

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

**УПРАВЛЕНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ:
НОВЫЕ ВЫЗОВЫ И РЕСУРСЫ**

*Сборник статей
международной конференции*

Санкт-Петербург
2021

ББК 74.04(2)

У67

Публикуется по решению редакционно-издательского совета СПб АППО

Составители:

С.В. Жолован, канд. пед. наук, доцент, ректор Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования;

Л.И. Уварова, канд. пед. наук, доцент, исполнительный директор Национальной ассоциации организаций дополнительного профессионального педагогического образования РФ

Редактор-составитель

Н.В. Богатенкова, магистр, заведующий управлением организационного развития СПб АППО

Рецензенты:

Иваньшина Е.А., канд. пед. наук, заведующий структурным подразделением «Институт общего образования» СПб АППО;

Липатова И.А., директор ГБУ ИМЦ Центрального района Санкт-Петербурга

Управление в образовании: новые вызовы и ресурсы: сб.ст. междуна-
У67 родной конференции, Санкт-Петербург, 26 мая 2020 года / сост. С.В. Жолован,
Л.И. Уварова, ред.-сост. Н.В. Богатенкова. – СПб.: СПб АППО, 2021. – 142 с.
ISBN 978-5-7434-0839-9

Сборник статей подготовлен на основе докладов международной конференции «Ресурсы развития: новый взгляд на управление в образовании», состоявшейся 26 мая 2020 года на дистанционной платформе СПб АППО. Среди авторов статей профессионалы всех уровней образования, общественные деятели, представители бизнес-структур и негосударственных образовательных учреждений.

Авторы представили результаты исследований по различным аспектам развития инновационной деятельности образовательных организаций, опыт реализации эффективных практик организации образовательного процесса в современной России и других странах в условиях пандемии.

Издание может быть полезно специалистам в сфере управления образованием, научным работникам, преподавателям, аспирантам, студентам вузов и лицам, интересующимся рассматриваемыми проблемами.

Статьи представлены в авторской редакции.

Введение	5
Новые ресурсы системы образования и их эффективность в достижении целей устойчивого развития	8
<i>Жолован С.В.</i> Дополнительное профессиональное образование – современное пространство непрерывного развития педагогических работников.....	8
<i>Романов К.В.</i> Ресурсы развития образования.....	11
<i>Певзнер М.Н., Петряков П.А.</i> Управление международной деятельностью университета: ситуационный подход и кризисный менеджмент.....	16
<i>Кристева Н.</i> АТО Гагаузия: опыт работы в новых образовательных условиях..	20
<i>Кухтова Н.В.</i> Просоциальная направленность руководителей образовательных учреждений как ресурс развития организации	24
<i>Маурич У.</i> «Глубокое вслушивание» как ключевое понятие управления качеством образования во времена глобального кризиса.....	29
<i>Алексеев С.В.</i> Традиции и новации в управлении качеством образования будущего.....	36
Новые условия развития образования: вызовы и возможности	42
<i>Гришина И.В., Сенкевич Т.А., Модулина О.Б.</i> «Карантикулы» или «расписание на послезавтра»	42
<i>Звоненко А.Б.</i> Учебно-познавательная деятельность как объект проектирования	50
<i>Муштавинская И.В., Соколова С.Н.</i> Инновационные практики дистанционного обучения: онлайн кейсы для развития и оценки ключевых современных компетенций обучающихся.....	54
<i>Лазарева Г. А.</i> Новые формы использования рейтинговой системы оценивания в условиях среднего профессионального образования.....	56
<i>Фирсова Е.Б.</i> Современные механизмы реализации концепции культурного просвещения детей и молодежи Пензенской области: результаты.....	58
<i>Малахова И.А.</i> Развитие белорусской научной школы в области педагогики: теория, методика и организация социально-культурной деятельности	64
<i>Шумакова Т.В.</i> О профессионально-управленческом становлении руководителя общеобразовательной организации как условия достижения ключевых показателей национального проекта «Образование»	67
<i>Лазарева М.В.</i> Директор школы как наставник, ментор, коуч.....	71
<i>Бокунова Т.Н.</i> Компетенции современного учителя: от инструментов диагностики до мотивации на саморазвитие	77
<i>Маркевич И.Д.</i> Подготовка специалистов, оказывающих услуги психолого-педагогической, методической и консультативной помощи родителям (законным представителям).....	80
<i>Строй Г.В.</i> Структурные компоненты управленческой деятельности педагога	84

<i>Губанова Е.В.</i> Образовательные процессы и результаты: опыт работы в новых условиях	89
<i>Осипенко Г.И.</i> Цифровизация образования – шаг в будущее (из опыта работы районной методической службы).....	94
<i>Фещенко Т.С.</i> Цифровизация жизни общества и школы: новый вызов для менеджера образования.....	97
<i>Дмитриенко М.А., Филиппов Е.А., Павлова М.И., Солодова Ю.М.</i> Комплексный подход к организации дистанционного обучения (опыт ГБОУ средняя школа № 376 московского района Санкт-Петербурга).....	102
<i>Лужецкая И.Г.</i> Управленческие решения: свобода и ответственность	109
<i>Симагина И.К., Шингаев С.М.</i> Эмоциональный интеллект как важное качество лидера в образовании	114
<i>Демиденко О.П.</i> Интегративная характеристика морально-психологического состояния педагогического коллектива.....	122
Аннотации	129
Сведения об авторах	140

26 мая в Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования состоялась международная видеоконференция «Ресурсы развития: новый взгляд на управление в образовании». Мероприятие было подготовлено Санкт-Петербургской академией постдипломного педагогического образования в сотрудничестве с Международной ассоциацией гуманистического образования и Национальной ассоциацией организаций дополнительного профессионального педагогического образования,

В рамках конференции шел разговор о «новой субъектности образования», которая возникла в связи с ограничениями, вызванными самоизоляцией и переходом на дистанционное обучение. Эти условия привели к интеграции всех уровней образования, родительской общественности, бизнеса и общества, появлению новых возможностей для использования консолидированных ресурсов в функционировании и развитии системы образования.

Новое время, новые условия предъявляют иные требования к уровню квалификации педагогических и управленческих кадров. Специалисты системы образования призваны обладать профессиональными компетенциями, широким кругозором, позволяющим выйти за рамки своей профессиональной деятельности, а также такими качествами личности, которые дают им возможность стать гибкими, мобильными, успешными и эффективными в динамично развивающемся образовательном пространстве. Перед современной системой образования ставится задача создания механизмов для ресурсного обеспечения удовлетворения профессиональных потребностей педагогических работников и повышения качества общего образования.

Учет «новой субъектности образования» позволит заложить в образовательном пространстве основу «точек роста» для профессионального и карьерного «лифта» педагогов за счет повышения качества совместной деятельности образовательных организаций, а также включение в этот процесс новых субъектов – профессиональных педагогических сообществ, бизнеса, частных организаций. Расширение сети субъектов, участвующих в образовательном процессе, и их интеграция позволят сформировать иные модели непрерывного обучения педагогических работников, удовлетворяющие современным условиям жизни.

Эти вызовы требуют создания принципиально новых технологических, информационных и методических ресурсов, а также правовых, организационных и финансовых механизмов. Вместе с тем, эти вызовы пока недостаточно поняты и приняты профессиональным сообществом. Системе образования необходим диалог между разными субъектами о границах власти и профессионального сообщества, традициях и новациях, нормативного регулирования и независимой оценки качества образования и квалификации педагогов.

Проблема формирования новой среды образования в образовательном пространстве требует переосмысления стратегических решений.

Современный бизнес (издательства, компании, занимающиеся цифровыми технологиями и др.) в последние годы все более заявляют о себе как о субъекте образования. Они предлагают свои продукты – новые информационные системы, технологические решения, программы, книжную продукцию. Бизнес готов реализовывать собственные образовательные программы, заключать договоры о совместной деятельности с образовательными организациями.

Профессиональное развитие педагогов сегодня возможно не только средствами формального, но и неформального, информального повышения квалификации. Большим потенциалом для развития кадров обладают профессиональные сообщества, создание которых требует как государственной поддержки, так и проявления общественных инициатив педагогического сообщества для горизонтального общения и обучения. Такие преобразования нужно обсуждать, обмениваться опытом их осуществления, находить новые возможности для профессионального диалога и взаимообучения.

Необходима площадка для презентации лучших практик непрерывного образования, нахождения контактов и возможностей привлечения инвестиций.

Мы предлагаем обозначить ряд вопросов, требующих разрешения в теоретической и практической деятельности каждого из нас.

Вузы, организации среднего профессионального образования, дополнительного профессионального образования, негосударственного сектора, кто они: конкуренты или партнеры? Какие формы их сотрудничества возможны, результативны и продуктивны? Какие риски и перспективы возникают для каждого из субъектов в процессе этого взаимодействия? Как обеспечить преемственность в подготовке и профессиональном развитии педагогов, реализации сетевых образовательных программ и в других способах взаимодействия.

Происходящие в обществе перемены и реформы побуждают нас, – приверженцев новой педагогики, представителей разных стран: руководителей образовательных организаций разного уровня, учителей, воспитателей, родителей, общественных деятелей, специалистов разных сфер науки, – попытаться найти свои ответы на следующие вопросы:

- как эффективнее обеспечить профессиональный рост педагогов;
- за счет чего возможен дидактический и технологический прорыв;
- что необходимо для переосмысления роли ресурсов, структуры процессов и места технологий в достижении целей образования;
- как обеспечить методическое и тьюторское сопровождение профессионального развития педагогов и руководителей образовательных учреждений?

На основании приобретенного опыта станет возможным ввести инновации, позволяющие адаптировать современное образование к новым условиям в рамках ресурсных образовательных традиций.

В международной видеоконференции «Ресурсы развития: новый взгляд на управление в образовании» приняли участие представители органов управления образованием, руководители и педагогические работники общеобразовательных организаций, организаций дополнительного профессионального образования, преподаватели и руководители ВУЗов, докторанты, аспиранты, научные сотрудники, а также общественные деятели и лица, проявляющие профессиональный интерес к проблемам современного образования. Конференция состоялась на вебинарной площадке СПб АППО, к участию присоединились более 500 человек - представители 42 регионов Российской Федерации и шести стран (Республика Беларусь, Украина, Германия, Австрия, Финляндия, Эстония). В дискуссиях заявили о себе профессионалы всех уровней образования, а также общественные деятели, представители бизнес-структур и негосударственных образовательных учреждений.

Для инновационного администрирования процессов поддержки педагогов интересен опыт служб сопровождения педагогов во многих зарубежных странах и регионах России.

Итогом он-лайн встреч стал обмен мнениями по ключевым вопросам современного образования, связанным с нестандартными условиями развития дистанци-

онного и смешанного обучения. В этих условиях наблюдается процесс переосмысления роли системы непрерывного образования и, в частности, повышения квалификации, что способствует созданию образовательной экосистемы как многомерного образовательного пространства, основным предназначением которой является выстраивание тесной взаимосвязи между процессом развития способностей человека и оптимальным использованием им полученного ресурса.

Социальный капитал определяет степень доверия или недоверия в общности, комфорт или дисгармонию в ней, климат и самочувствие общественного организма, неформальные нормы, убеждения, отчуждение или доверие к институтам власти, связи и контакты (социальные сети), солидарность или разобщенность, сплоченность и открытость, мобильность группы.

Опыт, приобретённый в нестандартных условиях, станет основой для принятия новых решений, развития образовательной отрасли в соответствии с мировыми тенденциями и поставленными политическими задачами.

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ – СОВРЕМЕННОЕ ПРОСТРАНСТВО НЕПРЕРЫВНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

Национальные проекты в области образования создают условия для того, чтобы профессиональная карьера специалистов развивалась в пространстве вариативности и широких возможностей, чтобы человек мог сделать собственный выбор в профессиональной самореализации, полноценно использовать свой интеллектуальный и творческий потенциал. В современной России педагогическая наука и образовательная практика находятся в постоянном движении и развитии, чтобы обеспечить достижение целей Национальных проектов.

Актуальность темы развития ресурсов образования связана с проблемой создания открытого образовательного пространства для непрерывного профессионального развития педагогических работников. При формировании единого образовательного пространства очевидна необходимость интеграции теории и практики, а также учет многообразия в становлении региональных образовательных систем, педагогических традиций и готовность педагогов к инновационному развитию.

Осмысление системных изменений в образовании вызывает желание найти ответы на вопросы, стоящие сегодня перед профессиональным сообществом в достижении единства на национальном уровне, гармоничной интеграции в мировое образовательное пространство.

Ключевым понятием является «пространство как способ существования объективного мира, неразрывно связанный со временем», где деятельность предполагает практические изменения в жизни и получение знаний. И практик, и ученый несут ответственность за практические и теоретические результаты своей деятельности.

Анализируя события периода пандемии, мы находим подтверждения этому в результатах управленческих практик: от растерянности отдельных руководителей и педагогов в первые дни перехода на обучение с использованием дистанционных технологий до уверенной профессиональной деятельности многих педагогических коллективов.

Мы разделяем мнение о том, что педагогические университеты и колледжи представляют в этом пространстве институциональный механизм подготовки интеллектуального потенциала для системы образования.

Носителем практико-ориентированного потенциала является профессиональное педагогическое сообщество, где учитель является лидером не только образовательных, но и социокультурных изменений.

Здесь уместно сказать о роли системы дополнительного профессионального педагогического образования, которая формирует системный механизм развития профессионального педагогического сообщества. Та часть профессионального сообщества, которая имеет осмысленные цели и стремится к их реализации, объединяется в профессиональные объединения, например, в такие, как Национальная ассоциация организаций дополнительного профессионального педагогического образования. В таких органи-

зациях речь не идет о некоем соперничестве, не о том, кто лучше или хуже. Разговор строится о том, как вместе найти наиболее эффективный путь развития.

Проведенное в 2019 году в СПб АППО исследование портрета молодого педагога показывает, что молодые учителя – носители теоретических знаний, выпускники педагогических ВУЗов и колледжей, только в 15% случаев удовлетворены своей работой, 24% – не удовлетворены; у 61% – планы далеки от реальности педагогического образования.

Созданная в 2018 году в СПб АППО Служба трудового посредничества Академии реализовала проект «Педагогические кадры для петербургской школы». В нем приняли участие 102 школы. В службу трудового посредничества обратилось 537 человек, из них более 40% не могут быть педагогическими работниками, 9% приступили к обучению по программам профессиональной переподготовки, около 50% соискателей прошли тестирование по кейсам, разработанным в Академии, и были рекомендованы к собеседованиям в образовательных учреждениях, 205 педагогов (возраст 55+) стали наставниками. В целом эффективность работы составила около 50 %.

Имея опыт собственной профессиональной деятельности, мы понимаем, что старт профессиональной карьеры – это всегда ситуация со многими неизвестными. Для развития системы важно понимать, какие перемены необходимы для ее улучшения.

Разработка Концепции региональной системы профессионального и учительского роста в рамках проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» связана с необходимостью обеспечения непрерывного характера профессионального развития педагогов в условиях системных изменений в системе образования Российской Федерации.

Модернизация системы непрерывного образования, в том числе педагогического, заложена в региональных нормативных документах. В частности, в Стратегии социально-экономического развития региона на период до 2035 года и обозначена как стратегическая задача.

Особая роль в этом процессе отведена дополнительному профессиональному образованию, поскольку оно призвано мобильно и эффективно реагировать на новые вызовы социального развития, на возрастающие запросы педагогической системы в приобретении и развитии компетенций.

Повышенное внимание государства к развитию дополнительного профессионального образования дает определенный сигнал - о необходимости опережающего развития, выстраивания тесной взаимосвязи между процессом профессионального развития педагога и оптимальным использованием им имеющихся ресурсов.

