпосылки для модернизации образования, повышения его качества в соответствии с требованиями времени.

Анализ общероссийского исследования «Успешная адаптация и профессиональное развитие Молодых педагогов Российской Федерации» показал, что в Санкт-Петербурге доля молодых педагогов составляет от 5 до 10% общей

численности педагогических работников, и что немалая их часть уходит из системы образования в течение первых трех лет работы, а главной причиной ухода является понимание, что выбрал не ту профессию (более 57% ответов) [1]. В этой связи особенно важным этапом подготовки педагогических кадров является профориентационная работа в школе, выявление и развитие школьников, имеющих склонности к педагогической деятельности.

Для реализации этой идеи была разработана сетевая программа ранней профессиональной ориентации школьников «Будущие учителя цифровой эпохи».

*Цель программы:* создать условия для освоения школьниками компетенции «Преподавание в младших классах» и оценки уровня овладения ею средствами участия в конкурсах рабочих профессий «Молодые профессионалы» в рамках движения JuniorSkills, используя ресурсы сетевого партнерства «школа – колледж – ДДТ».

До 2018 года компетенции «Преподавание в младших классах юниоры» в региональных чемпионатах WorldSkills Russia в Санкт-Петербурге не было. Комитетом по образованию Санкт-Петербурга было поручено педагогическому колледжу № 1 имени Н.А. Некрасова, ГБОУ СОШ № 80 с углубленным изучением английского языка Петроградского района и ДДТ Петроградского района, используя механизм социального партнерства:

- разработать пакет документов для проведения отборочных и региональных соревнований по данной компетенции;
- разработать образовательную программу подготовки школьников к отборочным и региональным соревнованиям по данной компетенции;
- обеспечить участие школьников ГБОУ СОШ № 80 в IV Региональном чемпионате «Молодые профессионалы» WorldSkills Russia – 2018 Санкт-Петербурга.

Для организации деятельности по развитию компетенции «Преподавание в младших классах» из числа преподавателей организаций-партнеров был создан Центр развития компетенции (ЦРК), который не только решил поставленные задачи, а также организовал и провел:

- обучающие семинары и мастер-классы для педагогов Санкт-Петербурга, работающих по данной компетенции.
- занятия по подготовке школьников к соревнованиям и чемпионатам по данной компетенции;
- отборочные соревнования для выявления уровня подготовки школьников по компетенции;
- региональный чемпионат Санкт-Петербурга по закреплённой компетенции.

Сетевая программа «Будущие учителя цифровой эпохи» включает следующие компоненты:

**Нормативно-правовой компонент:**

- соглашения о сетевом взаимодействии между ГБОУ СОШ № 80, педагогическим колледжем № 1 имени Н.А. Некрасова, ДДТ Петроградского района;
- положение об инфраструктуре программы: координационном Совете в условиях сетевого взаимодействия, рабочих группах, экспертных сообществах.

**Содержательный компонент** представлен двумя модулями:

*Модуль 1. Практико-ориентированные элективные курсы социально-педагогической направленности*

### Элективные курсы

Курс	Класс	Число часов	Организация
▪ Практическая психология	9	34	ГБОУ СОШ № 80
▪ Практическая психология	10	68	ГБОУ СОШ № 80
▪ Психология общения	10	18	Педагогический колледж № 1 им. А.И. Некрасова
▪ Формирование «soft skills» (гибких навыков)	10	18	Педагогический колледж № 1 им. А.И. Некрасова

Осваивая содержание практико-ориентированных элективных курсов, обучающиеся приобретают «soft skills» (гибкие навыки) через тренинги по мотивации, лидерству, работе в команде, управлению временем, проведению презентаций, личному развитию и т.д.

*Модуль 2. Программа «ЮниорПрофи».*

Сетевая программа дополнительного образования «ЮниорПрофи» как механизм развития

компетенции «Преподавание в младших классах» и методические рекомендации к ней относятся к категории практико-ориентированных ресурсов внедрения ФГОС ООО [4]. Программа разработана на основе регламента чемпионата WorldSkills Russia и технической документации по компетенции и является отражением задач на уровне государственной образовательной политики в сфере «Образование»:

- реализует идею ранней профессиональной подготовки;
- повышает интерес к профессиональным конкурсам и к движению WorldSkills;
- повышает уровень подготовки школьников к региональным соревнованиям.

Новизна Программы заключается в разработке условий (организационных, информационно-технологических, методических, кадровых) для подготовки школьников к региональным соревнованиям JuniorSkills по компетенциям *педагогической* направленности в Санкт-Петербурге. Это позволяет позиционировать данную программу как принципиально **новый продукт**.

Программа состоит из трех разделов. Каждый раздел ориентирован на подготовку к конкретному конкурсному испытанию. Разработчиками Программы подготовлены организационно-методические материалы по каждому разделу.

Программа рассчитана на учащихся 14–16 лет общеобразовательных школ и студентов педагогических колледжей, заинтересованных в освоении компетенции «Преподавание в младших классах» и участии в соревнованиях JuniorSkills; педагогов, желающих повысить свою компетентность, приобрести новый опыт, развивать творческие способности учащихся, готовых разрабатывать и применять новые программы дополнительного образования.

При выполнении Программы используется:

- *кроссплатформенный* подход, предполагающий одновременное освоение нескольких компетенций, необходимых будущим учителям цифровой эпохи (психолого-педагогические, медиа, робототехника);
- *сетевой формат* реализации, позволяющий:
  - рационально использовать ресурсы за счет интеграции потенциала нескольких организаций;
  - создать разнообразную развивающую среду;
  - более качественно реализовать модули сетевой образовательной программы;

- повысить качество образования;
- *проектный метод*. Каждое задание представляет собой профессиональную пробу. Оно реализуется в форме проекта. Содержание профессиональных проб обуславливает наличие:
  - исполнительного компонента, предполагающего формирование практических умений действовать по определённому алгоритму;
  - созидательного компонента, предполагающего развитие у школьников способностей к конструированию, исследовательской работе. Обеспечивается самостоятельной работой над поставленной задачей;
  - творческого компонента, связанного с изучением информации по проблеме, постановкой промежуточных и конечных целей работы, её планированию.

*Целевой эффект* Программы заключается:

- в обеспечении притока передовых технологий в школьное образование;
- в расширении ресурсной и нормативной базы путем обновления содержания и методического сопровождения дополнительных общеобразовательных программ;
- в повышении квалификации педагогов;
- в обеспечении и стимулировании осознанного выбора школьников на основе практического освоения компетенций.

В рамках реализации программы «Юниор-Профи» обучающиеся:

- приобретают *hard skills* (профессиональные навыки) в соответствии с компетенцией «Преподавание в младших классах»: учатся проектировать внеклассные мероприятия на заданную тему в соответствии с инструкцией (технологической картой); проводят обучающий интерактив; работают с информацией, проектируют сайты на платформе WIX в соответствии с технологической картой, создают тесты и викторины в приложении Kahoot; работают с интерактивным оборудованием; проектируют роботов; создают продукты «под ключ»;
- осваивают соревновательную деятельность как модель будущей технологической конкурентной среды;

- получают возможность проверить себя в «реальном мире» профессий;
- подтверждают свой уровень профессиональной подготовки;
- повышают собственный имидж.

Программа опубликована в сборнике методических разработок «Организационно-методическое сопровождение проведения юниорских соревнований WorldSkills в рамках регионального чемпионата „Молодые профессионалы“ (WSR) на основе социального партнерства» [2], а также представлена на сайте ОУ в открытом доступе [3].

Необходимо отметить, что программа имеет специальные условия использования. Ежегодно в содержание заданий конкурсных испытаний чемпионата JuniorSkills вносятся коррективы. Поэтому программу можно использовать в качестве модели для создания собственного образовательного ресурса, наполнив его актуальным содержанием в соответствии с коррективами.

Как показывает практика, без новых информационных технологий уже невозможно представить современное образование. Организационно-информационной поддержкой сетевой программы «Будущие учителя цифровой эпохи» служит открытый профориентационный портал «Предуниверсарий», интегрирующий комплекс сервисов:

- информационная база, связывающая профориентационно значимый контент с содержанием учебной и проектной деятельности по образовательным областям начального, основного и среднего образования;
- электронный курс профориентационного минимума;
- электронный курс практической психологии;
- электронный формат образовательного-профессионального портфолио.

**Методический компонент.** Представляет систему повышения профессиональных компетенций по овладению инструментами движения JuniorSkills, подготовке экспертов из числа педагогов школы и ДДТ Петроградского района. Программа подготовки педагогов включает несколько разделов:

1-й раздел: Стандарты JuniorSkills. Подготовка экспертов.

2-й раздел: Механизм организации и проведения чемпионатов JuniorSkills по компетенции «Педагог начальных классов».

**Диагностический компонент.** В качестве основных критериев мониторинга мы рассматриваем систему оценки качества ИД (табл. 1).

Таблица 1

### Система оценки качества ИД

Показатели	Критерии
Организационно-административные показатели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сформированность нормативной базы;</li> <li>• вовлеченность педагогов в ИД;</li> <li>• наличие системы повышения квалификации по теме ИД;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• включенность обучающихся 9–10 классов в сетевую программу «Будущие учителя цифровой эпохи»;</li> </ul> </li> <li>• достижения школьников в юниорских соревнованиях WorldSkills;</li> <li>• результаты независимой общественно-государственной, профессиональной экспертизы</li> </ul>
Методические показатели	Наличие организационно-методических материалов для подготовки школьников к соревнованиям юниоров WorldSkills
Влияние результатов ОЭР на образовательную программу	Анализ показателей включенности обучающихся школы в программу «Будущие учителя сетевой эпохи»
Востребованность результатов ОЭР педагогической ответственностью района и города	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Число мероприятий для ОУ района и города;</li> <li>• число педагогов — участников семинаров по распространению опыта ОР</li> </ul>

В заключение хочется остановиться на достижениях школы.

Участниками первого модуля «Практико-ориентированные элективные курсы социально-педагогической направленности» являются все учащиеся 9–10-х классов (в 2019–2020 году это 154 человека).

Включенность обучающихся в программу «ЮниорПрофи» по подготовке школьников к соревнованиям юниоров WorldSkills по компетенции «Преподавание в младших классах» в 2019–2020 году: 9-й класс – 12 человек; 10-й класс – 2 человека.

Анализируя мероприятия Региональных чемпионатов «Молодые профессионалы» WorldSkills Russia, хочется отметить следующее. Любой конкурс является испытанием для его участников, а профессиональный конкурс – это «двойное испытание». Каждый участник понимает, что оценивают не только его компетентность, но и учебное заведение, которое он

представляет. В течение трех дней участники демонстрируют свои профессиональные знания, умения и навыки. Школьникам дается задание по определенной компетенции. Участники должны к нему подготовиться. Затем показать свое решение в течение ограниченного промежутка времени. Участникам помогают волонтеры – студенты педколледжа № 1 имени Н.А. Некрасова и одноклассники, становившиеся на время конкурса «детьми», с которыми взаимодействовали будущие учителя младших классов.

Усилия школы в этом направлении подтверждены победами школьников в юниорских соревнованиях WorldSkills разного уровня.

Полученные продукты и результаты участия в юниорских соревнованиях WorldSkills послужили началом формирования образовательно-профессионального портфолио.

Результаты включенности педагогов в инновационную деятельность представлены на рис. 1.



Рис. 1. Включенность педагогов в ИД

Сетевая программа подготовки школьников по основам компетенции «Преподавание в младших классах» в условиях социального партнерства

## Диссеминация опыта

Общественная экспертиза инновационной образовательной программы «*Будущие учителя цифровой эпохи*» в рамках городского конкурса ОУ, внедряющих инновационные образовательные программы (**ПНПО-2019**)  
**ОО - победитель**

**Петербургский международный образовательный форум 2019**  
28.03.2019 «От игры — к профессии. Ранний педагогический опыт»

**IV Петроградский педагогический форум**  
«Петроградская сторона: территория роста – выбор будущего»

**Городские семинары**  
на базе ГБОУ СОШ №80:

- 27.02.2019 Семинар-практикум в рамках курсов повышения квалификации молодых педагогов – участников городского конкурса «Педагогические надежды»
- 25.10.2019 Семинар директоров ОО СПб

**Всероссийские семинары**  
на базе ГБОУ СОШ №80:

- 27.11.2019 Семинар-практикум директоров и завучей ОО СПб и Южно-Сахалинска
- 13.12.2019 Семинар-практикум директоров и завучей ОО СПб и Екатеринбурга

Рис. 2. Результаты ИД

Школа активно распространяет результаты инновационной работы (рис. 2).

### Заключение

Таким образом, участие в движении World Skills становится эффективным механизмом повышения качества подготовки школьников и одновременно механизмом оценки качества образования.

Успешность школьников в выполнении конкурсных заданий позволяет не только критично оценить то, насколько они владеют общими и профессиональными компетенциями, но и оценить эффективность организации их обучения. Использование принципов и стандартов WorldSkills можно рассматривать как инструмент независимой оценки и средство повышения качества образования.

### Список литературы

1. Портал «Общероссийское исследование». URL: <http://www.young-teacher.ru/>
2. Организационно-методическое сопровождение проведения юниорских соревнований WorldSkills в рамках регионального чемпионата «Молодые профессионалы» (WSR) на основе социального партнерства. – СПб.: ООО «Свое издательство», Информационно-методический центр Петроградского района Санкт-Петербурга, 2018.
3. Сайт ГБОУ №80. URL: <https://school80.spb.ru/ru/oer>
4. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.12.2010 № 1897.

*О.Г. Подобаева*

## **КУЛЬТУРНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ СОБЫТИЯ ДЛЯ ПЕДАГОГОВ**

Ежегодно в школу приходят новые перво-классники и их чуть более взрослые наставники – молодые учителя. И каждому из них открывается мир новых знаний и возможностей: школьникам к познанию мира, учителям – к расширению культурно-методического инструментария. Безусловно, научный опыт Петербурга в этой сфере колоссален – проводятся наблюдения, исследования, конференции, обучение, но город растет и развивается. Ежегодно в новых районах открываются школы-новостройки, формируется пласт нового населения, зачастую размещенного в условиях недостаточной социальной инфраструктуры и имеющего колоссальную потребность в культурном развитии и образовании. Школа в таком случае становится единственным социокультурным центром. Задачу учителей и администрации школы становится все больше: удовлетворить насущную потребность в культурном развитии детей, помочь родителям и – главное – найти собственный ресурс для вдохновения, отыскать события, площадки и возможности для профессионального общения и личностного роста. Для администрации учреждений – создать условия для профилактики профессионального выгорания и подбора новых инструментов для содействия образовательному процессу. Кросс-культурные коммуникации и использование образовательных пространств для организации собственных мероприятий или посещения коллективом – это востребованная реальность, так как через собственное восприятие «образовательного путешествия для взрослых» у учителя, директора, складывается комплекс идей, сами собой зачастую решаются сложные и прежде не имеющие решения задачи и многое другое. В некоторых исследованиях разработчики событийного подхода к воспитанию противопоставляют его стереотипу мероприятийного воспитания (Д.В. Григорьев, Л.И. Новикова). Событийный подход представлен как точка зрения и способ работы с проблемами воспитания, в

основе которых лежит гуманистическая позиция педагога в организации педагогических событий, готовность к эмпатийному пониманию личности ребенка, конгруэнтное самовыражение самого педагога, уважение к самоопределению ребенка. Событийность, по мнению Л.И. Новиковой, отличается способом постижения и завершения бытия, утверждения и выявления его ценности, значимости для человека [1]. Проведенный нами анализ «Культурно-образовательные практики для кросс-возрастных сообществ» (анкетный опрос) позволил выделить аспекты событийности в образовании с точки зрения участия педагогов.

Референтная группа, состоящая из педагогов, методистов, специалистов по воспитательной работе и директоров образовательных учреждений, указала, что 10% опрошенных впервые принимают участие в выездном культурно-образовательном семинаре-погружении, около 70% выезжают регулярно по мере возможности и 20% – выезжают очень редко. При выборе мероприятия ориентиром участия по названию и описанию мероприятия пользуются 40% опрошенных, 16% – на обязательность участия и его кратковременность, свыше 80% указали приоритетом итоговую пользу для своей профессиональной деятельности (можно было выбрать несколько ответов).

Из преимуществ событийного семинара: возможность неформального общения с коллегами указали 68% респондентов, знакомство с новым опытом и внутренняя самооценка имеющихся ресурсов – 72%, профилактика профессионального выгорания – 58%, новые идеи для развития – 45%, формирование команды единомышленников, профессиональная адаптация – 36%. Говоря о степени полезности организации подобной формы работы, стоит отметить, что ни один из участников не высказался о бесполезности проведения мероприятия. Разная степень административной нагрузки и различный опыт профессиональной деятельности создали



градиент от «однозначно полезно» до «время от времени возможно проведение на определенные темы», но безусловный положительный эффект отметил каждый участник опроса.

Событийное окружение становится естественным решающим фактором воспитания личности в контексте общечеловеческой культуры. Профессиональное обеспечение событийного окружения происходит за счет благоприятного для развития личности психологического климата образовательной организации, характерными чертами которой являются: доброжелательность, защищенность, мажорность, взаимопомощь, уважительность [3].

Таким образом, на примере данного исследования можно сделать выводы, что событийные образовательные мероприятия дают существенное расширение существующих возможностей школы и традиционных семинаров и педагогических советов [1].

При реализации проекта «Креативное пространство культурных практик «СваргасЛаб»» на площадке историко-культурного центра «Варяжский двор» мы могли наблюдать, как теоретические исследования нашли свое применение на практике. Например, в октябре 2019 года состоялся выездной семинар-практикум для специалистов воспитательных служб Красносельского района Санкт-Петербурга.

В рамках семинара были представлены:

- образовательные мастер-классы специалистами в сфере развития одаренности детей (Академия талантов Санкт-Петербурга);
- презентация совместного проекта (школы № 37 г. Выборга и ИКЦ «Варяжский двор»);
- опыт организации ремесленных мастерских для детей, создание индивидуальных образовательных проектов школьников;
- примеры фрагментов мероприятий, направленных на сплочение коллектива, развитие волонтерства, добровольчества и многое другое.

Мероприятия для педагогических коллективов – это одна из стабильных форм работы, предложенная креативным пространством «СваргасЛаб» – это и коворкинг для организации педагогических советов, и площадка для

собрания партнерских организаций, объединенная единой темой встречи, это и неформальное пространство для профессиональных знакомств. Сочетание разнообразных форм работы, гибкость и мобильность организации мероприятий в соответствии с потребностями каждого отдельного коллектива обеспечивают всегда положительный результат проведения мероприятия.

Участники встреч и событийных event'ов на площадке «СваргасЛаб» (Центр детского технического творчества «Охта» Красногвардейского района Санкт-Петербурга, гимназия № 393 Кировского района Санкт-Петербурга, Дом детского творчества Красносельского района Санкт-Петербурга, школа № 37 г. Выборга, МБОУДО «Центр развития творчества» г. Сосновый Бор и др.) оставляют свои официальные и неформальные отзывы, увозят с собой заряд бодрости, вдохновения, желания творить и созидать, а еще – возвращаются с детскими коллективами, друзьями и коллегами, чтобы иметь возможность расти и развиваться дальше, уже за пределами школьных учебников.

На примере этих наблюдений необходимо отметить, что событийный подход становится многофункциональным инструментом взаимодействия внутри педагогического коллектива, позволяет решать различные задачи: от повышения квалификации преподавателей, сплочения коллектива и профилактики профессионального выгорания до развития социального партнерства, создания специальных проектов, а также способствует решению управленческих задач самого разного содержания. В наши дни становится актуальным определение реальных противоречий между требованиями, предъявляемыми профессиональной деятельностью к личности, ее личностными устремлениями, и встающими перед ней задачами, определение роли и эффективности системы педагогических условий, обеспечивающих последовательное решение этих противоречий [2].

События и культурно-познавательный туризм могут рассматриваться как блок педагогических условий, как особенная возможность выстраивания неформальной мотивации к де-

тельности в формате наблюдения за коллективом в режиме ухода от традиционных моделей и способов решения задач. Наиболее эффективным событийный подход с точки зрения укрепления управленческих позиций руководителя оказывается при его системном применении.

При этом целесообразно начать с подготовки к педагогическому совету в формате образовательного путешествия с использованием расположенных вне школы пространств, а завершить проведение педагогического совета образовательным путешествием с элементом экскурсии на площадке музея, архитектурного памятника или похожей образовательной организации. Культурно-познавательные впечатления, благоприятный эмоциональный фон

располагают участников к общению, размышлению, взаимодействию. Степень погруженности, личного отношения и заинтересованности участников повышается значительно, что дает долговременный эффект и стимулирует дальнейшую реализацию поставленных задач в коллективе.

### **Заключение**

Таким образом, данные проведенных исследований влияния событийного образовательного туризма на результаты образовательной деятельности подтверждают существенное расширение существующих в школе образовательных практик, что позволяет достичь новых образовательных результатов в соответствии с ФГОС общего образования.

### **Список литературы**

1. *Вершловский С.Г., Матюшкина М.Д.* Проведение анкетирования: о чем следует позаботиться // Анкетный опрос в социально-педагогическом исследовании: учеб. пособие. СПб., – 2012. – С. 38–54.
2. *Гришина И.В.* Методологические основы формирования профессиональной компетентности руководителей школ в системе дополнительного профессионального образования // Интеграция образования. – 2013. – № 3 (72). – С. 43–50.
3. *Дрозд К.В.* Актуальные вопросы педагогики и образования: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2017. – С. 115–221.

---

---

## РЕАЛИЗАЦИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ОБРАЗОВАНИЕ» В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

---

---

*Л.А. Морозова*

### ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

Актуальность совершенствования управления в российских школах растет в связи концептуальными изменениями, происходящими в системе образования, в том числе реализацией национального проекта «Образование».

Национальный проект «Образование» – это инициатива, направленная на достижение двух ключевых задач. *Первая* – обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования. *Вторая* – воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций [5].

Национальный проект предполагает реализацию четырех основных направлений развития системы образования: обновление его содержания, создание необходимой современной инфраструктуры, подготовка соответствующих профессиональных кадров, их переподготовка и повышение квалификации, а также создание наиболее эффективных механизмов управления этой сферой.

Существенные изменения в российской системе образования последних лет вызывают потребность в решении задачи совершенствования управленческой деятельности в школьных организациях и повышения ее эффективности. В марте 2019 года была запущена в работу платформа Министерства просве-

щения по онлайн-обучению педагогов «Точки роста». Совместно с партнерами были созданы шесть модулей онлайн-обучения по гибким компетенциям, проектному управлению, дизайн-мышлению, рефлексии, мозговым штурмам. И это лишь часть нового контента для учителей. Уже готова альфа-версия одного из блоков цифровой образовательной среды: речь о маркетплейсе, агрегаторе образовательных сервисов государственного и негосударственного секторов. Масштабность изменений в образовании отмечается многими учеными-педагогами (А. Г. Асмолов, В. А. Болотов, С. Г. Вершловский, В. И. Гам, Е. С. Заир-Бек, А. Г. Каспржак, Я. И. Кузьминов, В. С. Лазарев, О. Е. Лебедев, С. Ю. Новоселова, Г. Н. Сериков, О. Н. Смолин, И. Д. Фрумин, Е. А. Ямбург и др.).

Ключевой целью совершенствования управленческих практик является стремление улучшить качество образования и укрепить престиж школы. В качестве *основных средств достижения этого нового состояния* В.Н. Волков выделяет:

- управляемое развитие посредством создания и реализации специальных программ;
- развитие системы управления на основе государственно-общественного управления и социального партнерства;
- инновационную деятельность [2].

Широкое распространение в последние десятилетия получила методология управления проектами и метод проектов, результаты

их использования в разных сферах деятельности свидетельствуют о высокой эффективности. Проектные технологии в настоящее время также широко представлены в школах, прежде всего в исследовательской деятельности школьников и в практике управления. Применительно к управлению школьной организацией, в рамках проектной деятельности формируются команды и особая система управления проектами. Эти факторы могут укрепить организационный ресурс, тем самым поддержав развитие управленческой подсистемы школы в целом за счет появления вариативности в структуре управления. В. Л. Виноградова отмечает, что использование такого средства управления позволяет вовлечь практически всех педагогов школы в различные проекты [1, с. 159].

Сущность понятия «проектная деятельность» взаимосвязана с такими научными понятиями, как «проект», «проектный подход», «проектирование», которые, в свою очередь, имеют разный характер с точки зрения различных отраслей научного знания и разных уровней методологии науки. В. И. Слободчиков рассматривает проектирование как процесс выращивания новых форм общности педагогов, новых содержаний и технологий образования [7]. В. Ф. Аитов, Ю. В. Еремин понимают проектный подход как реализацию доминирующей стратегии обучения, которая является основой организации процесса образования, где все субъекты совершают самостоятельный целенаправленный поиск, переработку и актуализацию знаний. И.А. Колесникова представляет проектно-целевой подход в качестве подхода, рассчитанного на слушателей, связанных единими целями [7, с. 76].

Проект всегда нацелен на получение определенных результатов, на достижение целей. Важной чертой управления проектом является точное определение и формулирование целей, начиная с высшего уровня, а затем постепенно опускаясь до наиболее детализированных целей и задач [6].

Теоретико-методологические основания проектной парадигмы в образовании получили развитие в трудах В.Н. Аверкина, Н.В. Боч-

киной, С.А. Гильманова, В.И. Загвязинского, В.В. Рубцова, А.М. Цырульникова, В.А. Штурбы, В.З. Юсупова [3, с. 31].

Сегодня под педагогическим проектированием понимается деятельность по определению условий реализации определенной педагогической системы. Значимость такого подхода, по мнению А.П. Тряпицыной, заключается в том, что он позволяет найти педагогические основания образовательной системы, обеспечивающей полноту условий для становления человека в педагогическом процессе [3, с. 46].