Институциональное сотрудничество между профессиональным образованием и профессиональной практикой имеет свои правила, выстроенные на законодательной основе. Однако в настоящий момент оно может и должно быть дополнено участием профессиональных сообществ.

Последнее время значительно сильнее стало сетевое взаимодействие педагогов и руководителей образовательных организаций. В 2019 году в Санкт-Петербурге полноценно работало 60 методических объединений, в которые вошло около 2000 педагогов.

Многие сетевые сообщества имеют свои электронные ресурсы, оперативно идет обмен информацией. Сетевые ресурсы становятся платформой для эффективного обмена опытом, диссеминации результативных практик работы учреждений и конкретных педагогов, лидеров системы образования.

Из опыта сотрудничества педагогических университетов и институтов развития образования в этом направлении могут рассматриваться ряд проектов с акцентом на

профориентационную работу, сотрудничество в организации практико-ориентированного обучения студентов и подготовки их к профессиональной карьере в школе. Это институциональное сотрудничество создает основу для связи педагогического образования и образовательной практики.

Важным компонентом создания единого пространства непрерывного педагогического образования является установление партнерства между государственными и частными организациями дополнительного профессионального образования.

Актуальность этого направления приобретает особую остроту, т.к. согласно исследованию «Петербургский учитель» в 2019 году 3 из 5-ти учителей повысили квалификацию в коммерческой организации. К сожалению, качество такого обучения не контролируется, выбор педагога, зачастую, связан с легкостью получения документа о повышении квалификации. Значительную роль в изменении качества дополнительного профессионального образования может сыграть Совет по профессиональным квалификациям в сфере образования, запустив систему профессионально - общественной аккредитации образовательных программ, работу центров оценки квалификации.

Не полностью используется потенциал сочетания формального, неформального и информального обучения. Необходимо внимательно относиться к тому, как образовательные организации проводят обучение по внутренним траекториям профессионального роста, в рамках внутренних корпоративных учебных программ или через участие в работе профессионального сообщества.

Система дополнительного профессионального педагогического образования – это система опережающего развития.

Контуры национальной системы профессионального роста педагогических работников определяют стратегию развития непрерывного педагогического образования. Система дополнительного профессионального педагогического образования, являясь частью профессионального сообщества города, может стать координатором сетевого взаимодействия всех субъектов образовательной деятельности.

По каким направлениям может развиваться стратегия формирования единого пространства дополнительного образования?

1. Нацеленность образования не на приобретение навыков и знаний, а на поддержание развития человеческого капитала на протяжении всей жизни.
2. Становление профессиональных сообществ как центральной и ценностной площадки получения знаний, включение профессиональных сообществ в единый процесс образования.
3. Формирование пространства новых ценностей и смыслов педагогической профессии.
4. Продвижение единой сети мобильных и цифровых ресурсов.
5. Развитие учреждений ДППО как проектно – сетевых институтов.
6. Расширение границ между экономической системой (на рынке труда, производстве, профсоюзах) и социальными системами (образование, семья, гражданское общество).

Очевидно, ключ к успеху в совместной работе. Образовательное пространство в современном мире должно быть поликультурным, социально-ориентированным, открытым для формирования международной образовательной среды и все чаще наднациональным по характеру знаний и приобщению человека к ценностям современного мира.

В этом случае стратегическая цель нашего государства и общества – достижение Россией одного из ведущих мест в мировой системе образования в едином мировом образовательном пространстве – вполне реалистична.

РЕСУРСЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

Пандемия ускорила переход нашей цивилизации к эпохе цифрового модернизма, наступление которого предсказывалось последние десятилетия. Мы в полной мере вкусили плюсы и минусы жизни в информационном обществе с культовым словом ЦИФРА. В последнее время резко возросло число тех, кто дальше не сможет жить без электронной почты, дистанта, виртуальных конференций, поиска программного обеспечения. Стал ли народ другим, это покажет время. Но то, что изменились мы: учителя, педагоги, организаторы, учёные, – это факт.

Некоторые учёные всё чаще используют слово «синергия». Произошел синергетический резонанс. История открывает три пути: 1) назад (самый тяжелый по последствиям), 2) оставить всё как есть, потому что кому-то стало очень хорошо, 3) не останавливаясь, идти вперёд, потому что открылись новые горизонты в условиях гибридных войн.

Если идти вперед, то по какому пути (от какой и к какой точке), каким образом и с какими ресурсами? Для ответа на этот вопрос, требуется уточнить координаты поиска, т.е. горизонталь, вертикаль и центральную точку. Горизонталь: ресурсы (если есть, то какие, и какие нужны). Вертикаль: эффективность их применения (с пониманием условий). Центральная точка: цель – устойчивое развитие субъекта образования в гармонии с собой, с окружающим миром социума, природы, Вселенной. Это устойчивое развитие без шараханий от обочины к обочине. Развитие, в основе которого происходит замена черно-белого видения мира на видение цветное. На ментальном уровне национального сознания речь идёт о надстраивании тернарного мышления над дихотомическим мышлением.

Используя метод системно-типологического анализа, И.В. Кондаков формулирует основной вопрос современного этапа исторического развития русской культуры. Он видится в том, чтобы смягчить взрывные процессы, протекающие в настоящий момент, найти формы «переключения» бинарной системы мышления на тернарную, выработать «язык» перевода дихотомической логики культурно-исторического развития на трихотомическую. Необходим поиск таких форм самосознания русской культуры, которые исключают непримиримую партийную борьбу, этический максимализм, жесткую конфронтацию, призывы к радикальному переустройству общества.

Стремительный отход от традиций социокультурного раскола и бинарности в общей ментальности русской культуры невозможен. Это лицемерное протаскивание все тех же традиций. Достаточно трагической реальности 90-ых годов. Отойти от этих традиций можно лишь в области образовательной ментальности. Именно в этой сфере можно научиться и научить интерпретировать социокультурные процессы, сохраняющие свой «взрывной» характер, в категориях троичного мышления, предполагающего философское признание многомерности и многомирности познания. «Для этого необходимо овладеть методом сознательного перевода бинарных структур бытия в тернарные структуры сознания, т.е. членить мир по логике триад» (2, стр.664).

Было бы непростительной ошибкой не замечать того, что в ряде областей ментальной сферы русской культуры за истекшие 25 лет произошли важные перемены. В области духовной культуры бинарная дихотомия «наука / искусство» трансформировалась в трихотомию «наука / искусство / религия». В области политической культуры бинарная дихотомия «буржуазные демократы / национал – коммунисты» уступила место трихотомии «либералы / прагматики / националисты». В области экономической культуры

дихотомия «частные собственники / номенклатурные государственники» уступает перед трихотомией «предприниматели / государственники / лица наемного труда».

Устоят ли эти тернары под давлением бинарных структур мышления наших современников? Решение этого вопроса сегодня зависит от темпов внедрения культурно-антропологической семантики в методологию образовательного процесса. «Путь к стабилизации взрывной ситуации в России пролегает через укрепление в методологии образования культурно-антропологической интерпретации тернарных структур сознания» (5, стр. 83-85).

Уточнив понимание центральной точки, обратимся к горизонтальной и вертикальной координатам. Речь идет о ресурсах и перспективах их использования. На феноменальном уровне внимание привлекает проблематика новых информационных систем в быстро меняющемся образовательном пространстве, на которую обратила внимание исполнительный директор издательства «Русское слово» Марина Ивановна Лобзина:

- становление клубов на базе методических объединений и профессиональных педагогических сообществ, интересное обучение как часть полнокровной жизни;
- учёт неформального образования при повышении квалификации и переподготовке за счёт выхода на инновационные площадки для обсуждения перспектив учительского роста;
- идея активизации взаимодействия с издательством на предмет релевантных методических разработок для дистантного обучения, совершенствования материалов для построения личностных траекторий; целеполагания новых вебинаров, исходя из актуальных проблем в образовании; проектирование совместной работы по повышению функциональной и цифровой грамотности.

В ситуации, сложившейся в период самоизоляции оказалось весьма плодотворным создание сайта оперативной помощи учителю с учётом его дефицитов по примеру Красносельского ИМЦ (Директор ГБУ ДПО ИМЦ Татьяна Анатольевна Сенкевич).

Сюда же следует отнести понимание юридических, организационных и финансовых механизмов становления технологических, информационных и методических ресурсов.

На уровне глубинного анализа происходящих процессов привлекает внимание идея переосмысления ресурсов. К ресурсам технологическим, информационным и методическим следует добавить интеллектуальные ресурсы (интеллектуальный человеческий капитал), включая современную логику практического применения открытий педагогической науки (логико-информационные компетентности) и разработку концепции интеллектуально-духовного воспитания.

Для гуманитарного измерения ресурсов необходимо обновление методологии педагогического познания и практики. Это с неизбежностью позволяет подойти к обсуждению новых моделей непрерывного образования, связанных с пониманием дефицитов работника и нацеливающих на учительский рост.

Принципиально важным является то обстоятельство, что в России приобретает самостоятельный статус научное образование, появление которого В.С. Леднев предсказывал в начале века. Оно следует за общим и профессиональным образованием и является третьей ступенью высшего образования. Потребность в научном образовании обусловлена становлением науки как профессиональной сферы деятельности. Оно обеспечивает совершенствование научно-исследовательской компетентности и методологической культуры (1, стр. 5).

Сегодня совершенно безлика метатеоретическая ниша педагогики. Понятие метапредметных компетентностей прочно вошло в обиход и практиков и теоретиков в связи с реализацией ФГОС. Парадоксально, но переход от конструирования метапредметных компетентностей к метанаучному анализу за редкими исключениями (работы В.В. Краевского, А.В. Хуторского, В.С. Меськова и А.А. Мамченко, Л.М. Перминовой) крайне ограничен. Причина - общее состояние социально-гуманитарных наук, философский уровень которых явно не соответствует современным запросам.

Диалектический материализм как ядро советской философии обрел статус минувшей исторической традиции. За шельмованием этой традиции стоит путаница понятий. Вполне возможно, что для инновационного мышления теоретическим ядром современной отечественной философии станет философия науки (6).

Обновление педагогической методологии, так или иначе связанное со становлением научного образования в среде педагогов, предполагает активный поиск философских оснований. Вполне возможно, что к числу таких оснований будет отнесена философия образования, которая развивается в российском научном сообществе с начала 90-ых годов. С нашей точки зрения, это философия гуманистического конструктивного реализма. Она переносит акцент с психики на сознание, на инновационное мышление обучающихся и педагогов (7).

Суть современной философии образования как одного из межнаучных направлений философии науки, социальной философии и общей педагогики составляет гуманистический конструктивный реализм. «Философия гуманистического реализма России последнего десятилетия стала базовой ценностью в развитии содержания образования, в психолого-педагогических исследованиях, при выработке нормативных решений педагогическими коллективами» (4, стр. 14).

Совершенно очевидно, что переосмысление ресурсов требует дидактического и методологического прорыва в понимании новой образовательной субъектности. Для этого необходимо дополнение традиционной методологии педагогической деятельности (методологии живого контакта, офлайн общения) методологией виртуальных контактов (онлайн общение) в новых педагогических условиях.

Показателен опыт ВГУ имени П.М. Машерова (Белоруссия) по внедрению системы методической подготовки будущих учителей химии к использованию информационно-коммуникационных технологий (д.п.н., проф. Евгений Яковлевич Аршанский). Этот опыт представлен новой дидактикой цифровой образовательной среды, содействием учителю стать Навигатором, откорректировать проектную деятельность, уточнить индивидуальный маршрут с помощью современных информационных технологий.

Уникален опыт цифровой трансформации образовательной среды системы дополнительного профессионального образования Республики Татарстан, Россия (ректор - доктор педагогических наук Людмила Николаевна Нугуманова). Это открытый реестр программ и модулей с посткурсовым сопровождением, федеральная инновационная площадка и виртуальная стажировка.

Обновляемая педагогическая методология, ориентированная на трансформации онлайн и офлайн общения в новой субъектности, – это методология междисциплинарных и трансдисциплинарных (Пиаже, 1970) исследований.

Сегодня возникает иллюзия управляемости гигантским потоком информации. Реальность же такова, что мозг становится придатком включаемого компьютера. Так что основной вопрос философии отныне – не вопрос об отношении мышления и бытия, сознания и материи, детерминизма и индетерминизма, а вопрос о включенности компьютера и его выключенности.

Где выход? Он, как всегда, рядом. Он в коммуникациях, значение которых в языковом плане было по достоинству оценено в философии коммуникативной рациональности популярного мыслителя XX – XXI века Ю. Хабермаса (8). Причем речь идёт не только о коммуникациях между людьми, что более или менее освоено современной психологией и педагогикой на практическом уровне. Выход из информационно-компьютерного тупика видится в коммуникациях между науками на метапредметном, общенаучном и общекультурном уровнях философствования. Данные коммуникации нашли отражение в таких понятиях ФГОСов, как картина мира, ключевые термины, метапредметное мышление, логика познания и деятельности, аналитическая способность мышления, классификация поступающей информации и её упорядочение.

Эти понятия превращают коммуникативный опыт человека в интеллектуальную компетентность: знания, умения, навыки, опыт эффективной интеллектуальной деятельности и готовность к ней, когда он ищет ответы на коренные вопросы жизни (3, стр. 100).

Выступая с пленарным докладом «Исследовательский потенциал трансдисциплинарного подхода» на VII городской научно-практической конференции аспирантов, соискателей, докторантов, научных руководителей, молодых ученых, специализирующихся в области образования, проф. И.А. Колесникова выделила следующие черты этого трансдисциплинарного подхода:

- сложность (многоуровневость, парадигмальная множественность) мира;
- «многоэтажность» человека как космо-био-социокультурного-исторического, духовно активного существа;
- многообразие форм постижения мира и языков выражения знания о мире;
- обязательность ценностного и этического начала в познании;
- признание принципиальной незавершённости (открытости) любого знания.

Конкретное применение данного подхода к изучению новой субъектности – дело ближайшего будущего. Новая субъектность предполагает резкое расширение числа субъектов и контактов между ними. Это – новые педагогические сообщества, частные организации, просветительские центры, бизнес в лице издательств и цифровых компаний, конкурирующие коммерческие центры дополнительного образования, сетевое сообщество в образовательном пространстве взрослых, сетевое сообщество детей и др.

Наконец, следует обратить внимание на новое качество главного субъекта – Учителя. Сегодня он и она должны обладать профессиональными компетенциями, широким кругозором, позволяющим выйти за рамки своей профессиональной деятельности, такими качествами личности, которые дают им возможность стать гибкими, мобильными, успешными и эффективными в динамично развивающемся образовательном пространстве (навигатор, тьютор, фасилитатор, гувернер). Стать интересным партнером по жизни в образовательном пространстве. Для этого нужны совершенно новые приемы и технологии подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Для этого следует решительно расширить классификацию дефицитов повышения квалификации и соответствующих средств мониторинга.

Новая субъектность предполагает поиск новых критериев результативности и эффективности качества образовательной деятельности и профессионального роста, более требовательное отношение к культуре самообразования и культуре педагогической среды. Для этого необходимо формирование ценностей современной культуры саморазвития в едином образовательном пространстве.

Изучение вопросов формирования коммуникаций внутри новой образовательной субъектности неизбежно приведет к формулированию основного философского вопроса

методологии образования – кто кем правит, человек цифрой и роботами или робот с цифрами правит человеком и цивилизацией. Цифра без головы – это пустой звук Вселенной. Сегодня от педагога зависит, кто и как будет решать этот вопрос через 15 – 20 лет.