Современные исследователи достаточно точно задают объект проектирования, выделяя психолого-педагогическое проектирование развивающих образовательных процессов в рамках определённого возрастного интервала, социально-педагогическое проектирование образовательных институтов и образовательных сред и педагогическое проектирование развивающей образовательной практики.

Построение проектно-ориентированной системы управления в образовательной организации позволяет сформировать такую систему управления:

- в основе которой лежат проектные принципы, интеграция проектного управления с процессами стратегического и тактического управления;
- которая позволяет повысить эффективность процесса достижения образовательных результатов и сформировать актуальные компетенции в условиях современного образовательного пространства.

Методологическая системная модель управления проектом состоит из *трех основных блоков*:

- субъекты управления;
- объекты управления;
- процесс управления осуществлением проекта.

Субъектами управления являются активные участники проекта, взаимодействующие при выработке и принятии управленческих решений в процессе его осуществления: инвестор, заказчик, руководитель проекта, члены команды проекта и др.

Объектами системы управления могут быть проекты, программы, портфели проектов, комплексы работ, стадии процесса управления (разработка, реализация, завершение) и др. Процесс управления осуществлением проекта реализуется посредством прямой и обратной связей между субъектами и объектами управления и включает в себя:

- уровни управления, рассматриваемые с позиции временного разреза управления проектом (стратегический, тактический, оперативный);
- функции управления (административные и бизнес-функции (функциональные области управления проектом));
- стадии процесса управления (инициализация (запуск проекта и его частей), планирование работ проекта, выполнение работ проекта, завершение проекта и др.).

В условиях реализации новых образовательных стандартов управление научно-методической деятельностью педагогов в общеобразовательной организации направлено на педагога, способного [4]:

- проектировать образовательный процесс, используя современные технологии;
- осуществлять научно-методическую деятельность на основе инновационного проектно-целевого подхода (разработка рабочих программ учебных предметов, образовательных, воспитательных проектов);
- управлять проектами от начала и до конца (разработка идей, продвижение проекта в общеобразовательной организации, завершение проекта с конкретными результатами);
- самореализоваться в научно-методической деятельности.

Управление научно-методической деятельностью на основе проектно-целевого подхода позволяет администрации общеобразовательной школы:

- усилить образовательные эффекты;
- повысить качество усвоения материала педагогом;
- построить индивидуальные образовательные маршруты обучения и направления самообразования педагога;

- осуществить индивидуальный подход к педагогам с разным уровнем профессионального развития;
- организовать одновременно деятельность педагогов с различным профессиональным потенциалом;
- наполнить обучающие занятия и практические наработки актуальным содержанием;
- развивать творческий подход к профессиональной деятельности. Из этого следует, что в условиях системы образования управление развитием педагога в проектной деятельности общеобразовательной школы становится результативной формой совместной работы педагогов, построения инновационной системы научно-методической работы в общеобразовательной школе.

Примером практики проектного управления ОУ может служить опыт ГБОУ школы № 331 Санкт-Петербурга, в которой много лет на системной основе реализуется проектный метод управления. Результатами проектного управления становятся такие значимые характеристики образовательного учреждения, как повышение уровня мотивации и эффективности труда педагогов, рост качества образования и собственно эффективности управления.

Далее рассмотрим проекты, которые реализуются в практике работы ГБОУ школы № 331 Санкт-Петербурга.

#### *Проект «Математика для жизни»*

Одна из задач национального проекта «Образование» (2019–2024) – внедрение на уровнях основного общего и среднего общего образования новых методов обучения и воспитания, образовательных технологий, обеспечивающих освоение обучающимися базовых навыков и умений.

**Цель проекта** – обеспечение доступности и высокого качества образования для всех обучающихся. **Основная идея проекта** – создание электронного методического пособия «Трудности в решении обучающимися практико-ориентированных задач базового и повышенного уровней сложности для 7–9 класса».

*Проект «В лаборатории естественных наук (от теории к практике)»*

Новый стандарт образования предъявляет более высокие требования к оптимизации учебного процесса и обеспечению высокого качества образования. **Цель проекта** – внедрение технологий, обеспечивающих освоение обучающимися базовых навыков и умений, повышение естественно-научной грамотности. **Основная идея проекта** – разработка методического инструментария, который позволил бы учителям разных предметов эффективно работать на общий результат по выработке единых навыков практической деятельности у ребенка.

*Проект «Музей "История школы"»*

Ключевая задача национального проекта «Образование» – воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций. **Цель проекта** – создание интерактивного музея для использования современных технологий в воспитании будущих граждан России. **Основная идея** – создание виртуальной экспозиции музея и интерактивного музея истории школы.

*Проект «Электронная библиотека робототехники»*

Внедрение в российских школах новых методов обучения и воспитания, современных образовательных технологий, а также обновление содержания и совершенствование методов обучения предмету «Технология» – это задача национального проекта «Образование» и требование современного мира.

**Цель проекта** – использование новых возможностей цифровых ресурсов, продуктов.

**Основная идея проекта** – создание учебно-методических материалов по предмету «Технология» модуль «Робототехника», создание программы дополнительного образования для начальной школы.

*Проект «Педагог будущего»*

Одним из направлений работы по национальному проекту «Образование» является выстраивание:

- прозрачной системы профессионального и карьерного роста и перспектив дальнейшего развития педагогов в учительской профессии.

**Цель проекта** – создание условий для повышения профессионального мастерства педагогов в свете современных требований с использованием современных цифровых технологий и платформ. **Основная идея** проекта – обеспечение условий для повышения мастерства через повышение квалификации в свете современных требований, создание коммуникационной площадки для обмена опытом членов профессионального сообщества.

*Проект «Мир профессий вокруг нас»*

Создание и функционирование системы мер ранней профессиональной ориентации, включающей ознакомление обучающихся с современными профессиями, определение профессиональных интересов детей – ключевая задача национального проекта «Образование».

**Цель проекта** – обеспечить раннее самоопределение и профессиональную ориентацию обучающихся. Цель реализуется через создание программы внеурочной деятельности «Мир профессий вокруг нас» и программы по профессиональному самоопределению учащихся средней школы и концентрации на ранней профориентации.

*Проект «Электронный журнал «Большая перемена»*

Обеспечение условий деятельности для разновозрастных детских общественных объединений и волонтерских команд является одним из важных приоритетных направлений воспитания молодежи. Школьный журнал – это сообщество объединенных общей идеей и готовых реализовать свой творческий потенциал.

**Цель проекта** – использование современных цифровых средств для воспитания патриотизма, формирования активной гражданской позиции.

**Основная идея проекта** – создание живой, активно работающей воспитательной информационной среды в школе через издание электронного школьного журнала, развитие социальной активности обучающихся.

*Проект «Шаги в науку»*

Формирование у обучающихся основ культуры исследовательской и проектной деятельности и навыков разработки, реализации и

общественной презентации обучающимися проектов – одна из задач обучения в современной школе. Школьники получают возможность развивать свои интеллектуальные способности, познавая окружающий мир и решая практические проблемы.

**Цель проекта** – создать условия для выявления и развития у обучающихся проектных и исследовательских умений, создать условия для выявления и развития одаренных обучающихся.

**Основная идея проекта** – организация и проведение конкурса проектов и исследовательских работ обучающихся «Шаги в науку».

**Проект «Школа лидера»**

Воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей, исторических и национально-культурных традиций – требование времени и одна из ключевых целей национального проекта «Образование».

**Цель проекта** – создание школы лидерства для гражданского самоопределения обучающихся, поддержка общественных инициатив и проектов, в том числе в сфере волонтерства. Проект реализуется через организацию Школы лидеров: волонтерского движения

«Мы за Здоровый Образ Жизни (ЗОЖ)», Совета спортклуба, Школьного парламента.

**Проект «В школе без обид»**

**Цель проекта** – внедрение новых форм образования и консультирования обучающихся и их семей. Проект реализуется через создание системы психолого-педагогического сопровождения детей и их семей.

Использование новых технологий в психолого-педагогическом сопровождении детей и их семей – задача, которая была поставлена в стратегическом плане развития района и национального проекта «Образование». Сопровождение семей и их детей в условиях современной занятости – становится необходимой формой взаимодействия.

### Заключение

Таким образом, проектирование в образовании – это организованная система деятельности по осуществлению комплексных исследований и проектных разработок, обеспечивающих развитие и саморазвитие образования как формы общественной практики, позволяющей удовлетворять потребности в образовании человека, общества, в котором он живет, и потребности самих образовательных систем.

### Список литературы

1. *Виноградова В.Л.* Командное управление инновационными проектами в образовательном учреждении // Человек и образование. – 2012. – № 4 (33). – С. 157–160.
2. *Волков В.Н.* Совершенствование практик управления школьной организацией в условиях изменений системы образования // Человек и образование. – 2014. – №4 (41). – С. 91–95.
3. *Гапонюк П.Н.* Методология управления образованием в условиях модернизации: монография. – М: Вузовская книга, 2011.
4. *Лапыгин Ю.Н.* Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. – М.: Омега-Л, 2014.
5. Национальный проект «Образование». URL: <https://edu.gov.ru/national-project/>
6. *Прикот О.Г., Виноградов В.Н.* Проектное управление развитием образовательной организации. – М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2015.
7. Управление проектами: справочник для профессионалов / под ред. А. В. Цветкова, В. Д. Шапиро. – М.: Омега-Л, 2010.

*Г.П. Волченкова*

## ПОСТРОЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕДАГОГА

XXI век – это век цифровых технологий. Выполняя государственный заказ в области образования по развитию цифровой экономики, в школе уже сегодня создаётся новый уклад школьной жизни, позволяющий нашему ученику развиваться в современной образовательной среде, не забывая, что вокруг него существует мир реальных отношений и виртуальных возможностей, ведущих его в будущую новую жизнь.

Построение цифровой образовательной среды – значимые приоритеты государственной политики Российской Федерации, что зафиксировано в федеральных стратегических документах:

- Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы»;
- Постановление Правительства РФ от 18.04.2016 г. № 317 «О реализации национальной технологической инициативы»;
- Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (раздел 2 – «Кадры и образование»);
- Приоритетный проект в сфере «Образование» «Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации» (утверждён президиумом Совета при президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам, протокол от 25.10.2016 № 9);
- Национальный проект «Образование», подпроект «Цифровая образовательная среда» (2019–2024 гг.), паспорт проекта утверждён президиумом Совета при президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектами, протокол от 03.09.2018 № 10.

Планируя достижение целей, поставленных в обозначенных документах, необходимо учитывать, что процесс цифровизации образования:

- *во-первых*, это формирование цифровой образовательной среды, как совокупности цифровых средств обучения, онлайн-курсов, электронных образовательных ресурсов;

- *во-вторых*, это глубокая модернизация образовательного процесса, призванного обеспечить подготовку человека к жизни в условиях цифрового общества и профессиональной деятельности в условиях цифровой экономики.

На необходимость обеспечения профессионального роста педагогов в условиях цифровой образовательной среды указывают три составляющие цифрового общества:

- цифровое поколение (новое поколение обучающихся, имеющие особые социально-психологические характеристики);
- новые цифровые технологии, формирующие цифровую среду и развивающиеся в ней;
- цифровая экономика и порождаемые ею новые требования к кадрам.

Основными принципами профессионального роста педагога являются системность, непрерывность, интеграция. Развитие педагога опирается на принцип интеграции формального, неформального и информального образования, который способствует формированию нового педагогического мышления, направленного на саморазвитие, самореализацию педагогов в профессиональной сфере.

Но для эффективной и оптимальной организации образовательного процесса с учетом интеграции традиционных и цифровых технологий необходимо подготовить учителя, вовлечь его в процесс самоанализа и совершенствования своей педагогической деятельности. Главной управленческой стратегией развития школы стала стратегия через исследовательские действия. Этот тип управления является подходом, посредством которого в школе обсуждаются, анализируются, решаются, возникающие проблемы. Для организации вовлечения необходимо создать мотив, средства и возмож-



ности. Наиболее сложно найти новые инструменты повышения мотивации педагога. Инновационная деятельность школы и идея непрерывного образования легли в основу модели повышения мотивации саморазвития педагога. А в рамках реализации национального проекта «Образования» – «Учитель будущего» это стало особенно актуально.

Для эффективного методического сопровождения в школе разработан мониторинг мотивации саморазвития педагога и построение траектории индивидуально профессионального роста педагога для формирования цифровых навыков на основе лично ориентированного подхода (рис.1).

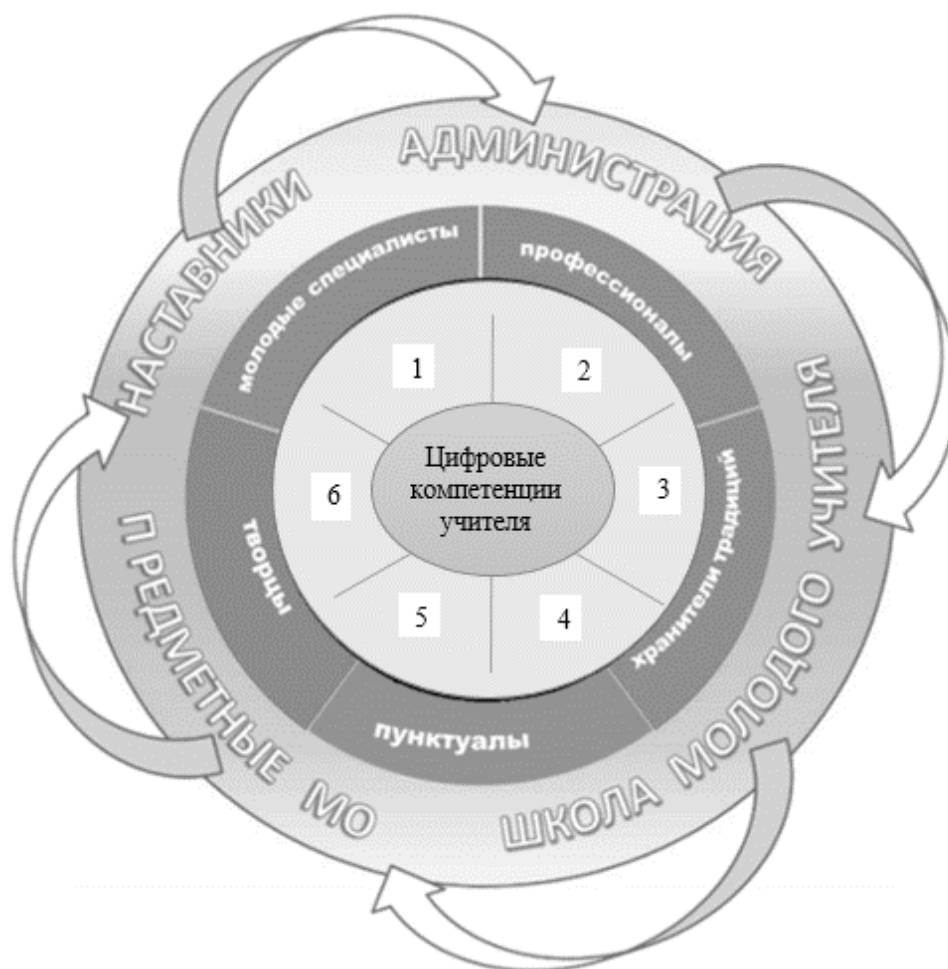


Рис. 1. Модель повышения мотивации саморазвития педагога

Формируя лично ориентированную систему мотивации, необходимо учитывать социально-психологические типы педагогов:

1. Молодые специалисты часто готовы работать за скромный оклад, на небольшой нагрузке ради получения опыта и соответствующей квалификации. Пока еще не умеют планировать, прогнозировать свою работу, определять конечный результат. Их сверхзадача —

справиться с возложенными должностными обязанностями. Однако проходит год – два – и все меняется.

2. Профессионалы – высококлассные специалисты, работающие прежде всего на результат. Они реалистичны, активны, инициативны, стремятся к участию в руководстве организацией, берут на себя разные общественные поручения.

3. Творцы — это креативные личности, интеллектуалы, предпочитающие эвристические формы работы. Они ищут интересные приемы, подходы, стремясь модернизировать учебный процесс. Творцы способны выдвигать идеи и реализовывать их, но непросто уживаются в коллективе, так как излишне критичны и самокритичны.

4. Пунктуалы, скорее всего, педанты-аккуратисты, которые особенно ценят комфортность работы, ее своевременное начало и завершение, четкость и спланированность действий руководства.

5. Хранители традиций чувствуют себя наставниками, неформальными лидерами. Находясь несколько в стороне от привычной суеты, мэтры владеют механизмом влияния на начальство, формируют общественное мнение и определяют судьбоносные решения.

Предполагается, что данная система мотивации саморазвития педагога подвижна, её кластерные плоскости позволяют построить разные траектории движения для всех педагогов, от молодых специалистов до профессионалов, конечная цель мотивации педагога – формирование цифровых компетенций. В конце 2017 года Комитетом по образованию Европейского Союза разработан профиль цифровых компетенций учителя Digital Competence of Educators (DigCompEdu), который является примерными и включает шесть областей цифровых компетенций учителя:

- использование цифровых технологий в профессиональной педагогической среде;
- развитие профессиональных навыков поиска, создания и совместного использования цифровых образовательных ресурсов;
- формирование у учителей необходимых навыков использования цифровых инструментов в обучении и преподавании;
- владение цифровыми инструментами для оценки результатов обучения;
- использование цифровых инструментов для расширения образовательных возможностей учащихся;
- содержание деятельности учителя по сопровождению процесса развития цифровой компетентности учащихся.

В своей работе по построению цифровой образовательной среды в школе для развития цифровых компетенций педагога мы опираемся на следующие направления деятельности (рис. 2):

- проведение мониторинга профессиональных потребностей и возможностей педагогов образовательного учреждения, определение их социально-психологических типов;
- разработка системы построения траектории индивидуально профессионального роста педагога для формирования цифровых навыков в областях информационной грамотности, коммуникативной компетентности, креативной компетентности, цифровой безопасности, медиаграмотности;
- создание и постоянное обновление онлайн-платформы для повышения профессионального роста педагога как эффективного инструмента цифровой образовательной среды;
- применение полученных знаний и навыков в электронном, мобильном, облачном и смешанном обучении в школе.

Предполагается, что информационно-сервисная платформа «Центр цифровых компетенций учителя» будет состоять из цифровых профилей:

Е-УЧИТЕЛЬ – личный профиль, кабинет учителя, электронное портфолио и т.д.

Е-ПРОГРАММА – основные сведения об образовательных программах, рабочих программах, разработках педагогов и т.д.

Е-ВОЛОНТЕР – профессиональное партнёрство педагогов друг с другом, ориентированное на творческое создание и реализацию значимых для изменений в профессиональной сфере, психологическое и методическое сопровождение.

Е-ИНСТРУМЕНТ – набор универсальных инструментов для подготовки и ведения уроков, а также актуальная информация о конкурсах и олимпиадах различного уровня для педагогов и обучающихся.

Унификация системы цифровых компетенций учителя ставит целью распространение практики подготовки и повышения квалификации учителей в условиях развития цифрового образования, что «будет способствовать обе-



Рис.2. Цифровая образовательная среда

спечению равного доступа всех обучающихся к ресурсам образования, повышению качества обучения, профессионального развития учителей, более эффективному управлению образованием» [6].

Выявление и описание профессиональных компетенций, которые отражали бы содержание деятельности учителя в цифровой образовательной среде – одно из активно развивающихся направлений исследований в области изучения профессиональной деятельности учителя. Так например, А. Бортвик рассматривает, компетентны ли педагоги в области цифровой грамотности [2], Т. Кроксмарк рассматривает преподавательскую компетентность в цифровом времени [3] и т. д. В настоящий момент существует достаточно разработок по созданию единой цифровой образовательной среды в школе. Google дает более 6 миллионов ссылок. Наш подход к реализации этого направления заключается:

- в рассмотрении интеграции формального, неформального и информального образования для повышения квалификации педагогов в условиях цифровизации образования. В настоящее время достаточно практик представлено только по формальному и неформальному образованию;

- индивидуализации процесса внутренней системы повышения квалификации, основанной на построении индивидуальных образовательных маршрутов и персонализированном непрерывном мониторинге личностно-профессионального роста педагогов в цифровой образовательной среде;

- создании условий для формирования цифровых навыков в областях информационной грамотности, коммуникативной компетентности, креативной компетентности, цифровой безопасности, медиаграмотности; применение их электронном, мобильном, облачном и смешанном обучении в школе.

Реализация всего задуманного не может сегодня проходить без эффективного партнерства. Именно с этой целью в школе реализован проект «Расширение географии сетевого взаимодействия школы с современной вузовской средой и научными организациями Санкт-Петербурга». Реализация проекта позволила установить устойчивые партнерские связи с современной вузовской средой и научными организациями Санкт-Петербурга и привлечь специалистов и преподавателей различных организаций, заинтересованных в развитии школы.

Совместно с ООО «Омега» в рамках ОЭР будет апробирован программно-аппаратный комплекс «Познавательная реальность» для адаптивного обучения и предметного погружения в дисциплины естественно-научного цикла с применением технологий виртуальной и дополненной реальности в образовательном процессе.

### Заключение

Исходя из анализа отечественных и зарубежных практик в области изучения цифровых компетенций учителя можно сказать следующее:

- сложившееся направление, связанное с осмыслением, описанием, структурированием профессиональных цифровых компетенций учителя, свидетельствует о расширении содер-

жания его деятельности, изменении требований к подготовке и условиям профессионального развития;

- в связи со стремительным развитием цифрового пространства предложенные унификации профессиональных цифровых компетенций учителя не являются универсальными и требуют постоянного изучения и фиксации;

- принимая во внимание активно развивающиеся в цифровой образовательной среде инновационные инструменты обучения и устойчивое положение о том, что цифровые навыки основаны на концепциях информационной грамотности, для освоения цифровых компетенций современный учитель должен иметь достаточно высокий уровень владения информационно-коммуникационными технологиями.

### Список литературы

1. *Бортвик А.* Цифровая грамотность в педагогическом образовании: компетентны ли учителя? / А. Бортвик, Р. Хансен // Журнал цифрового обучения в педагогическом образовании. – 2017. – № 33: 2. – С. 46–48.
2. Взаимосвязь общей и профессиональной культуры педагога как фактор повышения педагогической компетентности: сборник научных статей / под ред. Т.Г. Браже. – СПб.: РАО ИОВ, 1992.
3. Воронцова В.Г. Гуманитарно-аксиологические основы постдипломного образования педагога. – Псков, 1997.
4. *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/>
5. *Кроксмарк Т.* Преподавательская компетентность в цифровом времени // Образовательный запрос. – 2015. – Т. 6. – № 1.
6. *Редекер К.* Европейские рамки цифровой компетентности педагогов: DigCompEdu / К. Редекер, Я. Пуние. – Брюссель: Объединенный исследовательский центр, Европейский Союз, 2017.

*Н.М. Нужнова, Е.И. Дерипаска*

## ГОТОВНОСТЬ ПЕДАГОГОВ К ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Педагогические инновации, проявляющиеся сегодня в образовательной среде с широким охватом ее уровней, подтверждают свое назначение, продиктованное важностью государственных преобразований. Инновационная деятельность в образовании, актуализация ее многоаспектных вопросов, связанных с модернизацией системы образования, сегодня особенно значима в контексте новых вызовов времени. Для школьного образования инновационная деятельность становится важнейшей его составляющей, ее реализация особенно актуальна и значима в единстве с традициями развития образования, направленными на качественный педагогический результат.

Говоря об инновационной деятельности в школе, прежде всего надо указать на новые подходы к подготовке и организации уроков, когда учитель выстраивает их так, чтобы максимально активизировать мыслительные процессы обучающихся, стимулировать их познание, формировать их эмоциональное отношение к учебной деятельности, поощрять их самостоятельность и творчество.

Проблема готовности педагога к инновационной деятельности сегодня находит отражение в самых разных исследованиях (Н. Ф. Ильиной, Б. И. Канаева, С. А. Квашниной, В. С. Лазарева, Р. А. Льговой, Л. С. Подымовой, В. А. Слостенина, В. З. Юсупова и др.) и представляется в качестве составляющей процессов становления и развития профессиональной компетентности педагога. Более того, в ФГОС основного общего образования инновационное развитие современной школы названо приоритетным направлением, и его реализация подчеркивает готовность педагогов к инновациям. Следует отметить, что на практике включение педагога в инновационные процессы часто происходит спонтанно, без учёта его профессиональной и личностной готовности к инновационной деятельности. Мы разделяем позицию И.С. Семиной и О.С. Гуровой которые утверждают, что готовность к инновационной педагогической деятельности – особое личностное

состояние, которое предусматривает наличие у педагога мотивационно-ценностного отношения к профессиональной деятельности, владение эффективными способами и средствами достижения педагогических целей, способности к творчеству и рефлексии [5].

Кто же сегодня может называться «инновационным педагогом»? Безусловно, тот, кто способен творчески генерировать и продуцировать новые представления и идеи, проектировать и моделировать их в практических формах. В этой связи личностные и специальные качества учителя, его первоначальный опыт с новшествами, заинтересованность в качественных результатах своей педагогической деятельности выступают на первый план в работе с педагогическими инновациями.

Что же есть готовность к инновационной деятельности?

В современных исследованиях она представляется:

- как внутренняя сила, способная формировать инновационную позицию педагога; как максимальная реализация педагогических возможностей, раскрытия творческого потенциала (по С. Б. Куликову);
- как индивидуальное проявление творческого стиля деятельности, в котором сочетаются личностная направленность знания и практические умения реализовать новые способы и формы осуществления профессиональной деятельности (по М. К. Ивановой);
- как большая работоспособность, умение выдерживать действие сильных раздражителей, высокий эмоциональный статус, умение анализировать и выявлять причины недостатков (по Т.И. Корниловой).