Впереди самое трудное – смысловая корректировка системы управления и самоуправления дополнительным педагогическим образованием. Она связана с новыми принципами информационно-коммуникативной культуры образовательного процесса, в котором функциональная и компьютерная грамотность позволяет организовать сетевое взаимодействие для сочетания академических занятий и живого общения с дистантными формами обучения, воспитания и развития личности.

Список литературы

1. Гвильдис Т.Ю., Жолован С.В. Подготовка научно-педагогических кадров в системе ДПО // Тенденции развития современной педагогической науки: материалы VIII всероссийской научно-практической конференции аспирантов, соискателей, докторантов, научных руководителей, молодых учёных, специализирующихся в области образования / сост. Т.Ю. Гвильдис, А.В. Орешко. – СПб., 2020. – (Библиотека аспиранта). – С. 5.
2. Кондаков И.В. Введение в историю русской культуры: учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 1997. – С. 664.
3. Романов К.В. Интеллектуальная компетентность организатора коммуникаций // Инновации в школьном управлении: материалы межрегиональной научно-практической конференции (в рамках VIII Петербургского международного образовательного форума). Санкт-Петербург, 29 марта 2017г. / под общ.ред. К.В. Романова. – СПб.: СПб АППО, 2017. – С. 100.
4. Романов К.В. Миры детства в философии непрерывного образования // Педагогика. – 2017. – № 3. – С. 14.
5. Романов К.В. Семьи и школа как феномен культурной антропологии. Диссертация на соискание учёной степени доктора философских наук. – СПб.: СПбГУ, 2004. – С. 83-85.
6. Романов К.В. Философское осмысление управления информацией в процессе обучения // Педагогика (Советская педагогика): 80 лет служения отечественному образованию: материалы международной научно-практической конференции. (26 октября 2017 г.). Ч. I. – М.: Педагогика, 2017.
7. Философские основы современного образования: коллективная монография / К.В. Романов, Е.М. Сергейчик, Н.Н. Болгар, Б.В. Кричевский / под науч. ред. К.В. Романова, Е.М. Сергейчик. – СПб.: СПб АППО, 2019.
8. Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие. – СПб., 2000.

УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ УНИВЕРСИТЕТА: СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД И КРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Международная деятельность российских вузов направлена на реализацию стратегии интернационализации высшего образования и использование международного ресурса для повышения его качества и содействия инновационному развитию университета. Управление международной деятельностью имеет с другими видами управленческой деятельности как общие, так и специфические черты. Раскроем эти особенности международной деятельности как объекта управления.

Во-первых, несмотря на свою значимость, международная деятельность в вузе не является абсолютно автономным объектом управления и во многом зависит от эффективности системы управления вуза в целом и успешности его научно-образовательной деятельности. Если в вузе отсутствуют интересные инновационные образовательные программы, низкий кадровый потенциал, нет значимых научных достижений, то вряд ли такой вуз будет привлекательным для зарубежных партнёров и сможет занять достойное место в мировом академическом сообществе. Во-вторых, ситуация неопределённости в управлении международной деятельностью проявляется более часто, более ярко и многопланово, чем в академической сфере. Это связано с влиянием политических факторов, международной ситуацией в мире, надёжностью зарубежных партнёров, устойчивостью старых и новых связей, наличием международных грантов и масштабных проектов. В-третьих, международная деятельность чрезвычайно зависима от субъективного фактора, профессионально-личностных качеств и мотивации отдельных личностей. Иногда смена поколений, уход её организатора или активных участников может обрушить или привести к стагнации сложившуюся годами систему международных связей между университетами [3].

Исходя из перечисленных выше особенностей, в управлении международной деятельностью особую значимость приобретает ситуационный подход, позволяющий университету как открытой образовательной системе быстро и оперативно реагировать на те изменения, которые происходят в международных отношениях, и адекватно отвечать на глобальные и локальные вызовы [2].

В условиях общественно-политических трансформаций, турбулентностей в международных отношениях и больших потрясений в мире управление международной деятельностью университетов содержит элементы кризисного менеджмента, направленного не только на сохранение стабильности и преодоление кризисных явлений, но и на поиск ресурсов дальнейшего развития [1]. Ситуационный подход и кризисный менеджмент стали особо актуальными для управления международной деятельностью в последние годы и в последние месяцы, когда нас захлестнули две волны глобального кризиса. Первая волна была связана с обострением международных отношений, начиная с 2014 года, вторая волна – с распространением новой коронавирусной инфекции во многих странах мира, включая Россию.

Во время первой волны кризиса академическое сообщество столкнулось с рядом вызовов, связанных с политической и экономической нестабильностью в мире, и усилением напряженности в системе международных отношений. К таким вызовам можно отнести:

- негативное влияние антироссийской пропаганды в зарубежных СМИ, направленной на демонизацию образа России в глазах мирового сообщества, включая академическое сообщество;

- различные оценки участниками международного сотрудничества происходящих в мире политических и экономических событий, их характера и последствий;
- ограничение, иногда прямой запрет научно-образовательных контактов между отдельными странами-партнерами, нарушение традиционных экономических и культурных связей.

В этих условиях важно было сохранить открытость университетов миру, партнерские связи с зарубежными образовательными организациями, интенсивный межкультурный диалог, интеграционные процессы в образовании. Главным лейтмотивом в международной деятельности университетов в эти годы стал лозунг «Сохранить старые мосты и построить новые».

Рассмотрим особенности управления международной деятельностью во второй кризисный период на примере Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого (НовГУ). К началу года потенциал международной деятельности нашего вуза значительно укрепился: на 40% увеличилось количество иностранных студентов, открылась англоязычная программа по специальности «лечебное дело».

В 2019-2020 учебном году в НовГУ обучается 510 иностранных студентов из 37 стран мира:

Марокко – 120 чел.

Ангола – 54 чел.

Конго – 33 чел.

Габон – 28 чел.

Гана – 24 чел.

Иордания – 23 чел.

Таджикистан – 38 чел.

Продолжилась реализация трёх совместных образовательных программ с двойным дипломом с Университетом г. Хильдесхайм. После некоторого спада более успешной стала проектно-грантовая деятельность. Новгородский университет стал участником целого ряда проектов, финансируемых различными международными организациями и фондами, такими как Европейская Комиссия (программа Эразмус+), Германская академическая служба обменов, Посольство ФРГ в Москве, Белорусский республиканский фонд фундаментальных исследований и др. В рамках программы Эразмус+ мы снова вошли в проектный консорциум под эгидой итальянского Университета «Кассино и Южного Лацио» и совместно с десятью университетами-партнерами приступили к реализации проекта, посвященного лидерству в образовании.

В НовГУ с начала текущего учебного года активно велась подготовка к проведению в мае Недели международного сотрудничества, программа которой предусматривала множество интересных научно-образовательных и культурно-познавательных событий. Но эпидемиологическая ситуация погрузила весь коллектив университета в совершенно новую реальность, затронув все стороны профессиональной деятельности и частной жизни. Международная деятельность не стала исключением. В след за образовательным процессом существенной трансформации подверглись все её направления. Настало время новых управленческих решений в условиях второй волны глобального кризиса.

Управленческая деятельность в международной области за короткий срок прошла несколько этапов:

- 1) этап разочарования, выжидания и переноса мероприятий;
- 2) этап выхода в виртуальное пространство и поиска новых форматов международного сотрудничества;

- 3) этап активного международного взаимодействия в виртуальном пространстве;
- 4) этап рефлексии и прогнозирования послекризисного развития международной деятельности.

На первом этапе пришлось отказаться от ранее намеченных планов и информировать иностранных партнёров о переносе запланированных мероприятий на более поздний период. При этом практически все сотрудники международных отделов были переведены в режим работы «из дома», так называемый «athomeoffice».

Когда стало понятно, что кризисная ситуация затягивается и возможности физической мобильности ещё длительное время будут ограничены, начался новый этап: интенсивные контакты и консультации с зарубежными партнёрами о новых форматах и формах сотрудничества.

И, наконец, с конца апреля 2020 г. настал этап активного международного взаимодействия в виртуальном пространстве. Чем он характеризуется?

Во-первых, виртуальные контакты стали более частыми, поскольку для их осуществления не требуются дополнительные финансовые и временные ресурсы. Во-вторых, расширяется круг технических возможностей и компетенций участников международных обменов, которые осуществляют свою коммуникацию на различных платформах: Zoom, Microsoftteams, Google-meeting и др. В-третьих, расширяется тематическая направленность различных видов международных виртуальных коммуникаций, среди которых можно выделить:

- встречи-переключки «Не потеряй друзей», целью которых является поддержание партнёрских связей и взаимное информирование международных партнёров о ситуации в их странах и образовательных организациях;
- виртуальные встречи, посвященные обмену опытом организации научно-образовательной деятельности в новых условиях;
- научно-практические конференции, семинары, воркшопы в рамках действующих международных проектов.

Большинство видеоконференций сосредоточено сегодня на обмене опытом работы образовательных организаций в новых условиях, на достоинствах и недостатках дистанционного обучения, возможностях проведения научно-педагогических исследований в онлайн-формате.

В мае в НовГУ проходила виртуальная встреча вузов-партнёров, организованная Техническим университетом г. Дрезден (Германия). Участники видеоконференции из США, Ирландии, Чехии, Израиля, России, Германии, Японии и других стран, которые работают в сходных условиях, делились своими наблюдениями за процессом онлайн-обучения. По мнению многих участников, оно не только обеспечило доступность качественного образования для многих целевых групп (что было известно и ранее), но и существенно усилило индивидуализацию обучения, избавило от социальной лености многих ранее не мотивированных студентов, которые обязаны были самостоятельно и строго в установленный срок выполнять индивидуальные задания, что повысило их учебную мотивацию и академические достижения.

Онлайн-анкетирование, другие виды онлайн-опросов, изучение цифрового следа в социальных сетях стали привычными виртуальными методами научно-педагогических исследований. Их активное использование позволяет реализовывать цели и задачи текущих международных проектов.

Проектный менеджмент, обеспечение высокого качества образования и научных исследований – таковы тематические приоритеты третьего вида международной виртуальной коммуникации. В НовГУ запланирована онлайн-конференция, в ходе которой Новгородский

государственный университет имени Ярослава Мудрого, Витебский государственный университет имени П.М. Машерова (Республика Беларусь) и Университет г. Нюрнберга (Германия) будут обсуждать влияние международных обменов на систему непрерывного образования. Такова тема проекта, финансируемого Германской службой академических обменов.

Впереди нас ожидает четвертый этап – управление международной деятельностью в новой реальности, связанный с рефлексивным анализом накопленного опыта в кризисный период и прогнозом её развития в будущем. Сейчас уже понятно, что бесценный опыт международной виртуальной коммуникации не только существенно расширит спектр компетенций научно-педагогического и административного персонала, но и даст импульс к расширению форм и технологий международного сотрудничества, включающих как живое контактное общение, так и дистанционные формы работы. При этом ситуационный подход к управлению сохранится на долгие годы, а кризисный менеджмент останется резервным инструментом для неординарных ситуаций.

Список литературы

1. *Веснин В. Р., Данченко Л. А., Юрьева Т. В.* Кризисное управление: современные стратегии и технологии. – М.: Проспект, 2011.
2. *Дункан Д.У.* Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. – М.: Дело, 1996.
3. *Певзнер М.Н., Петряков П.А.* Управленческий аспект в образовании как предмет международной научной дискуссии // Человек и образование. – 2009. – № 3 (20). – С.173- 179

АТО ГАГАУЗИЯ: ОПЫТ РАБОТЫ В НОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ

Автономно-территориальное образование Гагаузия (GagauzEri) с особым правовым статусом, выражающим самоопределение гагаузского народа, является составной частью республики Молдова. Образование в АТО Гагаузия и Республике Молдова базируется на единых целях и системе. Образование является национальным приоритетом и основным фактором устойчивого развития общества, основанного на знаниях [1].

Право на образование [2] обеспечивается обязательным общим образованием, лицейским и профессиональным образованием, высшим образованием, а также другими формами обучения и повышения квалификации.

С 11 марта 2020 года на всей территории Республики Молдова и АТО Гагаузия, в связи с распространением инфекции COVID -19, был прекращен учебный процесс и осуществлен переход на дистанционное обучение.

На основании разработанных Методологий [3] дистанционное обучение было продолжено, прежде всего, в начальных, гимназических и лицейских классах, профессиональных училищах, Комратском государственном университете. Позже (с апреля 2020г.) дистанционный процесс обучения стал внедряться в учреждения внешкольного образования и в детских садах.

Управление дистанционным образованием осуществляется на нескольких уровнях: на национальном – Министерство образования, культуры и исследований, на уровне АТО Гагаузия – Главное управление образования Гагаузии, на уровне учебных заведений – администрации.

Для того, чтобы реализовать управление дистанционным образованием на уровне школьных дисциплин, учителя определили технологии, применяемые для организации дистанционного обучения в соответствующий период (платформы, приложения и т. д.), Классные руководители координируют деятельность класса, на родителей детей возлагается задача создания безопасной физической среды для ребенка и организации материалов и оборудования, необходимых для обучения.

На сегодняшний день в сфере образования Автономии работают 1488 педагогов, из них 1480 реализуют дистанционное обучение. 98% учащихся охвачено дистанционным обучением.

Используются руководства, цифровые информационные ресурсы, автоматизированные системы тестирования и другие специальные материалы.

Учитель проектирует дистанционный образовательный подход с точки зрения теории учебного плана, использует краткосрочный дидактический проект в рамках сценария дидактической деятельности для дистанционных уроков: он не разрабатывает краткосрочные дидактические проекты, но обеспечивает последовательность конкретных учебных инструкций и время дозирования при структурировании дидактической поддержки / проведения мероприятий на дистанционном уроке.

Парламент Республики Молдова принял 21 мая 2020 года Закон об отмене национальных экзаменов. Закон устанавливает выдачу сертификата об обучении в гимназии в девятом классе со среднегодовыми показателями, превышающими отметку «5», с расчетом оценок за экзамены на основании оценок, полученных во время обучения в 7-9 классах. Диплом бакалавра, со средним годовым значением по школьным предметам и общим средним значением, превышающим отметку «5», с расчетом оценок для

экзаменов на степень бакалавра на основе оценок, полученных в 10-12 классах. Отметим, что дипломы бакалавриата будут иметь одинаковое юридическое значение для высших учебных заведений в стране и за рубежом.

Карантин проверил нас на профпригодность, мобильность, открытость новым вызовам современности. Показал системные вопросы, которые не должны решать каждое учебное заведение самостоятельно. Должна быть целая программа цифровизации образования. Каждое учебное заведение увидело свои сильные и слабые стороны. Принято решение о переходе всех школ Гагаузии до 1 сентября 2020 года на единую онлайн-платформу - Studii.md. Цель проекта – объединить учителей, учеников и их родителей, сделать процесс обучения более эффективным, прозрачным и актуальным.

Давайте посмотрим на вынужденный дистант, как на время возможностей, выйдем за рамки предубеждений и постараемся увидеть то ценное, что можно будет взять с собой в будущее образования.