Готовность к инновациям в педагогике представляется в трех основных компонентах: первый компонент – психологический (для учителя важны необходимые личностные свойства и стремление внедрять новое); второй компонент – теоретический (имеется система знаний, осваиваемых

новшеств, технологий их внедрения, новых способов и форм осуществления профессиональной деятельности и т.д.); третий компонент – практический (представлена совокупность умений реализовывать эти новшества). Психологический компонент особенно важен, на наш взгляд, когда педагог, совершенствуя свое профессиональное мастерство, демонстрирует индивидуальный стиль педагогической деятельности и способен к разработке и реализации авторских программ, исследовательских проектов.

Главным результатом инновационной деятельности выступают показатели результативности обучения и востребованность школы. В ГБОУ № 604 Пушкинского района Санкт-Петербурга отмечается положительная динамика качества обученности, что подтверждается эффективностью в целом образовательной политики школы, и инновационной деятельности в частности.

Готовность к инновациям педагогов ГБОУ № 604 проявляется в систематическом участии в инновационных конкурсах районного, межрайонного, городского, всероссийского уровней, моделируя развитие и совершенствование профессионально-образовательной среды школы в разных направлениях в соответствии с заказом государства, запросами общества и индивидуальными запросами ребенка [1].

*Основные достижения инновационной деятельности ГБОУ № 604 Пушкинского района Санкт-Петербурга:* школа стала призером (диплом III степени) районного конкурса инновационных продуктов (Пушкинский район Санкт-Петербурга), в номинации «Образовательная деятельность»; получила общественно-профессиональный статус «Школа – лаборатория инноваций» во Всероссийском проекте инноваций; школа признана лауреатом-победителем во «Всероссийском публичном смотре среди образовательных организаций «Творчески работающие коллективы школ, гимназий, лицеев России»» (<http://федеральный-актив.рф/main/lenta/news/category=5>); школа стала победителем в XV городском фестивале «Использование информационных технологий в образовательной деятельности» в номинации «Конкурс образовательных стартапов» по направлению «Цифровая образовательная среда» и др.

Организованный конкурс-фестиваль «Открытый урок с Интеграцией +» [3], прошедший в январе – феврале 2020 года, а также результаты анкетного опроса учителей по внедрению разработанного коллективом школы инновационного продукта ЭОР «Интеграция+» [4] для педагогической практики подтвердили и продемонстрировали определенную готовность к инновациям. Электронно-образовательный ресурс «Интеграция+» с программным обеспечением стал средством эффективной подготовки и инструментом учителя-предметника к урокам, направленным на реализацию межпредметной интеграции и позволяющим организовывать работу по достижению метапредметных результатов обучающихся.

С начала 2020 года ГБОУ № 604 Пушкинского района Санкт-Петербурга работает в статусе районной площадки педагогического моделирования и творческого развития на тему «Научно-методическое обеспечение реализации межпредметной интеграции в школьном образовании с использованием электронного образовательного ресурса «Интеграция+» [4].

Акцентируем особое внимание на проблемах вовлечения школьных педагогов в проектирование электронных образовательных ресурсов и своевременного грамотного его использования в учебном процессе. Актуальным становится сопровождение учителя, повышение степени уверенного владения информационно-коммуникационными технологиями [6].

В качестве перспективных целей для реализации предстоящей инновационной деятельности в рамках площадки педагогического моделирования и творческого развития нами обозначены:

- теоретическая и научно-методическая обоснованность, экспериментальная проверка модели реализации межпредметной интеграции в школьном образовании с использованием электронного образовательного ресурса «Интеграция+»;
- создание информационно-образовательной среды по реализации межпредметной интеграции в школьном образовании.

*В ходе реализации научно-методической деятельности предполагается:*

1. Апробация электронного образовательного ресурса «Интеграция+».

2. Разработка интегрированных уроков и их апробация с использованием электронного образовательного ресурса «Интеграция+».

Проект намечается реализовать в течение трех лет.

На сегодняшний день в соответствии с Положением о районной площадке:

- разработаны соответствующие нормативно-правовые документы с учетом федеральной и региональной нормативной базы развития образования и представлены на сайте ОУ (<https://604spb.edusite.ru/p369aa1.html>);

- организована деятельность рабочих групп, определяющих ход и содержание научно-методической деятельности в рамках реализации межпредметной интеграции в школьном образовании с использованием локального ЭОР;

- начата разработка программы мониторинга, а именно выбор методов и средств диагностики профессиональных ожиданий педагогов;

- осуществляется комплексное наполнение внутришкольного ресурса предметным материалом, так называемая «настройка» межпредметных связей в ЭОР;

- оказывается консультативная помощь учителям по алгоритму его работы с ресурсом.

Все это определяет организационно-подготовительный этап и подтверждает внутреннюю готовность педагогического коллектива к инновационной деятельности. Внутришкольное обучение осуществляется для учителей в группах, с учетом их готовности к работе с ресурсом. Для педагогов методических объединений естественно-научной направленности, которые начали апробацию ресурса одними из первых, прошло обучение по выстраиванию настроек межпредметных связей. Недавно присоединившиеся к апробации педагоги получают консультации по заполнению ресурса.

Тесно сотрудничают учителя математики и географии (тема «Масштаб» изучается на математике в 6-м классе, а на географии в 5-м), учителя черчения и геометрии (тема «Сечения»), учителя физики и математики (тригонометрические функ-

ции), физики и биологии. Подобных примеров достаточное количество. Используя ресурс «Интеграция+», учитель при подготовке к урокам по таким темам видит необходимую ему межпредметную информацию в том виде, в котором она излагается нашими учителями.

За время подготовки и частичной апробации инновационного продукта отмечается активизация деятельности учителей в разработке и реализации отдельных уроков, связанных с межпредметной интеграцией двух и более предметов учебных программ общего образования.

В феврале 2020 года проведено анкетирование среди педагогов средней и старшей школы с целью изучения эффективности использования педагогами электронного образовательного ресурса «Интеграция+», а также затруднений при его использовании.

#### **Результаты анкетирования**

*Используете ли Вы в своей работе ЭОР «Интеграция+»?*

Да – 61 %

Нет – 39 %

*Участвуете ли Вы в предметном наполнении ЭОР «Интеграция+»?*

Да – 74 %

Нет – 26 %

*При подготовке и проведению интегрированных уроков с использованием ЭОР «Интеграция+» в какой помощи Вы нуждаетесь?*

Методической – 56 %

Технической – 63 %

*Есть ли у Вас трудности в использовании ЭОР «Интеграция+»? – Отсутствие знаний примерной учебной программы по смежным предметам, с которыми осуществляется межпредметные связи. Недостаточные знания и практические навыки в конструировании урока с использованием ЭОР.*

Нет – 57 %

Да – 43 %

*Какие элементы ЭОР «Интеграция+» Вы чаще используете в своей работе?*

Презентации – 84 %

Видео – 24 %

КИМы – 16 %

С какими предметам в большинстве случаев проходит интеграция?

Математика – 24 %	Биология – 26 %
Информатика – 24 %	География – 47 %
Физика – 26 %	Химия – 14 %
История – 53 %	Музыка – 18 %
Обществознание – 21 %	МХК – 24 %
Литература – 32 %	ИЗО – 8 %
Русский язык – 12 %	Технология – 3 %
	Черчение – 3 %

*Инновационный продукт* – электронный образовательный ресурс «Интеграция+» – имеет следующие возможности: во-первых, это общешкольная база знаний, единицами которой являются элементы уроков (презентации, тексты, фото, видеоматериалы и т.д.). Помимо подготовки к урокам, наличие общей базы позволяет осуществлять преемственность в преподавании предметов, обмен педагогическими идеями, а также коррекцию программ. Во-вторых, ЭОР обеспечен генерацией

перекрестных ссылок между уроками. Эта функция позволяет учителю облегчить подготовку к уроку с использованием элементов интеграции. В-третьих, открытость ресурса и возможности обратной связи через специальные формы позволяют учителю использовать его как площадку для дистанционного обучения в качестве альтернативной возможности в условиях цифровизации образования.

### Заключение

Таким образом, анализируя потенциал педагогического сообщества для проведения инновационной деятельности, в качестве сильных сторон можно назвать: создание инновационного продукта «Интеграция+»; опыт учителей школы в проектировании интегрированного урока с использованием ресурса «Интеграция+»; опыт публикационной деятельности в учебно-методических, научно-методических изданиях по обобщению инновационной деятельности.

Все это позволяет говорить о том, что от высокой степени готовности педагогов к инновационной деятельности, к которой нужно еще больше стремиться, будет зависеть успех развития общеобразовательной организации.

### Список литературы

1. *Нужнова Н.М., Дерипаска Е.И.* Компетентностное руководство школой как инструмент и условие развития профессионально-образовательной среды // Проблемы современного педагогического образования: сб. науч. тр. – Ялта: РИО ГПА, 2019. – Вып. 65. – Ч. 2. – С. 195–198. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42331386>
2. *Нужнова Н.М., Дерипаска Е.И.* Проблемы вовлечения школьных педагогов в проектирование электронных образовательных ресурсов // Образовательная динамика сетевой личности: материалы Второй международной научно-практической конференции. – СПб.: изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2019. – С. 115–121. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42366576>
3. Положение о внутришкольном конкурсе-фестивале «Открытый урок с Интеграцией +» ГБОУ № 604 Пушкинского района Санкт-Петербурга. URL: <https://604spb.edusite.ru/DswMedia/gotovopolojenieokonkurse-festivalegbou604-3-.pdf>
4. Программа деятельности районной площадки педагогического моделирования и творческого развития ГБОУ № 604 Пушкинского района Санкт-Петербурга. URL: <https://604spb.edusite.ru/DswMedia/5programmadedyatel-nostirppm.pdf>
5. *Семина И.С., Гурова О.С.* К проблеме готовности педагога к инновационной деятельности // Мир науки, культуры, образования. – 2015. – № 3. – С. 224.
6. Электронный образовательный ресурс «Интеграция+» в помощь учителю для реализации межпредметных связей в школьном образовании (методические рекомендации) / авт.-сост.: Н.М. Нужнова, Е.И. Дерипаска, А.Н. Кобыляченко, Е.В. Лазаричева. – СПб.: изд-во ВВМ, 2018. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35097460>



*Т.А. Шалыпина, Т.А. Добрунова, Н.О. Тихомирова*

## ПЕРСОНИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА ПЕДАГОГА СРЕДСТВАМИ СЕРВИСОВ GOOGLE

### Основные концептуальные понятия

• **Цифровая образовательная среда (ЦОС)** – это открытая совокупность информационных систем, предназначенных для обеспечения различных задач образовательного процесса. Слово «открытая» означает возможность и право использовать разные информационные системы в составе ЦОС, заменять их или добавлять новые по собственному усмотрению (URL: <https://medium.com/direktoria-online/the-digital-learning-environment-f1255d06942a>).

• **Профессиональный рост** – это направление работы, основной задачей которого является развитие человека в профессиональной сфере за счет приобретения необходимых знаний и опыта, развития соответствующих практических навыков, образцов мышления и поведения, качеств и характеристик личности, которые, в свою очередь, формируют определенные компетенции специалиста как профессионала своего дела и влияют на его *карьерный рост* (<https://2navigation.ru/professional-development>).

• **Целевая модель ЦОС** (Приказ Министерства просвещения РФ от 2 декабря 2019 г. № 649 «Об утверждении Целевой модели цифровой образовательной среды») – разработана в целях развития и регулирования цифровой образовательной среды в сфере общего образования, среднего профессионального образования и соответствующего дополнительного профессионального образования, профессионального образования, дополнительного образования детей и взрослых, воспитания в рамках полномочий Минпросвещения России. Целевая модель ЦОС регулирует отношения участников ЦОС, связанные с созданием и развитием условий для реализации образовательных программ с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, с учетом функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя

*электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных и телекоммуникационных технологий, соответствующих технических средств, обеспечивающих освоение обучающимися образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся.* При внедрении Целевой модели ЦОС используются информационные системы и ресурсы, предназначенные для хранения, поиска, обработки и представления информации и данных, в том числе государственные информационные системы и ресурсы (далее – ИСиР), включая открытую информационно-образовательную среду «Российская электронная школа», а также ИСиР, созданные в рамках государственной программы Российской Федерации «Развитие образования», утвержденной Постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации „Развитие образования“» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, № 1, ст. 375; 2019, № 34, ст. 4880).

Необходимость инновационного изменения организации образовательного процесса школы продиктована прежде всего развитием технологий, быстрым вхождением их в жизнь современного человека. Чтобы готовить своих учеников к жизни в условиях быстро меняющегося мира, школа сама должна соответствовать современным вызовам: быть более технологичной, высокоиндивидуализированной, реализовывать образовательную деятельность в практических сообществах. В докладе «Будущее образования: глобальная повестка» (доклад подготовлен Агентством стратегических инициатив, Московской школой управления «Сколково» и Сколтехом в рамках глобального форсайта образования до 2035 года (URL: <https://asi.ru/news/25293/>)) все эти вызовы объединены в понятную наглядную схему,

изображающую «путь ученика» в образовании 2035 года: переход образования от обучения в начале жизни к обучению на протяжении всей жизни, с соответствующим расширением образовательной инфраструктуры за пределы школьно-вузовской системы и становлением локальных, национальных и глобальных образовательных экосистем. Отличительной чертой современного общества является динамичность изменений во всех сферах его жизни, личность рассматривается как активный субъект, преобразующий социальную действительность. Взамен традиционной теории экономического роста на первый план выступает теория развития человеческого потенциала. В новых социально-экономических условиях одной из острых проблем является функционирование единой системы образования человека в течение всей его жизни. В рамках такой системы происходит формирование человека с разносторонними социальными и интеллектуальными потребностями, с новыми возможностями и качествами, которые должна обеспечить обновленная система образования. Динамизм изменений в системе образования – введение ФГОС общего образования, утверждение профессионального стандарта «Педагог» предъявляют к педагогам требования в непрерывном образовании, необходимости постоянного профессионального роста.

Самый большой в мире вызов для системы образования связан с переходом на цифровые технологии. Развитие цифровых технологий меняет способы, которыми фиксируется, передается и создается знание, а также формируются навыки. Кроме этого, цифровые технологии меняют процесс оценки и фиксации достижений, процессы целеполагания и формирования собственной образовательной траектории, процессы в управлении учебными заведениями. Цифровые технологии позволяют индивидуализировать образование без увеличения издержек на него.

В настоящее время основные тенденции цифровизации образования России зафиксированы в национальном проекте «Образование» (Паспорт национального проекта «Образование» (утв. Президиумом Совета при Прези-

денте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16). Одна из глобальных целей национального проекта «Образование» – обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования. Добиться решения такой задачи невозможно без педагога-профессионала, его способности и готовности применять в своей практике ресурсы постоянно развивающейся цифровой образовательной среды (ЦОС). Для осуществления задач государственной политики РФ в сфере образования в рамках национального проекта «Образование» разработаны федеральные проекты «Цифровая среда» (<https://projectobrazovanie.ru/#project20>) и «Учитель будущего» (<https://projectobrazovanie.ru/#project21>), на реализацию которых и направлена программа развития нашей школы.

Цифровая образовательная среда образовательного учреждения – это эффективный инструмент для развития профессиональных коммуникаций и обеспечения профессионального роста педагогов. Взаимодействие педагогов в условиях ЦОС решает не только вопросы роста ИКТ-компетентности, но и создает комфортные, оптимальные с точки зрения временных и материальных затрат условия для роста профессионализма педагогов.

В настоящее время коллективом педагогов нашей школы реализуется проект персонификации процесса профессионального роста педагога средствами сервисов Google. Ведутся работы по определению структуры ландшафта наиболее значимых профессиональных дефицитов педагога, анализируются существующие механизмы их диагностики. В ходе диагностики выявлена общая для большинства педагогов проблема несоответствия уровня ИКТ-компетентности и цифровой грамотности педагогов требованиям информационного общества [6]. Для преодоления цифрового разрыва и автоматизации процессов сопровождения профессионального развития учителя в нашей школе создан сайт электронного сопровождения деятельности педагога

и методических объединений. Инициативной группой педагогов разработан прототип технологии создания и сопровождения индивидуальных маршрутов совершенствования ИКТ-компетентности, скорректирована внутрифирменная программа повышения квалификации педагогов.

Создание модели ЦОС школы как единой среды коммуникации и профессионального роста педагога и ее практическая реализация позволяет:

- значительно расширить личностную и профессиональную коммуникацию педагогов;
- существенно повысить мотивацию профессионального развития педагогов;
- создать практические профессиональные сообщества, способствующие самоопределению педагога в масштабах образовательной организации и профессии в целом;
- реализовать на практике интеграцию формального, неформального и информального образования педагогов за счёт включения в систему внутрифирменного повышения квалификации соответствующих форм образовательных мероприятий (игры, кейсы, проектные сессии и др.);
- создать механизмы выравнивания компетентностного фона педагогического коллектива;
- обеспечить реальную, основанную на личностных особенностях, дифференциацию педагогов по функциональному признаку (реализую, проектирую, управляю);
- повысить эффективность деятельности всей школьной экосистемы за счёт нахождения максимального соответствия роли в коллективе вектору личного профессионального развития;
- автоматизировать процессы управления функциональной занятостью педагогов на основе сбора и анализа данных в цифровой среде.

В рамках методической работы проанализированы существующие методики построения личностных стратегий профессионального роста педагогов в условиях непрерывной профессиональной деятельности, создана внутренняя система повышения квалификации педагогов средствами ЦОС, в том числе положено начало

разработке и апробации на практике инструментов для реализации формального, неформального и информального образования педагогов.

Педагогический коллектив ГБОУ СОШ № 531 достаточно молодой, средний возраст педагогов составляет 37 лет. В настоящее время в школе работают два молодых специалиста с опытом работы менее 2 лет. Большая часть педагогов имеет высшее образование (94%) и лишь небольшая часть – среднее (6%). Достаточно высок научно-педагогический потенциал школы: в школе работают 2 кандидата педагогических наук, 3 педагога имеют диплом исследователя, 2 – учатся в аспирантуре, 2 – в магистратуре по педагогическим специальностям. Все педагоги школы имеют педагогическое образование и квалификацию, соответствующую занимаемой ими должности. Педагоги регулярно проходят курсы повышения квалификации по программам, посвященным методике преподаваемого предмета, ИКТ и воспитательной работе. Педагоги также активно формулируют запрос на профессиональный рост, разработку и реализацию мероприятий по внутрифирменному обучению, данные мероприятия разрабатываются и проводятся в школе с июня 2016 года на регулярной основе. Около 30% педагогов имеют высшую квалификационную категорию, более 50% – первую. В школе ведется работа по содействию подготовке педагогов к аттестации на квалификационные категории. Педагогический состав ГБОУ СОШ № 531 активно участвует в конкурсах профессионального мастерства районного, городского и всероссийского уровней. За последние 5 лет более 25 педагогов школы приняли участие в профессиональных конкурсах разного уровня и получили высокую оценку своей деятельности, став призерами и лауреатами конкурсов. В ГБОУ СОШ № 531 реализуется программа подготовки педагогов к участию в конкурсах профессионального мастерства. В школе ведутся электронные личные карточки каждого педагога, фиксирующие его профессиональные успехи, достижения педагога и его обучающихся, самообразование педагога и сферу его профессиональных интересов. Методистом

школы осуществляется анализ и обобщение электронных личных карточек педагогов и составляются индивидуальные рекомендации по профессиональному росту (образованию, самообразованию, транслированию опыта и т.д.). В школе функционирует фокус-группа из числа администрации, методиста, председателей МО и опытных педагогов, имеющих достижения в конкурсах профессионального мастерства предыдущих лет, ведется индивидуальная работа по подготовке педагогов к участию в конкурсах педагогического мастерства (индивидуальные консультации, работа по составлению сpitchа, планирование открытых уроков и мастер-классов, обучения различным формам представления профессиональной рефлексии и т.д.).

Педагоги ГБОУ СОШ № 531 стабильно принимают участие в конкурсах профессионального мастерства, существует тенденция к увеличению числа участников районного уровня, что обусловлено готовностью педагогов к транслированию своего опыта и стремлением к рефлексии и совершенствованию профессионального мастерства. Следует отметить возросшее число педагогов, участвовавших в конкурсах городского уровня, что говорит о высоком уровне подготовки педагогов к диссеминации своего опыта и высокой результативности участия в районных конкурсах профессионального мастерства.

Следует отдельно рассмотреть динамику обучения педагогов ГБОУ СОШ № 531 по программам, направленным на развитие компетенций педагогов в использовании и проектировании цифровой образовательной среды (ЦОС). Наряду с обучением педагогов на курсах повышения квалификации по программам, по-

священным работе педагогов в условиях ЦОС, в ГБОУ СОШ № 531 регулярно проектируются и реализуются мероприятия по внутрифирменному обучению педагогов актуальным навыкам, формам работы и ресурсам ЦОС. Увеличение числа педагогов, включенных в обучающие мероприятия по направлению «ЦОС», свидетельствует о высоком интересе педагогов к такому маршруту профессионального роста, необходимости адаптации к современным реалиям ЦОС в образовании и в том числе к реализации образовательных программ с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Педагоги ГБОУ СОШ № 531 принимают активное участие в работе творческих групп по разработке образовательных ресурсов для цифровой образовательной среды разного уровня.

### Заключение

Опыт работы школы в данном направлении неоднократно представлялся на конференциях разного уровня, отражен в публикациях сотрудников школы [1; 2; 3; 4; 5]. Полученные данные о результативности участия обучающихся в конкурсах позволяют сделать вывод о том, что возрастающее число участников конкурсного движения (от 422 до 446) и возросшая степень результативности участия (от 121 до 129) свидетельствуют о том, что рост профессионального мастерства педагога и его мотивации к совершенствованию своей профессиональной деятельности напрямую обуславливает высокие результаты обучающихся, их мотивацию и творческую активность.

### Список литературы

1. Добрунова Т.А., Тихомирова Н.О. Проект персонификации профессионального роста педагога в образовательной организации // Профессиональная компетентность современного руководителя в системе образования: проектное управление развитием образовательной организации: материалы межрегиональной научно-практической конференции / под общ. ред. А.С. Горшкова. – СПб.: изд-во СПб АППО, 2018.
2. Добрунова Т.А., Тихомирова Н.О. Система мотивации, мониторинга и оценки профессионального роста педагогов средствами сервисов Google для образования // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2019. – Вып. № 3. – изд-во «Эффектико групп».

3. *Ненахова Е.Н., Алекаева С.В., Козлова И.А.* Комплексная система управления электронными ресурсами образовательной организации // Информационные технологии для Новой школы: материалы IX Всероссийской конференции с международным участием. Т. I. – СПб.: ГБУ ДПО «Санкт-Петербургский центр оценки качества образования и информационных технологий», 2018.
4. *Тихомирова Н.О.* Взаимосвязь концепции Джона Дьюи и методологии кейс-метода // Взаимодействие науки и общества: проблемы и перспективы: сб. ст. международной научно-практической конференции. Ч. 1. – Челябинск: изд-во МЦИИ ОМЕГА САУНС, 2018.
5. *Тихомирова Н.О.* Особенности проектирования кейсов для реализации персонифицированного обучения педагогов // Педагогика и психология в современном мире: теоретические и практические исследования: сб. ст. по материалам XV Международной научно-практической конференции. – 2018. – № 9 (15). – М., изд-во «Интернаука».
6. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы», 09 мая. URL: 2017, <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201705100002>

*Л.А. Флоренкова*

### **ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕДАГОГОВ: МОСТ В БУДУЩЕЕ**

Новый виток в развитии образования диктует необходимость построения такой образовательной системы XXI века, основным предназначением которой является формирование тесной взаимосвязи между процессом развития способностей личности (сфера образования) и оптимальным использованием человеческих ресурсов (сфера экономики). Для этого образовательная система должна непрерывно обновляться, предоставляя обучающимся новые возможности для образования и развития. Образовательный процесс должен строиться и поддерживаться современными образовательными технологиями и постоянно модернизируемым содержанием, с ориентацией на практику и социокультурную ситуацию. Важнейшим элементом такой образовательной системы является учитель, обладающий ключевыми и профессиональными компетенциями и владеющий образовательными технологиями. Сегодня мы наблюдаем целый ряд профессиональных дефицитов, препятствующих полноценной интеграции учителя в образовательную систему. Необходимо создать такие эффективные механизмы, которые помогли бы их вос-

полнить в рамках функционирования национальной системы профессионального роста педагогических работников, являющейся одной из приоритетных задач федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование».

Именно с целью формирования эффективного непрерывного профессионального развития педагогов решается задача модернизации системы методической поддержки педагогов путем создания правовых, организационных и финансовых механизмов перехода на новые модели поддержки учителей, особенно внутри школы.

Методическая компетентность является одной из наиболее значимых составляющих профессиональной компетентности. Методическая работа неразрывно связана с использованием форматов постоянного обмена опытом и лучшими педагогическими практиками.

В нашей школе о формировании методической поддержки педагогов задумались еще в 2013 году. И сегодня созданная тогда система работы развивается и наполняется новыми смыслами.

Мы рассматриваем совершенствование учительского корпуса в разных направлениях. В школе предполагается обновление и оптимизация управленческой системы и переход на международные стандарты качества образования посредством:

- развития профессиональной компетентности педагогического коллектива;
- совершенствования организационно-педагогической культуры;
- организации активной творческой среды для выявления и поддержки детей с разными возможностями и потребностями;
- создания системы цифрового обучения и дистанционного сопровождения.

В настоящее время в школе сложился педагогический коллектив, готовый к освоению и внедрению инновационных технологий, открытый к усовершенствованию профессиональных, информационных, коммуникативных, правовых компетентностей.