Руководящие сценарии для урока на основе дистанционной связи

Урок приобретения знаний / понимания/ навыков (Комбинированный урок)	Урок обучения навыкам применения / анализа-синтеза знаний	Урок оценки навыков
Организационный момент приветствия (1-2 мин.)	Организационный момент приветствия (1-2 мин.)	Организационный момент приветствия (1-2 мин.)
В организационный момент приветствия необходимо обеспечить благополучие, мотивацию учеников, представить тему и задачи урока - в краткой и доступной форме для учеников. В начальных классах этот момент может быть только в начале учебного дня, в гимназических и лицейских классах - на каждом уроке		
Урок приобретения знаний / понимания/ навыков (Комбинированный урок)	Урок обучения навыкам применения / анализа-синтеза знаний	Урок оценки навыков
Преподавание новой темы через презентацию, видеоресурс или прямое вмешательство преподавателя, обеспечиваемое приложением (5-10 мин.) Объяснение самостоятельного домашнего задания (5 мин.) Выполнение учениками самостоятельного задания (15 мин.) Предоставление индивидуальной и коллективной обратной связи (5-10 мин.)	Представление самостоятельного домашнего задания (5 мин.). Выполнение учениками самостоятельного задания (15 мин.) Предоставление индивидуальной и коллективной обратной связи (15 мин.)	Отправка образца (форма Google Forms, интерактивный тест, тест по электронной почте, сфотографированный тест) и объяснение того, как работать и / или оценивать элементы (10 мин.) Самостоятельная деятельность (30 мин.) Прием выполненных образцов, краткая обратная связь (5-10 мин.) Анализ образца-индивидуально, в согласованное время со учеником

Список литературы

1. Кодекс об образовании РМ Nr. 152 от 17.07.2014. Опубликован 24.10.2014 в Monitorul Oficial Nr. 319-324
2. Конституция РМ от 29.07.1994. Опубликован: 12.08.1994 в Monitorul Oficial Nr. 1
3. Приказ МОКИ № 378 от 26.03.2020 г. «О дистанционной организации образовательного процесса для учреждений раннего образования»; Приказ МОКИ № 375 от 24.03.2020 г. об утверждении «Методики продолжения дистанционного обучения в спортивных школах в условиях карантина»; Приказ МОКИ № 366 от 20.03.2020 г. об организации онлайн-преподавательской деятельности в высших учебных заведениях; Приказ МОКИ № 351 от 19.03.2020 г. о продолжении образовательного процесса (начальное, среднее и профессиональное образование); Приказ МОКИ № 350 от 19.03.2020 об утверждении Регламента организации профессионально-технического образования в период, когда доступ к учебным заведениям ограничен; Приказ МОКИ № 2110 от 07.04.2020 об утверждении методики обеспечения непрерывности образовательного процесса в условиях карантина во внешкольных образовательных учреждениях. <https://mecc.gov.md/ro/content/invatamint-general>

Цифровые информационные ресурсы

Цифровые учебники:

1. Цифровые учебники по цифровому образованию, кл. I, II. – URL:<http://ctice.gov.md/resurse/educatia-digitala/>
2. Альтернативный цифровой справочник по румынскому языку и литературе, кл. X, XI, XII. – URL:<http://literaturaromana.md/>
3. Учебники в формате PDF. – URL:<http://ctice.gov.md/manuale-scolare/>

Цифровые библиотеки:

1. Moldavica - Biblioteca Nationala Digitala a Moldovei . – URL:<http://www.moldavica.bnrm.md/>
2. IȘE виртуальная библиотека. – URL:<http://ise.md/biblioteca-virtuala/>
3. Национальная библиотека. – URL:<http://bnrm.md/web/>
4. Библиотека продидактики онлайн. – URL:<http://prodidactica.md/biblioteca-pro-didactica-on-line/>
5. Открытые национальные и международные образовательные ресурсы. – URL:<http://red.prodidactica.md/resurse-red/red-nationale/>, <http://red.prodidactica.md/resurse-red/red-internationale/>
6. Журнал Didactica Pro. – URL:<http://www.prodidactica.md/revista/>
7. Электронная библиотека информатики. – URL:<http://biblioteka.net.ru>
8. Biblioteca Digitala Globala. – URL:<https://www.wdl.org/en/>
9. Departamentul Informațional Biblioteconomic. – URL:<http://library.ulim.md/biblioteci-virtuale/>

Онлайн базы данных:

1. Национальная библиотека Республики Молдова. – URL:<http://www.bnrm.md/index.php/resurse-informationale/baze-de-date>

Материалы для интерактивного обучения (мультимедиа):

1. <http://aee.edu.md/clasa-sesiunea-examen/clasa-9>, <http://aee.edu.md/clasa-sesiunea-examen/clasa-12>
2. Ресурсы. Класс будущего . – URL:<https://www.clasaviitorului.md/categorie/resurse/>
3. Блог «Коллекция искусства и карт» Национальной библиотеки. – URL:<https://arteplasticeharti.wordpress.com/>

4. AUDIOVIDEOTECA блог Национальной библиотеки. – URL:<https://audiovideoteca.wordpress.com/>

5. Онлайн-уроки для подготовки к экзамену на степень бакалавра, UTM. – URL:<https://protv.md/coronavirus/lectii-online-in-perioada-vacantei-fortate-elevii-asista-la-orele-live-predade-de-profesori-pentru-pregatirea-examenului-de-bacalaureat-video—2521768.html>

6. Școalăonline de Matematică Examen.md. – URL:<https://sites.google.com/view/examenmd/home>

7. LecțiiAeL (România). – URL:<http://advancedelearning.com/index.php/articles/c4140>

8. Анимации и симуляции в физике (ro и ru). – URL:<https://www.walter-fendt.de/html5/phen/index.html>

9. GeoGebra - это интерактивное приложение для изучения математики в гимназии (например, графическое представление функций 2D и 3D, вероятностей и т.д.). – URL:<https://www.geogebra.org/classic>. Инструкции по использованию здесь – URL:<https://tinurl.com/vwm4sav>.

10. Игры для изучения географии мира. – URL:<https://online.seterra.com/ro>

11. <http://guogagauzii.md/vremuya-vybralo-nas>

12. AISE. Образовательные онлайн-платформы. – URL:<http://alem.aice.md/resources/conferinta-platforme-educationale-online/>

13. CTICE. Рекомендованное программное обеспечение. – URL:<http://ctice.gov.md/softuri-recomandate/>

Виртуальные лаборатории и Интерактивное моделирование:

1. Physics Lab. – URL:<http://dev.physicslab.org/Labs.aspx>

2. PHET - это ресурс, который очень любят учителя со всего мира. Исследуйте симуляции и интерактивные уроки на румынском языке или создайте новые:

3. Математика. – URL: <https://phet.colorado.edu/ro/simulations/category/math>

4. Физика. – URL:<https://phet.colorado.edu/ro/simulations/category/physics>

5. Химия. – URL:<https://phet.colorado.edu/ro/simulations/category/chemistry>

6. Биология. – URL:<https://phet.colorado.edu/ro/simulations/category/biology>

7. Наука о земле. – URL:<https://phet.colorado.edu/ro/simulations/category/earth-science>

8. По учебным циклам-<https://phet.colorado.edu/ro/simulations/category/bv-levelVirtualPhysicsLabs>. – URL:https://physics.ccsu.edu/LEMAIRE/genphvs/virtual_physics_labs.htm

Интерактивные тесты:

1. EduScoala(Romania). – URL:<https://eduscoala.ro/teste-interactive>

2. <https://cisco.app.box.com/s/47x9iruepz0ivs0mt6svwqxp3iaoczq>.

3. http://alem.aice.md/alem/wp-content/uploads/2017/10/Ghid_eTwinningROM-2016_out-FINAL.pdf

4. <https://www.netacad.com>

5. Центр информационных и коммуникационных технологий в образовании. – URL:<http://ctice.gov.md/manuale-scolare/#>

6. Национальное агентство по куррикулуму и оценке. – URL:<http://aee.edu.md/clasa-sesiunea-examen/clasa-9>,<http://aee.edu.md/clasa-sesiunea-examen/clasa-12>

ПРОСОЦИАЛЬНАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ КАК РЕСУРС РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В сложившихся социально-экономических условиях вызовом времени становится реализация просоциальной направленности образовательной деятельности, способной вывести культуру человеческих и педагогических отношений на качественно новый уровень, обеспечить восстановление региональной солидарности, осознание людьми общности своих интересов с интересами региона, страны, сограждан, коллег, близких людей, готовность их к социально одобряемому поведению, значимой активности, коллективным действиям, систематической взаимопомощи и взаимной поддержке. Следует отметить, что в первых рядах значимых приоритетов в системе образования, рассматривается просоциальная направленность руководителя в отношении к подчиненным и обучающимся, являясь связующей частью для ценностей, ориентированных на благополучие другого человека и сообщества. Невозможно становление просоциальной личности вне образовательной среды, создающей условия для подражания просоциального поведения руководителя, который своим примером демонстрирует значимость такого поведения.

Актуальность заявленной темы определяется: согласованностью целей поддержки (помощи) как деятельности, обеспечивающей развитие субъектной позиции сотрудника и обучающего, и помогающего поведения коллег как средства ее реализации; востребованностью поддержки как стратегии профессионального поведения руководителя.

Анализ зарубежного опыта показал важность решения данной проблемы на международном уровне. Так, в ЮНЕСКО выявлена необходимость поддержки просоциального поведения через образование. Министерства и ведомства, отвечающие за образование в различных странах на национальном уровне, предложили или обязали школы внедрять планы действий и учебные программы для поддержки просоциального поведения в Канаде, Новой Зеландии, Индии.

Несколько штатов США (например, Пенсильвания, Вашингтон) приняли стандарты обучения для преподавания просоциальных компетенций в дошкольном и начальном образовании, в связи с тем, что в процессе обучения не хватает навыков, которые позволяют налаживать отношения с другими людьми, работать в группе или совместно разрешать межличностные споры (Johnson&Johnson, 1996; Rimm-Kaufman, Pianta, &Cox 2000).

Российские исследования по изучению просоциального поведения отражают:

- Эволюционную модель просоциального поведения (Л.Н. Тарасова, С.И. Соболев, 2014);
- повседневное просоциальное поведение личности как накопление социального капитала (А.Л. Свенцицкий, Т.В. Казанцева, 2015);
- особенности просоциального поведения студентов азербайджанского, белорусского и русского этносов во взаимосвязи с индивидуальными ценностями (Ю.В. Ковалева, 2016);
- ценностно-потребностная сфера личности старших подростков, склонных к агрессивному ипросоциальному поведению (Л.В. Смольникова,2006);
- социокультурные детерминанты просоциальной мотивации студентов» (Т.И. Брессо, 2013);

- социально-психологический тренинг личностного роста как средство развития просоциального поведения» (Ю.О. Мазур, 2008) [9];
- современные модели и методы диагностики просоциального поведения волонтеров» (Е.Ю. Шлюбуль и др., 2016);
- просоциальная направленность педагогической деятельности (Е.И. Ерошенкова, 2019) [1].

Таким образом, становится очевидным, что исследований, направленных на изучение просоциальной направленности руководителя в сфере образования – не наблюдается.

Для специалиста образования активная просоциальность является неотъемлемым качеством профессии. Все действия специалиста образования должны быть социально ориентированными, нацеленными на помощь сотрудникам (коллегам) и не только, на поддержку и сопровождение обучающихся. Это возможно осуществить, обладая просоциальной направленностью, что связано с социальной и коммуникативной компетентностью в различных педагогических ситуациях при проявлении толерантности, эмпатии, готовности к профессиональному и личностному росту.

В теоретическом плане необходимо отметить, что до сих пор понятие просоциальной направленности не имеет единого подхода в существующих исследованиях и диапазон просоциальных проявлений имеет размытые границы, при отсутствии научно обоснованной типологизации и классификации данных форм поведения человека. Многофакторность просоциальности, в том числе и ситуативного характера, затрудняет поиск и обоснование принципов определения данного явления.

Так, просоциальная направленность личности трактуется О.И. Игнацкой как «устойчивая доминирующая ценностно-мотивационная система, отражающая глубинные смысловые структуры личности, включая мировоззрение человека и такое его отношение к действительности, как ориентированность на благо других людей без ожидания получения какого-либо внешнего вознаграждения», в контексте изучения подростков» [4]. Хотя ряд других исследований указывает на то, что большинство просоциальных поступков, в том числе и в педагогической деятельности, не являются абсолютно бескорыстными, а совершаются ради получения вознаграждения – внешнего (поднять свой имидж, завоевать авторитет и т.д.) или внутреннего (самоодобрение, удовлетворенность процессом и результатами своего труда и т.д.) (Д.Майерс, 2007) [8].

В том числе, существует точка зрения о том, что психологическими детерминантами просоциального поведения выступают определенные содержательные (качества и свойства) и динамические (мотивы) характеристики, в совокупности определяющие направленность поведения. В связи с этим, к содержательным характеристикам просоциальной направленности, обеспечивающим помогающее поведение, относятся следующие качества и свойства личности: эмпатия, альтруизм, переживание морального долга, ответственность. В свою очередь, готовность вмешаться и прийти на помощь детерминирована такими факторами, как оценка соотношения величины затрат и вознаграждения, эмоциональное состояние помогающего и нуждающегося в помощи, присутствие других людей, социальные нормы ответственности, взаимности и справедливости (Н.В. Кухтова, 2005) [7].

Исходя из этого, просоциальная направленность представляется как совокупность содержательных (качества и свойства личности) и динамических (мотивация) характеристик личности, определяющих склонность к оказанию помощи окружающим и готовность приносить пользу другим людям и обществу в целом. Опираясь на принцип взаимного детерминизма (А. Бандура) данное определение просоциальной направленности, позволило рассмотреть внутренние (качества личности) и внешние (характер

подкрепления) детерминанты поведения как систему взаимодействующих факторов, определяющих направленность поведения [7]. Кроме того, оно согласуется с мнением С.Л. Рубинштейна о том, что направленность – это склонность к определённой деятельности, возникающая в результате взаимосвязи и взаимообусловленности, сформированных в процессе обучения и воспитания качеств и свойств личности и динамических тенденций (мотивов поведения) и позицией Г.У. Бирхоффа, по мнению которого просоциальность является намерением действовать на благо другому человеку в ситуации свободного выбора действий [12].

Следует отметить, что в образовательных учреждениях просоциальная направленность получает отражение центрации каждого друг на друга, а вместе с ней и их рефлексия на себя (Калинина, 2010) [6]. Особенность просоциальной направленности руководителя связана с постоянной необходимостью принятия управленческих решений, использованием психолого-педагогических данных, повышением эффективности деятельности сотрудников, понимания особенностей развития обучающихся (путей использования скрытых и нереализованных возможностей) (Н.Н. Михайлова, 2006) [10].

Просоциальная направленность руководителя образовательных учреждений связана с оказанием помощи сотрудникам и обучающимся, определяя пути решения актуальных проблем и базируясь на современных достижениях психологии, педагоги, позволяя достаточно широко привлекать механизмы анализа различных аспектов образовательного процесса и использовать возможности коммуникативной, интерактивной и перцептивной сторон педагогического общения для гуманизации отношений (М.В. Ерхова, 2002) [2].

Как отмечает Е.И. Ерошенкова, существует 4 подхода, определяющих сущность просоциальной направленности деятельности [1]:

- как действия, позитивно оцениваемые обществом;
- как весь спектр поступков, совершаемых руководителем ради другого и ради его пользы;
- как соотношения части и целого и, наоборот, по отношению к «помогающему поведению» педагога;
- как чисто альтруистическое поведение.

Также вызывают интерес исследования М.В. Шакуровой, которая выделяет несколько видов педагогической помощи, которая непосредственно связана с просоциальной направленностью как педагога, так и руководителя в системе образования [11]:

- замещающая помощь, которая предполагает выполнение за обучающегося, вместо него той или иной работы без объяснения причин каких-либо событий или проблем, формулировки вариантов выхода из проблемной ситуации;
- помощь по принципу «делай как я» или воспроизведение образца, когда педагог, демонстрируя ребенку образцы поведения, мышления, действия, предлагает обучающемуся использовать их как пример, инструкцию;
- помощь в виде сотрудничества, предполагающую совместное обсуждение возникшей ситуации, актуальной для обучающегося;
- инициирование, отражает оказание помощи на основе совета, умение направлять на правильное выполнение задания (Kramer, 1983);
- упреждение, то есть прогнозирование негативных линий развития обучающегося и сотрудников, предотвращение неверных шагов.

В связи с вышеизложенным можно утверждать, что профессиональное поведение руководителя становится помогающим, если:

а) сформированы установки на позитивное принятие себя и окружающих людей, на независимость в поступках и суждениях, на открытость окружающему опыту;

б) овладел приемами помогающего поведения, выражающими интеграцию его индивидуально-личностного и ролевого потенциалов.

При этом профессиональному развитию должно предшествовать личностное, которое включает в себя проявление просоциальности, что не только определяет призвание работать в социально-ориентированных областях, но создает условия для трансляции ориентиров просоциального поведения. В том числе просоциальная направленность, включенная в становление профессионально важных психологических качеств, как многоуровневый и поэтапно организованный процесс интеграции и взаимодействия профессионального развития, психолого-педагогического и профессионального совершенствования руководителя, обуславливается воздействием внешних (объективных) и внутренних (субъективных) факторов.

Просоциальная деятельность руководителя можно рассматривать в нескольких векторах: «руководитель – сотрудник (подчиненный)» и «руководитель – обучающийся». Опираясь на взгляд Е.И. Ерошениковой (2019), просоциальная направленность с содержательной точки зрения может быть связана со следующими типами помощи [1]:

1) эмоционально-волевой помощью, направленной на повышение уверенности сотрудников и обучающихся в себе, своих силах, убежденности в возможности преодолеть трудности;

2) информационной помощью, обеспечивающей сведениями, необходимыми для разрешения проблемной ситуации;

3) интеллектуальной помощью, направленной на осознание обучающимся собственной проблемы, ситуации с ней связанной;

4) организационной помощью, предполагающей содействие сотрудникам и обучающимся в планировании и реализации плана, в управлении ресурсами, согласовании усилий других субъектов помощи и т.д.

В данном контексте просоциальная направленность в образовательной деятельности выражается также в сформированности у руководителей профессионально-ценностных просоциальных установок, просоциальных личностных смыслов (фасилитация, гуманистическая направленность, добровольность, социальная ответственность), просоциальных качеств (альтруизм, аффилиация, высокий уровень самосознания, высокая эмпатийность, социальный оптимизм, социальная активность и др.).

Учитывая выше изложенное, основываясь на концепции педагогической поддержки, просоциальную направленность руководитель может реализовываться через: помогающую деятельность и поддержку (гуманизм, поддержка обучающихся, поддержка сотрудников).

Отражение концепции педагогической поддержки, можно наблюдать у руководителей с просоциальной направленностью, которая разрабатывается в настоящее время в трех основных направлениях [10]:

– педагогическая поддержка как оказание помощи ребенку в решении его проблем (Н.Н.Михайлова, С.М.Юсфин, Т.В.Анохина, Т.В.Фролова и др.);

– педагогическая поддержка как принцип гуманистической системы образования (Михайлова Н.Н., Бедерханова В.П., Крылова Н.Б. и др.)

– педагогическая поддержка учения и различных способностей школьников (Александрова Е.А., Алешина М.В., Шустова И.Ю. и др.).

Таким образом, руководители образовательных учреждений должны быть способными к эффективным коммуникациям с разными людьми, к управлению органи-

зациями с учетом человеческого фактора, к работе над собой, личностному развитию для повышения конкурентоспособности и сохранению психического благополучия (С. Бентон), что связано с их просоциальной направленностью [3]. Так, просоциальная направленность руководителя чаще всего связана с оказанием помощи, интегрирующее в себе, с одной стороны, поддерживающее отношение к сотрудникам и обучающимся, а, с другой стороны, ролевые и личностные возможности начальника, которые являются ресурсом развития образовательных учреждений, способствуя активной и рефлексивной позиции.

Список литературы

1. *Ерошенкова Е.И.* Просоциальная направленность педагогической деятельности в современной науке и образовании: от сущности к содержанию // Научный результат. Педагогика и психология образования. – 2019. – №2. – С.3-16.
2. *Ерхова М.В.* Помогающее поведение учителя как средство педагогической поддержки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. – Ульяновск, 2002.
3. *Иванова Н.Л.* Бизнес-психология – современный ресурс развития организаций. Итоги конференции // Организационная психология. – 2015. – № 4. – С. 74–81.
4. *Игнацкая О.Е.* Особенности изучения компонентов просоциальной направленности личности старшеклассников // Психологический журнал. – 2008. – №2. – С.68–74.
5. *Ильин Е.П.* Психология помощи. Альтруизм, эгоизм, эмпатия. – СПб.: Питер, 2013.
6. *Калинина И.И.* Образование как благо для человека и общества // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2010. – С. 88-95.
7. *Кухтова Н.В.* Содержательные и динамические характеристики личности школьников подросткового возраста с просоциальной направленностью: монография. – Витебск: Издательство УО «ВГУ им. П.М. Машерова», 2010.
8. *Майерс, Д.* Социальная психология / Д.Майерс; перев. с англ. – СПб: Питер, 1999.
9. *Мазур Ю.О.* Социально-психологический тренинг личностного роста как средство развития просоциального поведения: автореф. дис. ... канд. психол. наук. – Ярославль, 2008.
10. *Михайлова Н.Н., Юсфин С.М.* Педагогика поддержки. – М.: МИРОС, 2001.
11. *Шакурова М.В.* Методика и технологии работы социального педагога: лабораторный практикум. – Воронеж: Воронежский государственный педагогический университет, 2002.
12. *Янчук В.А.* Введение в современную социальную психологию. – Мн.: АСАР, 2005.

«ГЛУБОКОЕ ВСЛУШИВАНИЕ»¹ КАК КЛЮЧЕВОЕ ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ ВО ВРЕМЕНА ГЛОБАЛЬНОГО КРИЗИСА

*«Мы сейчас находимся перед лицом неразрывной связи двух временных рамок: краткосрочной и долгосрочной. С одной стороны, это неотложные проблемы. Ряд явлений (например, климатические изменения), похоже, требуют незамедлительного или быстрого решения, потому что долговременное решение может уже не понадобиться, если то, что они в себе несут, окажется без контроля. С другой стороны, есть ощущение, что наше время требует глубоких цивилизационных перемен».*² [2, с. 19].

За названием этого выступления стоит мысль, что знание, на котором основаны наши решения, предполагает иерархию, по которой один вид знания более ценен, чем другой, что иногда мешает нам сделать правильный выбор. Так, в контексте экономического развития образовательные системы по всему миру подчеркивают индивидуальную и организационную конкурентоспособность. «Глубокое вслушивание» есть такая эмпатическая форма слушания, которая требует открытости к новому, готовности услышать что-то новое. Более того, оно требует терпимости и открытости к другим формам знания, находящегося за пределами нашего опыта, верований и убеждений. Таким образом, понятие «глубокого вслушивания» основано на осознании того, что всякое знание является неполным и что «альтернатив ему более чем достаточно. То, чего по-настоящему не хватает, так это альтернативной мысли об альтернативах» [2, с. 20]. Может показаться неожиданным, что я начинаю свои размышления об управлении образованием с понятия, которое восходит к постколониальной теории португальского социолога Боавентура де Суза Сантос. Но его критика того, что он называет «европоцентричными концепциями действительности», кажется уместной в опасные времена, когда человечество сталкивается с глобальными вызовами, такими как климатические изменения, военные действия и, как результат всего этого, – бедностью и массовой миграцией в поисках лучшей жизни.

На локальном уровне школы по всему миру сталкиваются с последствиями стремительного глобального развития, хотя в зависимости от их социального окружения, от их национального и географического положения – по-разному и в разной степени. Они вынуждены все более активно адаптироваться к новым условиям и новым требованиям образования. Критика де Суза Сантоса направлена на такой подход, который делает «несуществующим» то, что не вписывается в определенную картину общества, и в этом смысле он говорит о «невидимости» этой другой стороны реальности. [2, с.21]. В этом же смысле он также говорит об иерархии разного вида знаний. Разумеется, здесь я могу лишь коснуться его глубоких размышлений по поводу происхождения и последствий глобального дисбаланса в оценивании знаний.

И все же вопрос, который возникает в контексте школьного управления и руководства образованием, состоит в том, включает ли практика нашего управления все виды знаний,

¹ The title refers to the statement of the Portuguese sociologist Boaventura de Sousa Santos: “Deep listening is in fact a key concept in the epistemologies of the South” (de Sousa Santos, 2016, p. 21).

² “We are witnessing the conflation of two time frames. On the one hand, there is a pressing sense of urgency. A series of phenomena (climate change, for instance) seems to demand that absolute priority be given to immediate or short-term action because the long term may not even exist if the trends expressed in those phenomena are allowed to evolve without control. On the other hand, there is a sense that our time calls for deep and profound civilisational changes.” (de Sousa Santos, 2016, p. 19)

которые необходимы нам для обеспечения качественного образования во времена глобальных вызовов. Также очевидно, что понимание качества образования должно вновь подвергнуться обсуждению в контексте глобальных вызовов. Будет ли образование способствовать конкурентоспособности учебных заведений и индивидов на глобальном рынке труда, или же образование необходимо для устойчивого развития мира, включающего благосостояние для всех? Что тогда мы понимаем под благосостоянием для всех? Существует ли такое видение качества образования, которое могло бы совмещать конкурентоспособность с устойчивым развитием и одновременно иметь перед собой цель благосостояния для всех?

Глобальный кризис в системе образования.

«(...), вопрос качества требует понимания цели, которую образование ставит перед собой»³ [14, с. 51]

ЮНЕСКО рассматривает образование как ключ к «пониманию и решению глобальных проблем в их социальном, политическом, культурном, экономическом и экологическом аспектах. ЮНЕСКО также признает роль образования в продвижении за пределы развития знания и когнитивных навыков для формирования у учащихся ценностей, социальных норм и навыков межличностного отношения, которые помогают укреплять международное сотрудничество и содействовать социальным преобразованиям» [12, с. 9]. Повестка Дня 2030 для целей устойчивого развития, принятая в 2015 г. всеми странами-участницами ООН, была подготовлена, чтобы обеспечить «общий план мира процветания для людей и планеты, в настоящее время и в будущем» (ООН). Таким образом, задача 4.7 в контексте всеобщего и равноправного качественного образования, имеющее своей целью устойчивое развитие, придает особое значение социальным аспектам развития: социальной справедливости, культуре мира и отказу от насилия, гендерного равенства, признания культурного разнообразия, прав человека.

Вследствие неолиберальной глобализации, в основе которой лежит идея экономического роста, конкуренция становится все более напряженной и набирает все большую скорость. Понятие успеха и конкурентоспособности проникает в систему образования и оказывает значительное влияние на управление ею. В то же время, глобализация «представляет собой неодолимую экономическую силу конкуренции на глобальном рынке, который подает себя как нейтральный, в то время как на самом деле отдает предпочтение лишь немногим и приводит к возрастанию бедности, ущемлению прав и разорению» [14, с. 53, ссылаясь на O'Sullivan, 2001]. Можем ли мы достичь целей устойчивого развития (Цель 4), сохраняя идею конкуренции в образовании?

В своем критическом анализе глобализации в области образования Ризви [7, с. 262] подчеркивает ее имперское происхождение, которое он обнаруживает в господствующих западных теориях. Таким образом, Ризви не одобряет господство западной универсалистской концепции образования, поскольку «образование происходит главным образом на местном уровне», даже если «местный уровень никогда не был более чем сейчас связан с внешними силами» [7, с. 262]. Итак, управление образованием совместно с педагогами по всему миру стоит перед задачей сформулировать трансформационные образовательные подходы к глобальным явлениям, особенно обращая внимание на социальную трансформацию. Следует иметь в виду, что устоявшиеся образовательные традиции должны скорее подвергнуться анализу и пересмотру, а не продолжать воспроизводить неравенство и образовательные услуги, которые отвечали бы запросам только определенной части общества. С другой стороны, местные знания и традиции должны рассматриваться в контексте глобального демократического диалога.

³ „(...) the question of quality requires an understanding of the purpose that education seeks.“ (VanderDussen Toukan, 2018, p. 51)

Пандемия коронавируса и глобальный кризис усугубили социальные проблемы, которые и ранее отражались на школьной жизни. Основными социальными вызовами, на которые школа вынуждена отвечать, являются социальная несправедливость, и, как следствие, отсутствие взаимопонимания между преподавателями и их отдельными учениками, перегруженность учителей, высокое давление на учителей, учащихся и их родителей, начиная с младших классов, ради достижения высоких результатов, и, наконец, огромные трудности для общества, ориентированного на высокие показатели и успех, связанные с неожиданными срывами и сбоями в учебном процессе. Закрыв школы и переход на дистанционное обучение создало дополнительные препятствия для более качественного развития таких социальных знаний и навыков, которые предусмотрены планом устойчивого развития (Цель 4). Существует ли некая опасность, что во времена кризиса искомые социальные знания и навыки станут «невидимыми», а деловитость и показатели работы окажутся более востребованными в контексте социальной конкурентоспособности? Таким образом, существующий разрыв между бедными и богатыми станет не только более явным, но создаст еще более серьезные проблемы?

В последние десятилетия под понятием качества образования понималось то, насколько эффективным было применение образовательных стандартов, и как школы справлялись с выполнением стандартизированных международных и общенациональных тестов.

Проведенный обзор проблем, связанных с руководством, помог разобраться, как действия директоров и какие меры школ приводят к успешным результатам, или каким образом они могут способствовать достижению больших успехов. [4, с.1]

Однако внедрение всеобщих стандартов в целях повышения качества образования, похоже, лучше соответствует идее конкурентоспособности, чем просто поддержке учебного процесса [5, с. 171]. По-видимому, нам необходимо организовать повторную дискуссию о целях и задачах, а также о нуждах школы. Требуется глубокий анализ базовой структуры социальных условий и процессов. Кроме того, мы не можем обойтись без «глубокого вслушивания», чтобы почувствовать то социальное неравенство, которое порождает такая структура. Социально уязвимые слои общества должны иметь право голоса в вопросах об образовании в будущем, а руководящие работники образования должны их выслушать и поделиться с ними своими впечатлениями [2, с. 20].

В данной статье рассматривается вопрос о лидерстве, ориентированном на перемены, о том, как школы могут ответить на глобальные и местные социальные вызовы и на деле показать свою социальную ответственность. Эффективность в отношении реализации намеченных целей ради конкурентоспособности на местном и глобальном уровнях отходят на второй план. Эта статья скорее о том, как способствовать развитию демократических процессов, нераздельно планируя местное и глобальное будущее в смысле лидерства, стимулирующего «процессы совместного принятия решений и развивающего способности решать проблемы». [5, с. 155].

Лидерство, ориентированное на перемены – как преобразовать систему образования для будущего.

«Мы живем в период новых возможностей и распада сложившихся связей. В момент, который отмечен отмиранием старых умонастроений и организующих принципов. И в момент появления нового видения и новых путей для активизации общественных движений. Умирает и разлагается мир «меня любимого», мир «чем больше, тем лучше» и мир, где решения принимаются кучкой людей, преследующих

*свои интересы, мир, который и привел нас в состояние организованной безответственности».*⁴ [5, с.3]

В своем анализе внешних и внутренних факторов, воздействующих на процессы школьного развития, О’Донахью [5, с. 173] призывает признать те факторы, которые выходят за пределы евроцентричного видения, и поддерживать управление и руководство в образовании в его возрастающем понимании положения местной школы и ее комплексных связей с местными и глобальными трендами и переменами в обществе. Среди таких факторов может быть, например, понимание руководством разных культурных контекстов, которое бывает в мультиэтнических школах. Следовательно, в глобализованном и мультиэтническом обществе школьное руководство должно учитывать «разнообразные источники знаний, на которых их ученики воспитаны и которые определяют особенности их веры и каждодневного поведения» [5, с. 174, со ссылкой на Shah, 2005] и отзываться на социальные перемены, чтобы поддерживать демократический диалог и находить решения в контексте культурно-этнического разнообразия.