Для эффективного развития кадрового потенциала в условиях реализации национального проекта «Образование» – «Учитель будущего» необходимо провести алгоритмизацию профессионального развития педагогов. В этом случае требуется описание маршрутной карты надлежащей деятельности. Каждое направление маршрута связано друг с другом, гарантирует получение результата, который можно легко измерить, проанализировать, корректировать, улучшить. Однако «итоговая сборка элементов» профессионального развития педагога должна происходить на «верхнем уровне» психологического осмысления и обеспечения психологического комфорта в собственном развитии. Необходимо учитывать, что психологический комфорт является фактором, замедляющим процесс профессионального выгорания педагога. Таким образом, новое «вбирает» в себя все исходные основания, происходит генерализация деятельности, позволяющая педагогу обрести новые компетенции, профессиональные навыки.

В деятельности нашей школы алгоритм профессиональной успешности педагога включает:

- направления реализации федеральных проектов национального проекта «Образование»;
- направления реализации основных образовательных программ школы;
- систему сред, способствующих повышению профессиональной компетентности педагога: методическая среда, цифровая, психолого-педагогическая, коммуникативная, сетевая;
- программные инициативы интеграции национального проекта «Образование» и программы развития образовательного учреждения;
- направления инновационной деятельности и проектного управления.

Особое внимание хотелось бы обратить на программу развития, в основу реализации которой положен программно-проектный метод, сочетающий управленческую целенаправленность деятельности администрации и творческие инициативы педагогов. Так, в рамках программы развития школы на 2020–2024 годы предусмотрены проекты по развитию профессионального мастерства педагогов. Например, проект «Мастерские педагогической практики» направлен на работу с молодыми специалистами (не реже двух раз в месяц) в формате образовательных активностей: тренинги, мастер-классы, деловые игры, педагогические мастерские, взаимное посещение уроков, коучинг.

Однако молодые специалисты для нас – это только часть целевой аудитории. Чтобы охватить ее целиком, мы стремимся объединить различные направления работы в рамках комплексной синергии проектов «Мост в будущее: мастерство, компетентность, творчество». Сетевые проекты, объединенные общими ценностными ориентирами, кадровыми ресурсами и технологической базой ориентированы и на опытных специалистов, и на инициативных старшеклассников, и на студентов педагогических вузов. Составной частью синергии проектов должно быть взаимодействие систем среднего и высшего образования в рамках деятельности Герценовского образовательного округа. В частности, мы предлагаем РГПУ им. А.И. Герцена программу модульных стажировок для сту-

дентов педагогических направлений подготовки, также мы готовы выступить стажировочной площадки для молодых руководителей, педагогических и административных команд в режиме «один день из жизни образовательного учреждения». В настоящее время всё больше набирает силу такое движение, как «горизонтальное обучение» педагогических работников – система P2P (от *англ.* peer-to-peer – «равный равному»), обучение внутри профессиональных сообществ педагогов и руководителей образовательных организаций. Такая форма позволяет погрузиться в жизнь школы, организовать включенное наблюдение, проводить открытые уроки и воспитательные мероприятия в рамках различных профессиональных сообществ. Идея синергии проектов, твердо опирающаяся именно на горизонтальные связи, полностью созвучна упомянутой модели P2P.

Очевидно, что деятельность по реализации непрерывного профессионального развития педагогов в школе должна быть сконцентрирована:

- на выборе эффективной стратегии (в нашем контексте алгоритма) профессионального развития, что позволит максимально полно реализовать потребности конкретного учителя, построить индивидуальный маршрут;
- обеспечении открытости образовательной сети: эффективное взаимодействие научного, образовательного и кадрового потенциала как внутри школы, так и организаций-партнеров;
- формировании и сопровождении деятельности школы для развития профессиональных педагогических сообществ и реализации модели «горизонтального обучения»;
- активном использовании цифровых технологий при реализации образовательных проектов и применении их в повседневной профессиональной деятельности;
- проектировании системы контроля качества непрерывного образования.

Можно сформулировать своего рода миссию развития кадрового потенциала в школе – это увеличение человеческого капитала и молодого педагога, и опытного специалиста как ос-

новы его профессионального успеха и профессиональной самореализации в педагогической деятельности. Новое для системы образования понятие «человеческий капитал» стремительно становится ведущим в государственной политике в области образования. Человеческий капитал это своего рода характеристика зрелости человека и означает запас знаний, навыков, способностей и мотиваций человека, имеющих экономическую ценность. Следовательно, основная цель сопровождения педагогов в школе – это развитие профессиональной компетентности обучаемого на основе формирования у него необходимых компетенций.

Для поддержки педагогов в школе осуществляется работа по следующим направлениям.

**Образовательная деятельность** – создание условий для восполнения дефицитов в сфере предметных компетенций, которые представляют собой совокупность знаний в области преподаваемого предмета и смежных областях. Напрямую с этим связаны умения использовать способы деятельности, предусматривающие планирование и конструирование учебного материала, выбор наиболее подходящих технологий и применение соответствующих методик для конкретного образовательного процесса, конкретного учебного раздела и конкретной изучаемой темы. Наиболее остро встает вопрос об обучении педагога использованию различных форм занятий и способов их организации. В рамках реализации этого направления проводятся различные обучающие семинары как внутри школы с привлечением специалистов из разных организаций, так и стажировки в организациях дополнительного профессионального образования. Важной составляющей эффективной организации стажировок является наставничество – неформальный процесс обмена профессиональными знаниями и опытом.

**Просветительская деятельность** – организация кросс-возрастного подхода, то есть обмен опытом между молодыми педагогами и опытными, диалоги между педагогами и старшеклассниками, владеющими актуальной современной информацией в разных областях

знаний. Например, педагогическая мастерская «Китайская комната». Эта мастерская разработана под руководством специалистов СПб АППО. Интерес здесь представляет не только нестандартная проблематика – общение, понимание, искусственный и естественный интеллект, но и проявившаяся на практике специфика «проживания» содержания мастерской детьми и взрослыми.

**Консультационная деятельность** – организация и поддержка в конкурсном движении педагогов в рамках обеспечения горизонтального и вертикального роста. Один из ключевых этапов непрерывного образования – это становление молодого специалиста, помощь в его развитии. Для этой цели с 2019 года в школе работает «Клуб молодых специалистов». Важно создать условия для творческого и профессионального самовыражения как молодых, так и опытных педагогов. Клубные встречи позволяют оптимизировать процесс профессионального развития, способствуют критическому анализу старого и нового с ориентацией на поиск наилучшего решения.

**Проектировочная деятельность** – реализация инновационных и образовательных проектов. Так, например, с 2015 по 2017 год ГБОУ СОШ № 323 работала в статусе региональной инновационной площадки по теме «Разработка модели школьной службы медиации». С 1 января 2019 года школа продолжает эту работу уже в качестве ресурсного центра дополни-

тельного образования Санкт-Петербурга. В 2017 году школа стала победителем конкурса на получение гранта в рамках приоритетного национального проекта «Образование», представив инновационную образовательную программу интеграции внеурочной деятельности и дополнительного образования в культурно-образовательном пространстве школы. Опыт разработки нелинейных (событийных) программ, приобретенный специалистами ОУ в ходе реализации ИОП, использовался при создании программы внеурочной деятельности «Культурный код».

### Заключение

Опыт последних лет подтверждает, что ни один из образовательных проектов «не окупает» вложенных усилий, если его результаты невозможно многократно использовать. Профессиональное развитие педагогов, поддержка его методических и предметных компетенций, управление карьерой и поиском путей монетизации своих профессиональных компетенций, а также практической реализацией ценностей авторства и креативности являются сегодня неотъемлемой частью педагогического труда. А для этого необходимо выявлять и открыто обсуждать возникающие методические проблемы и способствовать их разрешению, способствовать формированию индивидуального стиля, создавать условия для непрерывного профессионального образования и внедрения новейших образовательных технологий.

### Список литературы

1. Алгоритм профессиональной успешности педагога / под ред. Л.А. Флоренковой, Т.В. Щербовой: учебно-метод. пособие. – СПб.: Издательский дом «Петрополис», 2013.
2. Кузьмин Г.С. Ценности и технологии сотрудничества в системе школьного образования: рабочая тетрадь школьного медиатора. – СПб., 2017.
3. Петербургский учитель: вчера, сегодня, завтра: монография / под науч. ред. А.Н. Шевелева. – СПб., 2018.
4. Щербова Т.В. Внутрикорпоративное обучение в школе: принципы, подходы, результаты // Развитие постдипломного педагогического образования в контексте глобальных и региональных проблем; под общей ред. С.Г. Вершловского, СПб, 2015. – С. 71–74.



---

---

## АННОТАЦИИ

---

---

### ***Кравцов А.О.* Тенденции и приоритеты в управлении образованием**

В статье обосновывается необходимость парадигмального переосмысления подходов к развитию системы управления образованием на основе междисциплинарного подхода, выявляются ключевые проблемы управления образованием и предлагаются перспективные направления их разрешения, ориентированные на целостное развитие системы управления образованием в условиях изменений.

*Ключевые слова:* система управления, система образования, управление изменениями, саморазвивающаяся организация, перспективы развития управления.

### ***Kravtsov A.O.* Trends and priorities in education management**

The present article substantiates the need for a paradigm rethinking of approaches to the development of the education management system based on an interdisciplinary approach, identifies the key problems of education management and promising ways to solve them are offered that focus on the holistic development of the education management system in the context of changes.

*Key words:* management system, education system, change management, self-developing organization, management development prospects.

### ***Гришина И.В., Байкова И.Г.* Алгоритм внедрения педагогических инноваций в практику образовательных учреждений**

В статье описан алгоритм деятельности образовательных организаций по созданию и апробации механизмов внедрения педагогических инноваций в практику образовательных учреждений. Рассмотрены методы внедрения педагогических инноваций с позиции организации-донора – разработчика инновационного продукта и организации-реципиента.

*Ключевые слова:* инновации, механизмы внедрения, организация-донор, организация-реципиент.

### ***Grishina I.V., Baykova I.G.* Algorithm for introducing pedagogical innovations into educational institutions practice**

The article describes an algorithm for the activities of educational organizations to create and test mechanisms for the introduction of pedagogical innovations into the practice of educational institutions. The authors consider the methods of introducing pedagogical innovations from the perspective of a donor organization - a developer of an innovative product and a recipient organization.

*Key words:* innovations, mechanisms for introducing pedagogical innovations, donor organization, recipient organization.

**Савинова Н.А. Программа развития образовательной организации как инструмент активизации инновационных процессов**

В статье автор рассматривает новую программу развития образовательной организации через призму запуска инновационных процессов, существенно обновляющих образовательное пространство школы с учетом вызовов современности.

*Ключевые слова:* программа развития, инновационные процессы.

**Savinova N.A. Development program of an educational organization as a tool for enhancing innovative processes**

In the present article, the author considers a new program for the development of an educational organization through the prism of launching innovative processes that significantly update the educational space of the school, taking into account the challenges of our time.

*Key words:* development program, innovative processes.

**Коровкин В.Ю., Ахмадуллина А.Р., Полуэктова С.П. Оценка результативности работы органов государственного управления образованием**

В статье представлен опыт работы по созданию методики оценивания результативности органов ГОУО в ГБОУ школа № 207 Центрального района Санкт-Петербурга.

*Ключевые слова:* государственно-общественное управление образованием, образовательная организация, коллегиальные органы, результативность, инструментарий, мониторинговая карта, параметр, индикатор.

**Korovkin V.Yu., Akhmadullina A.R., Poluektova S.P. Efficiency assessment of state and public education authorities work**

The article presents the experience of creating a methodology for assessing the effectiveness of state and public education management authorities at school No. 207 in the Central District of St. Petersburg.

*Key words:* state and public education management, educational organization, collegial bodies, effectiveness, tools, monitoring map, parameter, indicator.

**Юрченко Т.И. Современный детский сад**

В статье рассматриваются проблемы дошкольного образования с точки зрения ценностных ориентаций инклюзивного общества. Обсуждаются актуальные вопросы управления инклюзивной дошкольной организацией, принципы, задачи и опыт работы дошкольного образовательного учреждения по организации психолого-педагогического сопровождения дошкольников с ограниченными возможностями здоровья, описывается опыт формирования саморазвивающейся дошкольной организации.

*Ключевые слова:* инклюзивное образование, особые образовательные потребности, педагогические технологии, управление.

**Yurchenko T.I. Modern kindergarten**

The article deals with the problems of preschool education from the point of view of an inclusive society value orientation. The article discusses current issues of managing an inclusive preschool organization, the principles, tasks, and experience of a preschool educational institution in organizing psychological and pedagogical support for preschoolers with disabilities and describes the experience in forming a self-developing preschool organization.

*Key words:* inclusive education, special educational needs, pedagogical technologies, management.

**Князева В.В., Вольтов А.В. Новый гуманитарно-технологический образовательный комплекс: подходы и проектные решения**

В статье рассматривается проблема разработки эффективного механизма реализации задач гуманитарно-технологического образования школьников, формирования единого культурно-образовательного и научно-технологического пространства. Представлены концептуальные подходы по созданию условий для формирования у обучающихся технологической грамотности, развития инженерных компетенций, необходимых для перехода к приоритетам научно-технологического развития России.