Готовность к новому, другому знанию требует того, что определяется понятием «полноты ума»; понятие, без которого нельзя обойтись и в контексте школьного развития и управления. Такие авторы, как Soucek, Ziegler, Schlett&Pauls (2018) описывают «индивидуальную полноту ума» как способность постичь и принять настоящий момент, не задаваясь вопросом о его возможных причинах и следствиях. В то время как «организационная полнота ума», напротив, означает высокую степень осознания вызовов и возможных угроз и, одновременно, способность адаптировать свои решения в отношении организации. [11, с. 130, со ссылкой на Bishopetal., 2004; Jamieson&Tuckey, 2017; Vogus&Sutcliffe, 2012; Weick&Sutcliffe, 2010]. Необходимо отметить, что «организационная полнота ума» не является суммой полноты ума отдельных участников образовательного процесса, а относится к их взаимодействию, то есть, к общению, работе в команде и совместному принятию решений [там же, с.130].

В то время как понятие «полнота ума», о котором говорилось выше, применяется главным образом тогда, когда речь идет о жизнестойкости и умении преодолевать трудности в незнакомых ситуациях одного человека или целой организации, Теория U Клауса Отто Шармера вводит определенную форму «глубокого вслушивания», чтобы стимулировать руководство к более эффективному развитию, которому способствуют критическое осмысление и смена привычных моделей мысли, веры и поведения.

Подход Шармера предлагает лидерам быть открытыми умом, душой и волей по отношению к другим людям, а также к принятию альтернативных решений, что приведет к правильным решениям и поступкам. Согласно его аргументам, управление переменами в образовательных учреждениях в большой степени основано на качестве отношений между лидерами и соответствующей средой. Для выстраивания доверительных и конструктивных отношений он предлагает следовать процессу, который он изображает в виде латинской буквы U (рис. 1).

Процесс перемен начинается с приостановки (слева наверху), затем ставятся под вопрос устоявшиеся знания и модели поведения. На следующем этапе возникает заинтересованность в новых формах знания и подходах к действию, в результате чего появляется желание перемен. Также этот процесс может быть представлен четырьмя разными уровнями вслушивания (9):

⁴ “We live in a moment of profound possibility and disruption. A moment that is marked by the dying of an old mindset and logic of organizing. And one that is marked by the rise of a new awareness and way of activating generative social fields. What is dying and disintegrating is a world of Me First, bigger is better, and special interest group-driven decision making that has led us into a state of organized irresponsibility.” (Scharmer, 2018, p. 3)

Теория U Клауса Отто Шармера



Рис. 1. Теория U – разные уровни вслушивания (8)

(1) «скачивание» (слушать то, что мы уже знаем, при том, что наше восприятие ограничено нашим знанием);

(2) активное слушание (внимание к различиям, к неожиданному, к новому);

(3) эмпатическое слушание (поставить самого себя на место другого с тем, чтобы обрести новое видение);

(4) генеративное слушание (развивать восприятие того, чего еще нет, но может быть).

Таким образом, на вершине этой формы U возникает «presencing» (предвосхищающее присутствие), которое есть комбинация presence (присутствие, бытие в настоящем) и sensing (восприятие, способность почувствовать). Именно в этой точке и возникает новое знание. Таким образом, появившееся новое знание (на рисунке – справа наверху) открывает новые возможности и новое поле деятельности. *Теория U* Шармера стимулирует парадигматические изменения и модели поведения. «То, что рождается, не так ясно. Оно должно иметь отношение к сдвигу нашего сознания от эго-системы к экосистеме, – к такому осознанию, которое полностью обращено к достижению благосостояния для всех» [9, с. 3].

Готовность руководителя образованием применить подход «глубокого вслушивания» для принятия решений ради перемен подразумевает включение полноты ума presencing (предвосхищающее присутствие) и выходить за их пределы. Таким образом, глубокое вслушивание есть комплексное понятие, особенностью которого является качество слушания, которое в будущем стоит внимательно изучить на предмет его соответствия и применимости в деле обучения директоров и подготовки к лидерству.

Перспективы – «глубокое вслушивание» на практике директоров школ Австрии.

Кроме трудов де Суза Сантоса, эта статья вдохновлялась первыми результатами проходящего сейчас исследования, которые послужат предварительным материалом для докторской диссертации по теме «Глобальное гражданское образование при подготовке преподавателей». Предварительные исследования нацелены на анализ соответствующих факторов для внедрения глобальных тем в школьный процесс.

С октября по декабрь 2019 г. и до появления коронавирусной пандемии 15 директоров средних школ Вены (Австрия) были опрошены на предмет их роли и их понимания развития школьного преподавания и школьной среды в контексте глобальных социальных проблем.

Данные были собраны с помощью бумажного анкетирования с предварительными устными пояснениями. Анкета включала в себя, среди прочего, вопрос об их личных приоритетах в контексте их собственной роли в качестве школьных лидеров. Другой вопрос относился к тому, как они видят в будущем позиционирование глобальных проблем в школах.

В качестве своих личных приоритетов австрийские директора школ называли непрерывное развитие, открытость к новому, прозрачность контроля качества и прозрачность принятия решений ради общей цели - обеспечить качественное образование для всех учащихся. Особенно подчеркивались уважительные межличностные отношения, создающие благоприятные условия для обучения и развития всех участников и партнеров в учебном процессе. Один из директоров отметил, что взаимоуважительное сотрудничество и чувство того, что мы работаем вместе ради одной цели, позволяет школе жить в мире с соседями по кварталу. Глобальные проблемы в школах будущего, как это видят директора школ сегодня, будут отражены как в школьных программах, так и в программах подготовки преподавателей и курсов повышения квалификации.

Интернационализация обучения на курсах повышения квалификации и опыт преподавания за границей смогли бы способствовать лучшему пониманию общих для всех проблем образования. И, наконец, образовательные структуры и школы в частности должны способствовать сокращению разрыва между богатыми и бедными, а не увеличивать его. Один из директоров заметил, что на смену существующей системе наказания, санкционированной школьными властями, должна прийти атмосфера доверия и поддержки, создавая тем самым условия для устойчивого развития образования.

Все же ранний анализ результатов этого исследования показывает, что глобальные проблемы рассматриваются директорами школ как в высшей степени актуальные. В то же самое время они признают наличие социальных проблем и на местном уровне, поскольку и на этом уровне надо принимать решения и жить вместе с другими, следуя демократическому процессу.

«Когда дует ветер перемен, одни строят стены, а другие – мельницы» (китайская пословица).

Во времена глобального кризиса и коронавирусной пандемии весной 2020 г. должны были быть приняты быстрые и решительные управленческие решения на всех уровнях общества, в том числе и для системы образования. По всему миру на месяцы приостановилась экономическая и социальная жизнь. Школы закрывались, а учителя и учащиеся учили и учились лишь благодаря цифровым медиа. Разнородные последствия для нашего общества еще ясно не видны, но нет сомнения, что они будут далеко идущими. В то же самое время (вспомним еще и о климатическом кризисе) также нет сомнения в том, что коронавирусная пандемия как раз и есть один из кризисов, который и в будущем скажется на человечестве. Чтобы противостоять этим кризисам, в том числе и в системе образования, нам, вероятно, понадобится прибегнуть к трансформативным практикам, которые преодолению прежнее понимание первичных задач образования, а также принципов принятия решений.

В этой статье автор убеждает, что понятие «глубокого вслушивания» у де Суза Сантоса может быть принято школьными лидерами, чтобы распахнуть ворота знанию, необходимому для «построения мельниц». Это значит найти альтернативные решения, чтобы использовать кризис как возможность, которая будет благотворна для всех участников образовательного процесса и не допустит никаких форм социального исключения.

В процессе управления и лидерства в образовании, понятие «глубокого вслушивания» может помочь в определении трансформативных практик, поскольку они обращены к личным профессиональным навыкам руководителя. Пример 15-ти австрийских директоров показывает, что социальные аспекты управления также

являются ключевыми для школьного развития в условиях глобального вызова. Поэтому на них следует обратить особое внимание.

И, наконец, «глубокое вслушивание» не может заменить высокий профессионализм лидерства и управления, но оно может придать особое качество процессам управления и помочь выработать новые подходы, приоритеты и решения в образовательном процессе.

Список литературы

1. Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., ... Devins, G. (2004). Mindfulness: A Proposed Operational Definition. *Clinical Psychology, Science and Practice*, 11(3), 230–241.
2. de Sousa Santos, B. (2016). Epistemologies of the South and the future. From the European South, 1, 17–29. Retrieved from <http://europeansouth.postcolonialitalia.it>
3. Jamieson, S. D., & Tuckey, M. R. (2017). Mindfulness interventions in the workplace: A critique of the current state of the literature. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 180–193.
4. Louis, K. S., & Riley, K. A. (2000). Introduction. Relational leadership for change. In K. A. Riley & K. S. Louis (Eds.), *Leadership for Change and School Reform: International Perspectives* (pp. 1–10). London & New York: Routledge.
5. O'Donoghue, T. (2017). Understanding contemporary education. Key themes and issues. New York & London: Routledge.
6. O'Sullivan, E. (2001). *Transformative Learning: Educational Vision for the 21st Century*. Toronto, ON, Canada: University of Toronto Press.
7. Rizvi, F. (2007). Postcolonialism and Globalisation in Education. *Cultural Studies* => *Critical Methodologies*, 7(3), pp. 256-263.
8. Scharmer, C. O. (2012). Zuhören ist nicht gleich zuhören. Retrieved from <https://www.edugroup.at/medien/detailseite.html?medienid=5510298&backPageId=back&cHash=6f9c9682e50431d9f96f1f0a590d5824>
9. Scharmer, C. O. (2018). *The Essentials of Theory U. Core Principles and Applications*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
10. Shah, S. (2005). Educational leadership: An Islamic perspective. *British Educational Research Journal*, 32(3), 363–385.
11. Soucek, R., Ziegler, M., Schlett, C., & Pauls, N. (2018). Achtsamkeit im organisationalen Kontext: Der Einfluss individueller und organisationaler Achtsamkeit auf resilientes Verhalten, psychische Gesundheit und Arbeitsengagement. *Gruppe.Interaktion. Organisation (GIO)*, (49), 129–138.
12. UNESCO. (2014). *Global Citizenship Education. Preparing learners for the challenges of the twenty-first century*. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000227729>
13. United Nations. Sustainable Development Goals. Knowledge Platform. Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>
14. VanderDussen Toukan, E. (2018). Educating citizens of 'the global': Mapping textual constructs of UNESCO's global citizenship education 2012–2015. *Education, Citizenship and Social Justice*. <https://doi.org/10.1177/1746197917700909>
15. Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational Mindfulness and Mindful Organizing: A Reconciliation and Path Forward. *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), 722–735.
16. Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2010). *Das Unerwartete managen: wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

ТРАДИЦИИ И НОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ БУДУЩЕГО

А о каком будущем мы говорим? Может быть о том, о котором идет речь в Резолюции Международной конференции по окружающей среде и развитию (Рио-де-Жанейро, 2012г.), которая называется «Будущее, которое мы хотим». Чаще всего это будущее в международном и российском научном сообществе ассоциируется со стратегией устойчивого развития.

Ключевой идеей Международного Петербургского экономического форума 2019 года стала идея «*Формируя повестку устойчивого развития*». Большинство секций и панельных дискуссий форума посвящены осмыслению феномена устойчивого развития. Тематика некоторых из них приведена ниже:

- Создавая будущее вместе. Бизнес решения для достижения целей устойчивого развития.

- Трианонский диалог. Образование будущего (в рамках Трианонского диалога 2019 год был провозглашен как Год «образования и просвещения»).

- Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития.

- Ответственное развитие и устойчивое истребление: природа и технологии и др.

Некоторые оригинальные темы были обозначены в рамках Молодежного форума в рамках экономического форума:

- компетенции будущего: чему учиться и как учить;

- цифровизация Евразии: взгляд в будущее;

- образовательные стартапы как новый драйвер трансформации образования и др. (<https://www.forumspb.com/?lang=ru>)

Социологи и политологи выделяют три подхода к формированию будущего:

- прогнозируемое будущее – научное обоснование возможных моделей будущего;

- проектируемое будущее – управленческие конкретные программы по «деланию» будущего, форсайт-технология;

- желаемое будущее – фантазии по достижению самых лучших сценариев.

В образовании широко используются первые два подхода при доминанте второго, который нашел свое отражение в Национальном проекте «Образование».

К 2015 году европейским сообществом ученых, включающим около 100 исследователей из 25 европейских стран с участием Израиля, Новой Зеландии и Австралии, при поддержке Европейской ассоциации COST (Сотрудничество в области науки и техники), была подготовлена книга «Культура в, для и как устойчивое развитие», которая стала этапным событием в обосновании взаимосвязи культуры и преемственности (устойчивости) развития [10].

В нашем исследовании 2016 года были обозначены следующие ключевые векторы желаемого будущего: справедливое – 60%; комфортное – 63%; безопасное – 97%; здоровое – 92%; экономически обеспеченное – 62%; счастливое – 79%; радостное – 78%; с любимой профессией – 66%; с любимой семьей – 70%; дружеское окружение – 64%; мирное – 98% [4].

В настоящее время мировое сообщество связывает будущее человечества с реализацией Стратегии устойчивого развития – стратегии, позволяющей решать совместные проблемы экологического, экономического и социального направлений в контексте культурологического вектора. Ряд положений, связанных со становлением образования в

интересах устойчивого развития представлен в работах С.В.Алексеева, А.Н.Захлебного, Е.Н.Дзятковской, Д.С.Ермакова и др. [1, 7].

В 2018 году по инициативе Комитета по природопользованию, охране окружающей среды и обеспечению экологической безопасности Санкт-Петербурга нами было проведено социально-педагогическое исследование отношения различных категорий населения города к экологическим проблемам. Результаты исследования явились одним из компонентов процедуры разработки Концепции непрерывного экологического просвещения населения на территории Санкт-Петербурга. Одной из составляющей проведенного исследования явилось изучение отношения горожан к 17 Целям устойчивого развития. Жители Санкт-Петербурга (школьники, студенты, взрослое население) по разному относятся к ключевым критериям – Целям устойчивого развития (ЦУР), принятым в 2015 году на Ассамблеи ООН [3].

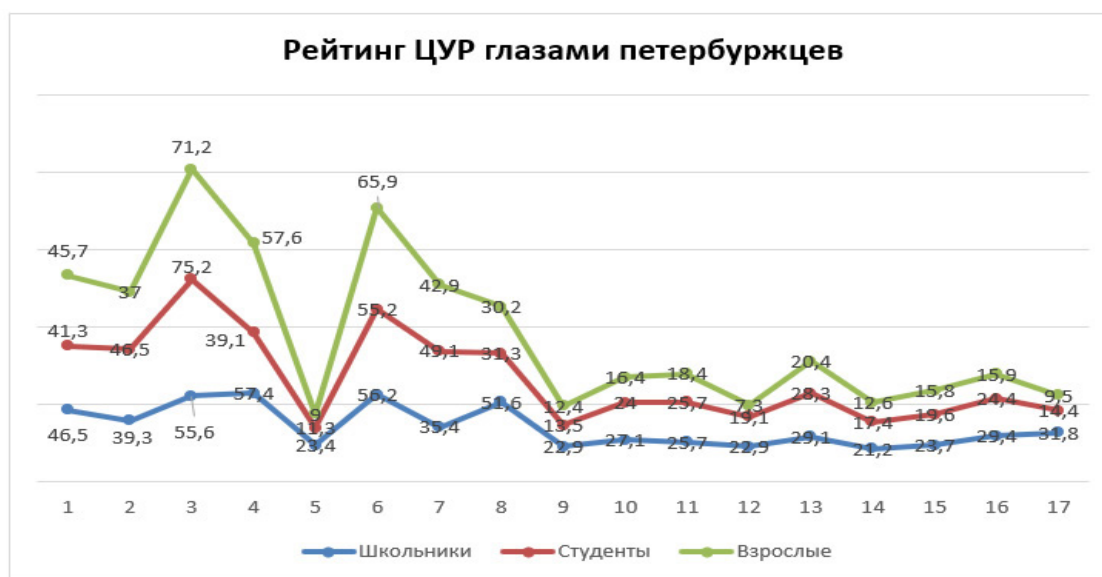


Рис. 1. Рейтинг ЦУР глазами петербуржцев

Наложение результатов опроса всех трех групп респондентов (школьники, студенты, взрослые) позволяет выделить ряд наиболее востребованных (с точки зрения жителей Санкт-Петербурга) целей устойчивого развития; это цели:

№3 «Хорошее здоровье и благополучие всех людей»,

№6 «Чистая вода и санитария»,

№4 «Качественное образование»,

№1 «Ликвидация нищеты».

Также представляет интерес анализ наименее востребованных целей, одновременно обозначенных всеми категориями населения; это цели:

№5 «Равенство социальных ролей женщин и мужчин»,

№9 «Индустриализация, инновации и развитие инфраструктуры»,

№12 «Баланс между потреблением и производством»,

№14 «Сохранение морских экосистем»,

№17 «Партнёрство стран в интересах устойчивого развития».

Для достижения нашего желаемого будущего несомненно должно измениться и образование, которое будет ориентировано на характеристики этого будущего. Стивен Хокинг, обращаясь к подрастающему поколению, пишет: «С уверенностью могу сказать, что их (имеется в виду молодежи) будущее зависит от науки и технологий в гораздо

большей степени, чем у предыдущих поколений. Им придется обладать более глубокими научными знаниями, чем раньше, потому что наука беспрецедентным образом станет частью их повседневной жизни» [10].

Можно обозначить два пространства повышения качества образования средствами управления этим качеством:

пространство традиций, включающее:

- управление кадрами (корпоративная культура, выращивание лидеров, команд...);
- управление распространением передового опыта и инновационных продуктов в системе образования, развитием конкурсного движения;
- управление оптимизацией соотношения образовательной деятельности и измерительных процедур.

пространство новаций, включающее:

- управление процессом цифровизации образования, созданием цифровой образовательной среды;
- стратегический и проектный менеджмент;
- экологический менеджмент, экосертификация образовательных организаций (результаты российско-австрийского проекта);
- трансформация моделей самообучающейся организации в образовательные экосистемы.

Пространство «традиций» можно открыть цитатами Ю.А.Конаржевского и П.Друкера, направленных на развитие человеческого потенциала (человеческого капитала):

Управление качеством в школе начинается с работы с человеком и, прежде всего, с учителем, и заканчивается работой с кадрами, повышением их профессионального уровня. Других путей нет...Главное предназначение руководителя – в создании систем и управления ими, а для этого нужно научиться системно мыслить: современно, исторично, широко, изобретательно, точно и однообразно одновременно, видеть необычайное в обычном, соединять несоединяемое, уметь видеть перспективу, смело заглядывать вперед и при этом пристально всматриваться в прошлое... (Ю.А.Конаржевский)

Показатель качества управления – обычные люди, делающие необычные вещи (П.Друкер).

В сентябре 2003 г. Российская Федерация присоединилась к Болонской декларации 1999 г. За это время высшая школа перешла на принципы Болонского процесса. Сопряжение высшего и постдипломного педагогического образования возможно при трансформации идей Болонского процесса в систему постдипломного педагогического образования, внедрения персонализированной модели [5]. Трансформация идей Болонского процесса в систему постдипломного профессионального образования может быть представлена в следующих положениях (табл. 1).

Многие принципы в системе постдипломного образования уже реализованы, однако ряд положений требует дальнейшего осмысления, например, введение накопительной и балльно-рейтинговой систем оценки образовательных результатов слушателей [9].

Пространство «новаций» целесообразно представить следующими положениями:

- образовательная система – это живая, открытая, саморазвивающаяся система;
- образовательная система – это искусственная экосистема, эффективность функционирования которой определяется обменом информацией и ресурсами;

– эффекты неопределенности, дополнительности, гуманитарности должны быть системообразующими при проектировании образовательных экосистем.

Таблица 1

**Трансформация идей Болонского процесса
в систему постдипломного профессионального образования [6]**

№	Высшее профессиональное образование	Постдипломное профессиональное образование
1	Введение двухциклового (двухуровневого) обучения	Введение «постбакалавриата» и «постмагистратуры»
2	Введение кредитной системы	Введение кредитно-накопительной системы, организуемой во всех образовательных учреждениях, реализующих образовательные программы соответствующего качества, вне зависимости от ведомственной принадлежности
3	Контроль качества образования	Контроль качества образования на уровне работодателей и самооценки
4	Расширение мобильности	Мобильность и свобода выбора образовательной траектории учителем (вне зависимости от ведомственных запретов), обмен командами профессорско-преподавательского состава
5	Обеспечение трудоустройства выпускников	Приложение к документу государственного образца (диплому, удостоверению, свидетельству) перечня сформированных компетентностей, достигнутых педагогических результатов (портфолио) вместо перечня учебных дисциплин
6	Обеспечение привлекательности европейской системы образования	Повышение престижности петербургской (московской, новосибирской и др.) системы постдипломного образования.
7	Поощрение европейской кооперации при подтверждении квалификации	Включение представителей разных регионов Северо-Запада в состав Государственной аттестационной комиссии по профессиональной переподготовке и переквалификации
8	Обучение в течение всей жизни	Непрерывное образование
9	Взаимоотношения образовательных учреждений, студентов, преподавателей	Создание и функционирование общественных образовательных ассоциаций, например Национальной ассоциации организаций дополнительного профессионального педагогического образования

Образовательная система – искусственная экосистема. Для нормального функционирования любой экосистемы и искусственной в том числе, надо обеспечить обмен между компонентами системы веществом, энергией, информацией. Перенос экологическую терминологию в систему образования, обмен веществом можно рассматривать как «обмен образовательными ресурсами», обмен энергией – как обмен и интенсификация образовательных технологий, и наконец, обмен информацией – как обмен и обновление содержания образования, включая ориентацию на формирование навыков 21 века (рис. 2).



Рис.2. Образ образовательной экосистемы

Два компонента экосистемы: «Живая деятельность» и «Живое общение» акцентируют внимание на необходимость «живого» взаимодействия обучающихся и обучающихся между собой, формирования практических умений работы на учебном оборудовании, имитирующих технологические и производственные процессы, особенно в естественнонаучном образовании. В последние годы, особенно в США, большую популярность приобрела концепция обучения Learning Ecosystem («экосистема обучения»). В настоящее время трудно установить с полной уверенностью, кем введен термин «экосистема обучения». Однако можно утверждать, что, начиная с 2000-х годов, он уже широко использовался (Brodo, 2006; Pirie, 2004:), и даже утверждалось, что будущее E-learning (сокращ. от англ. Electronic Learning – «Электронное обучение») и есть Learning ecosystem (Uden, Wangsa, Damiani, 2007) [8].

Сопряжение электронного обучения и экосистемы обучения (экодом, местообитание: обучения в любом местообитании, домашнее обучение) выделяет приоритет технологического (технического, цифрового) компонента. Несомненно, это важный компонент, однако в образовательной экосистеме, с нашей точки зрения, он не может быть системообразующим. Данное положение может быть дискуссионным, особенно при жизнедеятельности человечества в цифровом пространстве и его вхождении в эпоху четвертой промышленной революции (К.Шваб, 2019) с учетом «уроков» для 21 века (Ю. Харари, 2019) [2].

Инновационные модели стратегического и проектного менеджмента в настоящее время широко внедряются в практику управления качеством образования. Уникальным является использование системы экологического менеджмента (ИСО-12000) в управление образовательной организацией. В 2014-2018 гг. получил развитие российско-австрийский проект «Школьный экологический сертификат» по внедрению методик экологической сертификации деятельности образовательной организации. Основными результатами проекта явились:

- разработанная модель экологической сертификации образовательных организаций;
- система критериев и показателей экологической сертификации;

- Положение о добровольной экологической сертификации;
- инновационный формат проведения конкурса образовательных учреждений по модели экологической сертификации;
- подготовка экспертов по экологической сертификации;
- утвержденная процедура экологической сертификации образовательных организаций (Алексеев С.В., Богатенкова Н.В., 2018).

Обобщая вышеизложенные положения, представляется целесообразным говорить о модели оптимизации традиций и новаций, формального и неформального образования, инновационных образовательных продуктов и массовой образовательной практики.

Список литературы

1. *Алексеев С.В.* К городу устойчивого развития через экологическое просвещение населения // *Окружающая среда Санкт-Петербурга*. – 2018. – № 2(8). – С. 53-61.
2. *Алексеев С.В.* Экологический подход как методология современного образования // *От экологического образования к экологии будущего. VI Всероссийская научно-практическая конференция по экологическому образованию (Москва, 30 октября - 1 ноября 2019 г.): сб. материалов / под общ. ред. В.А. Грачева*. – М.: Фонд имени В.И. Вернадского, 2020. – С.1665-1678.
3. *Алексеев С.В.* Цели устойчивого развития глазами петербуржцев // *Экопсихологические исследования-6: экология детства и психология устойчивого развития: сборник научных статей / отв.ред. В.И.Панов*. – М.;Курск: ФГБНУ «Психологический институт РАО»; Университетская книга, 2020. – С.16-21.
4. *Алексеев С.В.* Образование, которое мы хотим: научный потенциал экологической модели образования // *Год экологии в России: педагогика и психология в интересах устойчивого развития: сб. статей научно-практической конференции (4-5 декабря 2017, Москва) / сост.: М.О. Мдивани, В.И. Панов, Ю.Г. Панюкова*. – М.: Перо, 2017.
5. *Алексеев С.В., Жолован С.В.* К вопросу о персонифицированной модели постдипломного образования педагогических работников // *Непрерывное образование*, 2012, вып.2, С.47-56.
6. *Алексеев С.В., Жолован С.В.* Создание новой модели постдипломного образования педагогических работников // *Стандарты и мониторинг в образовании*. – 2012. – №4. – С.57-63.
7. *Лучшие практики экологического образования в интересах устойчивого развития: коллективная монография / под ред. С.В. Алексеева, А.Н. Захлебного*. – СПб.: СПб АППО, 2018.
8. *Олейников Б.В., Подлесный С.А.* О концепции «экосистема обучения» и направлениях информатизации образования // *Знание. Понимание. Умение*. – 2013. – №4. – С. 84-91.
9. *Организация учебной деятельности в системе постдипломного педагогического образования: информационно-методическое пособие / авт. сост. С.В. Алексеев, Л.И. Гущина, С.Н. Журавлева; под общ. ред. С.В. Жолована, С.В. Алексеева*. – СПб.: СПб АППО, 2010.
10. *Хокинг Стивен.* Краткие ответы на большие вопросы / пер. с англ. С.Бавина, Москва: Эксмо, 2019. – С.231.
11. *Culture in, for and as Sustainable Development: Conclusions from the COST Action IS1007: Investigating Cultural Sustainability / by ed. J. Dessein, K. Soini, G. Fairclough, L. Horlings // COST. European Co-operation in Science and Technology. 2015. – URL: <http://www.culturalsustainability.eu/conclusions.pdf>*

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

«КАРАНТИКУЛЫ» ИЛИ «РАСПИСАНИЕ НА ПОСЛЕЗАВТРА»

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

К сожалению, на протяжении многих лет «массовый» школьный учитель не вполне осознал преимущества применения дистанционных образовательных технологий. Но жизнь порою вносит свои коррективы! В связи со сложившейся весной 2020 года ситуацией мы все – педагоги, ученики и их родители – «ушли на дистант» – «карантикулы»... Вернее, стали использовать дистанционные образовательные технологии.

В статье представлены результаты исследования применения дистанционных образовательных технологий в апреле – марте 2020 года в школах Санкт-Петербурга и определены перспективы по осознанному применению учителем нового педагогического инструментария.

Для определения реальной картины, сложившейся в образовательных организациях, с 11 по 13 апреля 2020 года проведено онлайн-анкетирование по теме «Организация учебно-познавательной деятельности школьников с применением дистанционных образовательных технологий». Опрос организован с целью выявления мнения педагогов, учащихся и их родителей об организации учебно-познавательной деятельности школьников с применением дистанционных образовательных технологий в течение первой недели «удалённого» обучения и выработки рекомендаций по улучшению условий и процессов организации «удалённого» обучения школьников.

В онлайн-анкетировании приняли участие 720 педагогов из 41 школы Красносельского района Санкт-Петербурга, 1307 учащихся из 30 школ района (среди наших респондентов 26 % – учащиеся старших классов, 24,5 % – учащиеся 8-9 классов, 28,2 % – учащиеся 5-7 классов). Активную позицию заняли родители учащихся: обработано 2953 ответа родителей учащихся из 43 школ района и нескольких школ других районов. Количество респондентов, охват образовательных организаций и представительство разных групп пользователей позволяют судить о репрезентативности выборки и сформировать обобщённое мнение о процессах организации обучения школьников с применением дистанционных образовательных технологий на первой неделе «удалённого» обучения.

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

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

В анкете для педагогов было предложено ответить, какое время занимают различные виды педагогической деятельности (рис. 1, рис.2).

2. Укажите примерное время выполнения учебных заданий Вашим ребёнком на компьютере в течение дня

2 953 ответа

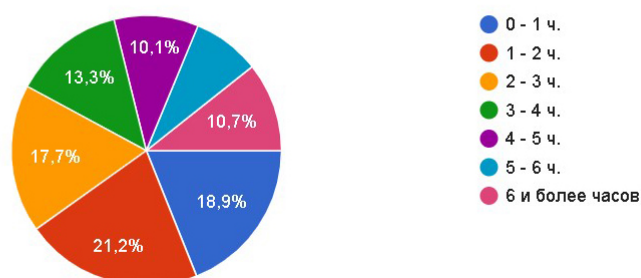


Рис. 1. Ответы на вопрос анкеты о временных затратах на выполнение учебных заданий

2. Укажите примерное время выполнения учебных заданий на компьютере в течение дня

1 307 ответов

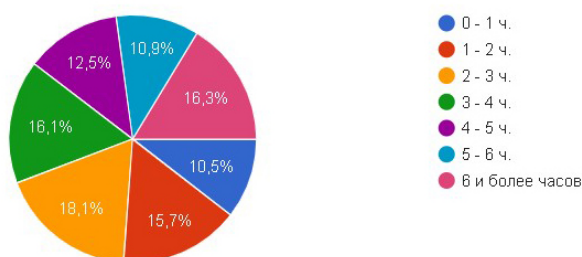


Рис. 2. Ответы на вопрос анкеты о временных затратах на выполнение учебных заданий на компьютере

Таблица 1

Распределение рабочего времени педагогов на разные виды деятельности

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

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

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

Таблица 2

Распределение учебного времени учащихся на разные виды деятельности

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

Анализ данных таблицы позволяет предположить, что учебный день ребёнка – длительный по времени, причём большую часть времени ученики тратят на выполнение заданий, а меньшую – на общение с учителем. Стоит вспомнить, что для усвоения учебного материала необходимо организовать не только прослушивание или чтение учебного материала, но и обязательное включение учащегося в деятельность для стимулирования процессов интериоризации знания. А это возможно в процессе диалога субъектов образовательной практики, и над этим предстоит задуматься.