*Ключевые слова:* гуманитарно-технологический комплекс, технологическая грамотность, инженерные компетенции, концепция гуманитарно-технологического образования, образовательные стратегии.

**Knyazeva V.V., Voltov A.V. New humanitarian and technological educational complex: approaches and project solutions**

The article deals with the problem of developing an effective mechanism for implementing the tasks of humanitarian and technological education for schoolchildren, the formation of a single cultural, educational, scientific, and technological space. The authors present conceptual approaches to create conditions for the formation of technological literacy among students, the development of engineering competencies necessary for the transition to the priorities of scientific and technological development of Russia.

*Key words:* humanitarian and technological complex, technological literacy, engineering competencies, the concept of humanitarian and technological education, educational strategies.

**Корниенко Т.В., Григорьева Т.И., Потапов А.А. Перспективные образовательные технологии в сетевом обучении**

Современная школа нуждается в обновлении образовательных технологий урочной и внеурочной деятельности. Предлагаемая в статье тактика решения этой проблемы – сетевая кооперация образовательных организаций на ресурсном, технологическом и управленческом уровнях. Приведено описание опыта формирования Открытого образовательного кластера на примере ГБОУ гимназии № 24 имени И.А. Крылова Санкт-Петербурга и ГБОУ СОШ № 17 Санкт-Петербурга.

*Ключевые слова:* качество образования, образовательные технологии, сетевое обучение, цифровизация.

**T.V. Korniyenko, T.I. Grigoryeva, A.A. Potapov Perspective educational technologies in network learning**

Modern school needs to update the educational technologies for classroom and extracurricular activities. The proposed tactics for solving this problem is network cooperation of educational organizations at the resource, technological and managerial levels. The article describes the experience in forming an Open Educational Cluster on the example of Gymnasium No. 24 named after I. A. Krylov and secondary school No. 17 in St. Petersburg.

*Key words:* quality of education; educational technologies; network learning; digitalization.

**Козырев Ю.В., Окова Л.Р. Программа ранней профессиональной ориентации школьников «Будущие учителя цифровой эпохи»**

В статье описан опыт организации сотрудничества педагогов ГБОУ школы № 80 Петроградского района, Некрасовского педколледжа № 1 и ГБУ ДО Дворец детского творчества

Петроградского района Санкт-Петербурга по подготовке школьников к участию в юниорских соревнованиях WorldSkills на основе инновационной модели социального партнерства. Рассматриваемая модель разработана в соответствии с концептуальными основами практико-ориентированного подхода в обучении обучающихся при реализации Федеральных государственных образовательных стандартов, позволяет построить на новом качественном уровне систему профориентации и обучения основам профессиональной подготовки в образовательных организациях.

*Ключевые слова:* система профориентации, основы профессиональной подготовки, чемпионаты JuniorSkills, компетенции, юниоры, эксперты, экспертное сообщество, профессиональное мастерство, профессиональная проба.

**Kozyrev Yu.V., Okova L.R. Early vocational guidance program for schoolchildren «Future teachers of digital age»**

The article describes the experience in organizing cooperation between teachers of secondary school No. 80 in the Petrogradsky District, Nekrasovsky Pedagogical College No. 1 and the State Institution of Additional Education 'Palace of Creativity' in the Petrogradsky District of St. Petersburg to prepare schoolchildren for participation in the WorldSkills junior competitions based on an innovative model of social partnership. The model under consideration is developed in accordance with the conceptual foundations of a practice-oriented approach to training students in the implementation of Federal State Educational Standards, which allows us to build a system of career guidance and training in the basics of vocational training in educational organizations at a new qualitative level.

*Key words:* career guidance system, fundamentals of professional training, JuniorSkills championships, competencies, juniors, experts, expert community, professional skills, professional trial.

**Подобаева О.Г. Культурно-образовательные события для педагогов**

В статье представлен опыт комплексного использования образовательными учреждениями ресурсов, таких как музейные занятия, интерактивные экскурсии, познавательные путешествия становится явлением более глубоким и значимым в период дистанционного образования, которое предусматривает, с одной стороны, более разнообразный набор инструментов, с другой – их плоскостное, немногомерное изучение. Значимость событийного подхода возросла многократно и стала более ценной для социального развития детского коллектива, каждого ребенка, учителя и директора школы.

*Ключевые слова:* событийный подход, кросс-возрастное сообщество, культурно-образовательные события, воспитательная работа, музейная педагогика, дистанционное обучение, образовательный туризм, культурные практики.

**Podobayeva O.G. Cultural and educational events for teachers**

The article presents the experience of applying the principles of museum and theater pedagogy by educational institutions that significantly expands both the child's horizons and the teacher's capabilities. The integrated use of resources, such as museum classes, interactive excursions, and educational trips, becomes a deeper and more significant phenomenon in the period of distance learning, which provides, on the one hand, a more diverse set of tools, on the other – their planar, non-multidimensional study. The importance of the event-driven approach has grown many times over and has become more valuable for the social development of the children's collective, each child, teacher, and school principal.

*Key words:* event-driven approach, cross-age community, cultural and educational events, upbringing work, museum pedagogy, distance learning, educational tourism, cultural practices.

**Морозова Л.А. Проектное управление образовательным учреждением**

Статья посвящена рассмотрению практики проектного управления ОУ в условиях реализации национального проекта «Образование». В статье раскрываются теоретические основы проектного управления образовательными системами. Описывается опыт ГБОУ школы № 331 Невского района Санкт-Петербурга по реализации проектного метода управления ОУ.

*Ключевые слова:* проектное управление, проект, проектная деятельность, образовательная организация.

**Morozova L.A. Project management of an educational institution**

The present article is concerned with the practice of project management of an educational institution in the context of the national project «Education» implementation. The article reveals the theoretical foundations of project management of educational systems. The article also describes the experience of school No. 331 in the Nevsky district of St. Petersburg in implementing the project method of managing an educational institution.

*Key words:* project management, project, project activities, educational organization.

**Волчёнкова Г.П. Построение цифровой образовательной среды для развития цифровых компетенций педагога**

В статье рассматривается актуальность развития цифровой образовательной среды и необходимость обеспечения профессионального роста педагогов. Представлена модель повышения мотивации саморазвития педагога на основе лично ориентированного подхода к профессиональному росту, рассмотрены направления деятельности разработки и реализации информационно-сервисной платформы «Центр цифровых компетенций учителя».

*Ключевые слова:* цифровая образовательная среда, профессиональный рост педагога, цифровизация образования, цифровые компетенции педагога.

**Volchenkova G.P. Digital educational environment creating for the development of a teacher's digital competencies**

The present article discusses the relevance of the digital educational environment development and the need to ensure teachers' professional growth.

The author presents a model for increasing the motivation of a teacher's self-development based on a personality-oriented approach to professional growth, considers the areas of activity, development and implementation of the information and service platform «Center for Teacher Digital Competencies».

*Key words:* digital educational environment, professional growth of a teacher, digitalization of education, digital competencies of a teacher.

**Нужнова Н.М., Дерипаска Е.И. Готовность педагогов к инновационной деятельности**

В статье рассматривается проблема готовности педагогов к инновационной деятельности в общеобразовательном учреждении. На примере опыта школы показана значимость педагогических инноваций, особенности реализации научно-методической работы в рамках районной площадки педагогического моделирования и творческого развития.

*Ключевые слова:* инновационная деятельность, педагогическое моделирование, творческое развитие педагога.

***Nuzhnova N.M., Deripaska Ye.I. Teachers ' readiness to innovate***

The article is concerned with the problem of teachers ' readiness for innovative activities in a general education institution. Using the example of the school's experience, the significance of pedagogical innovations, the features of the implementation of scientific and methodological work within the framework of the district platform for pedagogical modeling and creative development are shown.

*Key words:* innovative activity, pedagogical modeling, teacher's creative development.

***Шалыпина Т.А., Добрунова Т.А., Тихомирова Н.О. Персонификация процесса профессионального роста педагога средствами сервисов Google***

В статье представлен опыт школы № 531 Красногвардейского района по обеспечению профессионального роста педагогов в условиях цифровой образовательной среды.

*Ключевые слова:* цифровая образовательная среда, профессиональный рост, целевая модель.

***Shalyapina T.A., Dobrunova T.A. , Tikhomirova N.O. Personification of the teacher's professional growth process by means of google services***

The article presents the experience of school No. 531 in the Krasnogvardeisky district to ensure the professional growth of teachers in the digital educational environment.

*Key words:* digital educational environment, professional growth, target model.

***Флоренкова Л.А. Профессиональное развитие педагогов: мост в будущее***

В статье рассматриваются направления профессионального развития педагогов в условиях реализации национального проекта «Образование», реализации образовательных программ и программы развития школы. Представлена работа школы в рамках комплексной синергии проектов «Мост в будущее: мастерство, компетентность, творчество».

*Ключевые слова:* профессиональное развитие педагогов, методическая поддержка, алгоритм профессиональной успешности педагога.

***Florenkova L.A. Teachers' professional development: bridge to the future***

The article examines the directions of professional development of teachers in the context of the National Project «Education» implementation, the realization of educational programs and school development programs. The work of the school within the framework of the complex synergy of the projects «Bridge to the Future: Skill, Competence, Creativity» is presented.

*Key words:* professional development of teachers, methodological support, an algorithm for the professional success of a teacher.

---

---

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

---

---

**Ахмадуллина Анастасия Ринатовна**, методист ГБОУ школа № 207 Центрального района Санкт-Петербурга

**Байкова Ирина Григорьевна**, директор ГБОУ СОШ № 619 Калининского района Санкт-Петербурга

**Волчёнкова Галина Петровна**, директор ГБОУ СОШ № 139 с углубленным изучением математики Калининского района Санкт-Петербурга

**Вольтов Алексей Викторович**, кандидат педагогических наук, заместитель директора ГБУ ИМЦ Калининского района Санкт-Петербурга

**Григорьева Татьяна Ивановна**, и.о. директора ГБОУ СОШ № 17 Василеостровского района Санкт-Петербурга

**Гришина Ирина Владимировна**, доктор педагогических наук, профессор, проректор по научной работе, профессор кафедры управления и экономики образования СПб АППО

**Дерипаска Елена Ивановна**, директор ГБОУ школа № 604 Пушкинского района Санкт-Петербурга

**Добрунова Татьяна Алексеевна**, директор ГБОУ СОШ № 531 Красногвардейского района Санкт-Петербурга

**Князева Вера Владимировна**, директор ГБОУ «ИТШ № 777» Приморского района Санкт-Петербурга

**Козырев Юрий Владимирович**, кандидат педагогических наук, директор ГБОУ СОШ № 80 с углубленным изучением английского языка Петроградского района Санкт-Петербурга

**Корниенко Татьяна Викторовна**, кандидат педагогических наук, директор ГБОУ гимназия № 24 имени И.А. Крылова Василеостровского района Санкт-Петербурга

**Коровкин Вячеслав Юрьевич**, кандидат педагогических наук, директор ГБОУ школа № 207 Центрального района Санкт-Петербурга

**Кравцов Алексей Олегович**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления образованием и кадрового менеджмента РГПУ им. А.И. Герцена

**Морозова Любовь Александровна**, директор ГБОУ школы № 331 Невского района Санкт-Петербурга

**Нужнова Наталья Михайловна**, кандидат педагогических наук, доцент РГПУ им. А.И. Герцена

**Окова Людмила Ростиславовна**, заместитель директора ГБОУ СОШ № 80 с углубленным изучением английского языка Петроградского района Санкт-Петербурга

**Подобаева Ольга Георгиевна**, аспирант кафедры управления и экономики образования СПб АППО

**Полуэктова Светлана Петровна**, методист ГБОУ школа № 207 Центрального района Санкт-Петербурга

**Потапов Андрей Александрович**, заместитель директора ГБОУ гимназия № 24 имени И.А. Крылова Василеостровского района Санкт-Петербурга

**Савинова Наталья Алексеевна**, заместитель директора ГБОУ СОШ № 191 с углубленным изучением иностранных языков Красногвардейского района Санкт-Петербурга

**Тихомирова Надежда Олеговна**, заместитель директора ГБОУ СОШ № 531 Красногвардейского района Санкт-Петербурга

**Флоренкова Людмила Александровна**, директор ГБОУ СОШ №323 Невского района Санкт-Петербурга

**Шаляпина Татьяна Александровна**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления и экономики образования СПб АППО

**Юрченко Татьяна Ивановна**, заведующий ГБДОУ детский сад № 83 Фрунзенского района Санкт-Петербурга

*Научный журнал*

## **АКАДЕМИЧЕСКИЙ ВЕСТНИК**

В ы п у с к 4 (50)

Редактор *С.П. Левкович*

Перевод аннотаций *Е.Е. Гузовой*

Компьютерная верстка *М.Н. Бусоргиной*

---

Подписано в печать 18.02.2021. Формат бумаги 60x84/8. Печать офсетная. Бумага офсетная.  
Объем 10 п. л. Тираж 300 экз. Заказ № 00/48\_20

---

Издательство Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования  
191002, г. Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, д. 11-13