Во второй части онлайн-анкеты педагогам предложено представить обобщённую характеристику используемых способов организации учебно-познавательной деятельности учащихся с применением дистанционных образовательных технологий (табл. 3).

Таблица 3

Способы получения учениками учебных задач

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

Как видно, наиболее популярный способ получения заданий – это группы, созданные в социальных сетях. Стоит обратить внимание, что социальные сети создавались для общения, а не для организации учебно-познавательной деятельности и могут использоваться как дополнительный ресурс. Около половины респондентов пишут, что задания размещаются в системе дистанционного обучения, созданной в школе,

что является эффективным решением, позволяющим ученикам получать необходимую информацию в одном месте (идея «одного окна»), а не бегать с одной виртуальной площадки на другую (табл. 4,5).

Таблица 4

Способы организации работы учащихся с теорией по теме

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

Таблица 5

Способы организации практической работы учащихся

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

Следующий вопрос касался трудностей, которые требуют решения.

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

- не методические, а технические трудности (не работает Интернет, зависают программы, не открываются сайты и т.п.);
- сложно подготовить онлайн-урок в домашних условиях;
- мало качественных учебных материалов по предмету в сети Интернет;
- не готовы к работе в удалённом режиме;
- нет доступа к электронному журналу, что затрудняет обратную связь;
- как обеспечить самостоятельность работы ученика?
- организационные трудности;
- нехватка времени;
- сложно проверять устные ответы учащихся;
- как объективно оценить работы учащихся?

Учащиеся указали следующие трудности:

- большой объём заданий (указывают около половины ответивших школьников);
- технические трудности (не работает Интернет, зависают программы, не открываются сайты и т.п.);
- сложно понять учебный материал без объяснения учителя, а спросить не у кого;

- много времени приходится работать за компьютером;
- не всегда понятно, где и что искать (у учителей разные сайты, разные ссылки на задания, везде приходится регистрироваться);
- приходится долго выяснять, какие задания и каким образом нужно сделать, формулировки заданий не понятны;
- не могу связаться с учителем;
- жёсткие временные рамки выполнения заданий;
- нет оценок за выполненные задания;
- дома нет условий учиться в таком режиме (один компьютер на 2-3 ученика, удалённая работа родителей, плачет маленькая сестра и т.п.).

В анкетах родителей чаще всего пишут о следующих трудностях:

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

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

Завершающий вопрос анкеты касался рекомендаций педагогам.

На последний вопрос онлайн-анкеты «Какие интересные и (или) эффективные решения Вы можете представить коллегам?» ответили 163 педагога, что составляет 22,6 % от общего числа опрошенных, из них написали, что решений нет – 54 человека (33,1 % от ответивших); не задавались этим вопросом или мало опыта – 24 человека (14,7 % от ответивших); не было времени – 5 человек (3 % от ответивших).

Содержательных ответов было всего 80 (это лишь 11,1 % от общего количества респондентов). Среди содержательных ответов много констатирующих суждений, например, работаю стандартно, вы плохо всё организовали, все хорошо, у каждого свой предмет, что подойдёт географу, не годится математику... Есть советы, наиболее популярные: меньше домашних заданий, больше творческих заданий, работать по бумажным учебникам, закончить учебный год, терпения. Стоит отметить, что есть педагоги, готовые представить эффективные решения коллегам, а именно как органи-

зовать работу с образовательными платформами и цифровыми инструментами, как в домашних условиях сделать учебное видео или разработать тесты.

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

- уменьшить объём домашних заданий (около 43 % ответивших);
- организовывать онлайн-уроки (около 25 % ответивших);
- объединить всё на одном сайте (около 5 % ответивших), «Размещайте все задания на сайте школы, пожалуйста»;
- организовать GoogleClassroom (около 3 % ответивших);
- делать короткие обучающие ролики;
- больше объяснений от своего учителя;
- советую давать более оригинальные задания, чтобы не приходилось тратить время на скучное, монотонное переписывание параграфа;
- больше тестов, меньше «писанины»;
- не игнорируйте вопросы учеников;
- хотя бы немного быть в онлайн и объяснять новые темы;
- показывать образец выполнения заданий;
- чётко и конкретно формулировать задания;
- писать критерии оценивания, а то непонятно как учителя оценивают наши работы и чего от нас ожидают;
- адекватно соизмерять время выполнения заданий, их надобность для подготовки к ЕГЭ (осталось 2 месяца);
- использовать Zoom или Skype для общения с учениками;
- переведите нас на Discord! Он намного удобней;
- давать больше времени на выполнение заданий;
- хотелось бы видеть где-то свою оценку;
- дать доступ учителя к электронным дневникам.

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

Наиболее популярные советы родителей:

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

обучения, на которой будут размещены уроки, видеоматериалы, задания, а также указаны способы отправки выполненных заданий.

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

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

На уровне методического объединения важно:

- сформировать виртуальную предметную среду;
- определить состав цифровых инструментов для педагогов и учащихся;
- организовать сопровождение ООП по направлению деятельности;
- обеспечить участие педагогов в разработке и реализации программы формирования метапредметных результатов;
- определить перечень предметных результатов для построения программ внеурочной деятельности.

На уровне педагога стоит:

- определить содержание личной информационно-коммуникационной среды;
- сформировать комплекс дидактических материалов, доступных с применением дистанционных образовательных технологий;
- сформировать каналы коммуникации (вертикальные и горизонтальные);
- обеспечить возможность включения результатов собственной деятельности и деятельности учащихся в состав цифрового следа.

Для системы повышения квалификации важно следующее:

- создание цифровых учебно-методических комплексов;
- переработка программ с учетом опыта дистанционного обучения;
- развертывание сети инновационных площадок цифрового образования (ИПЦО), обеспечивающих отработку и распространение новых моделей учебной работы;
- разработка и доводка в полевых условиях обновленной нормативной базы работы образовательных организаций;
- корректировка процедур экспертизы программ;
- корректировка содержания научно-исследовательской работы.

На уровне школы необходимы:

- модернизация школьного портала дистанционного обучения;
- вовлечение педагогических работников в процесс формирования собственных цифровых образовательных ресурсов;
- создание единого коммуникационного пространства для всех участников образовательного процесса;

- использование дистанционных образовательных технологий для реализации отдельных модулей учебных предметов;
- использование дистанционных образовательных технологий для работы с неуспевающими и находящимися на длительном лечении детьми.

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

УЧЕБНО-ПОЗНАВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Учебно-познавательная деятельность является объектом педагогического проектирования. Педагогическое проектирование представляет собой способ индивидуализации обучения, позволяющий реализовать принцип личностной ориентации образования. Педагогическое проектирование является необходимым звеном в практической деятельности педагога и предусматривает научно обоснованный анализ всего образовательного процесса.

Ключевые слова: учебно-познавательная деятельность, индивидуализация обучения, проектирование, педагогическое проектирование.

Проектирование – основа учебно-познавательной деятельности. Среди разнообразных подходов, направленных на индивидуализацию обучения, проектирование является одним из приоритетных, так как позволяет осуществлять все виды познавательной активности, включая творческую, нравственную и др.

Педагогическая наука рассматривает проектирование как способ инновационного «мотивированного» преобразования педагогической действительности, основанием которого является результат самоопределения личности.

Проектирование как вид деятельности стало интенсивно развиваться в рамках инженерно-технической деятельности, архитектуры, строительства. Организация проектной деятельности предусматривала подготовительное изучение идей, вариантов нового объекта, конструирование и моделирование частей и узлов и предшествовало непосредственному их изготовлению.

Идея педагогического проектирования зародилась в Италии в XIV веке в архитектурных мастерских, позднее распространилась на Королевскую академию архитектуры Франции, где существовала система соревнований лучших проектов. Это являлось основной формой обучения студентов и было включено в расписание занятий. Студенты готовили несколько проектов ежемесячно и защищали их на конкурсах. Так проектная деятельность трансформировалась в статус обучающего метода [5].

Техническое (инженерное) проектирование предполагает проектирование вещей, тогда как *социальное проектирование* создает новые формы общественной жизни [4].

Термин «проектирование» к педагогическим феноменам до конца XX века практически не применялся, педагоги предпочитали вместо него употреблять: «создание», «разработка», «планирование» (В.П. Беспалько, 2006).

Начиная со второй половины XX века, практические возможности проектной деятельности в образовании значительно расширились в связи с развитием идей стандартизации образования (В.П. Беспалько, Н.Г. Алексеев, Ю.В. Громыко, В.А. Никитин, В.В. Рубцов, В.Е. Радионов, В.А. Ясвин), с появлением и интенсивным развитием сетевых и информационно-коммуникационных технологий. От метода проектов педагогическое сообщество стало переходить к проектному обучению (обучению с помощью проектирования, обучению в проекте), проектному воспитанию (О. Газман) и проективному образованию (Г. Ильин).

Начиная с 90-х годов XX века и по сегодняшний день, педагоги ищут наиболее эффективные подходы к педагогическому проектированию (Даутова О.Б., Дуна Н.А., Кроткова И.Н., Муравьева Г.Е., Колесникова И.А., Тирская Е.А., Тряпицына А.П., Черненко Н.В., Яковлева Н.О.).

Выделяют три основных вида проектирования, различающиеся по объекту преобразования, целевой направленности и результату:

- социально-педагогическое проектирование, направленное на изменение социальной среды или решение социальных проблем педагогическими средствами;
- психолого-педагогическое проектирование, целью которого становится преобразование человека и межличностных отношений в рамках образовательных процессов;
- образовательное проектирование, ориентированное на проектирование качества образования и инновационные изменения образовательных систем и институтов [7, 8].

О.Б. Даутова отмечает, что процедура проектирования позволяет осуществлять переход к учению «как знанию в действии». Она включает в себя освоение обучающимися приемов и способов разных видов деятельности: познавательной, исследовательской, проектной, самопознавательной и др. [1].

Проектирование подразумевает как непосредственно проектирование учебно-познавательной деятельности, так и проектирование отдельных видов деятельности, заканчивая собственно выполнением проектов.

Обучающийся может выбирать пространство обучения, темп, время, место, форму, средства и способы обучения. Проектирование позволяет обучающемуся проявить себя, свою индивидуальность [1].

Проектная технология – это последовательная совокупность учебно-познавательных приемов, позволяющих решать личностно-значимую проблему в результате самостоятельных действий (Даутова О.Б.).

Именно педагогическое проектирование представляет собой способ индивидуализации обучения, который позволяет реализовать принцип личностной ориентации образования. Проектирование включает в себя создание продукта учебно-познавательной деятельности, который является личностным достижением обучающегося.

Новая школа предполагает новую модель учебно-познавательной деятельности, так как является компонентом системы обучения, соответствующим современным контекстам образования:

- содержательному, при котором учебно-познавательная деятельность характеризуется такими признаками, как открытость, незавершенность, избыточность средств;
- аксиологическому или ценностно-смысловому: признается субъектность как учителя, так и обучающегося. В качестве результатов современного образования ожидаются важные социальные качества личности, позволяющие ей быть релевантной миру и состояться в роли преемника общечеловеческой культуры. Отличительные черты ценностно-смыслового подхода заключаются в целостном подходе к человеку как предмету воспитания, в признании уникальности и неповторимости личности и ее субъективности как организующего картину мира и систему жизнедеятельности начала. Образование выступает в роли посредника между культурой и человеком [2];
- коммуникативному: учебно-познавательная деятельность характеризуется коммуникативностью, увеличением каналов и изменением содержания коммуникации, а также средоориентированностью и симметричностью коммуникации;
- инструментальному: владение знаниями как способами деятельности;
- проектировочному [3].

Педагогическое проектирование является необходимым звеном в практической деятельности педагога и предусматривает научно обоснованный анализ всего образо-

вательного процесса, включая анализ каждого компонента учебно-познавательной деятельности обучающегося.

Основным критерием результата проектирования учебно-познавательной деятельности является степень его осуществления, возможность эффективного использования.

Эффективность учебно-познавательной деятельности будет определяться точностью постановки цели, тщательностью подготовки, мастерством ее организации. При проектировании учебно-познавательной деятельности учитель, по мнению Е.Г. Огольцовой, К.С.Тлеугабыловой, должен быть готов ответить на вопрос о том, как он будет воздействовать не только на интеллектуальную, но и на мотивационно-потребностную, эмоционально-волевою и ценностно-смысловую сферы личности ученика.

При правильно организованной поддержке в процессе проектирования учебно-познавательной деятельности обучающийся сможет самостоятельно осуществлять эту деятельность на всех этапах: от целеполагания до оценки. Педагогами должны быть созданы условия, при которых ребенок будет осознавать подчинение себя системе нормативных требований учебно-познавательной деятельности, выработке готовности решать учебные задачи в ближней, средней и дальней перспективе.

Список литературы

1. Асмолов А.Г., Бурменская Г.В., Володарская И.А., Карабанова О.А., Молчанов С.В., Салмина Н.Г. Проектирование универсальных учебных действий в старшей школе // Национальный психологический журнал. – 2011. – №1(5). – С.104-110.
2. Белякова Е. Г. Ценностно-смысловой подход в современном образовании // Сибирский педагогический журнал. – 2007. – №8.
3. Даутова О.Б. Учебно-познавательная деятельность школьника в образовательном процессе: монография. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2012.
4. Дрозд К. В. Проектирование образовательной среды школы как педагогическая инновация: научно-методическое сопровождение: учеб.-метод. пособие / К. В. Дрозд, И. В. Плаксина; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2017.
5. Зайцев В. С. Метод проектов как современная технология обучения: историко-педагогический анализ // Вестник ЮУрГГПУ. – 2017. – №6. – С.53
6. Звоненко А.Б. Теоретические основы проектирования учебно-познавательной деятельности старшеклассником как условие его саморазвития // Непрерывное образование. – 2018. – № 2 (24). – С. 18-20.
7. Колесникова И. А. Педагогическое проектирование: учеб. пособие для высш. учеб. заведений / И.А.Колесникова, М.П.Горчакова-Сибирская / под ред. И.А. Колесниковой. – М: Издательский центр «Академия», 2005.
8. Слободчиков В.И. Очерки психологии образования. – Биробиджан, 2003.

ИННОВАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ: ОНЛАЙН КЕЙСЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ И ОЦЕНКИ КЛЮЧЕВЫХ СОВРЕМЕННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Опыт дистанционного обучения весной 2020 года показал необходимость использования готовых электронных ресурсов. Министерство Просвещения заявило о необходимости разработки новой дидактики электронного обучения. Готовые электронные ресурсы, которые используются педагогами, в основном предлагают инструментарий, позволяющий педагогу технически обеспечить отдельные этапы работы (в основном, закрытые оценочные процедуры), получить готовое содержание урока – лекцию, лабораторную или практическую работу, видеофрагмент, иллюстрирующий содержание и т.п.

Наиболее востребованными при реализации дистанционного обучения стали современные образовательные технологии. Речь идет о технологиях определенного характера. Современные образовательные технологии, такие как метод проектов, кейсметод, технология портфолио, технология развития критического мышления направлены на формирование метапредметных умений, на развитие способности к самообразованию. Это технологии, формирующие интеллектуальные умения и усиливающие рефлексивные механизмы в образовательной деятельности; технологии, формирующие культуру мышления, самостоятельность ученика. [3]

Важность представляемого продукта «Онлайн кейсы для развития и оценки ключевых современных компетенций, обучающихся» состоит не только в его электронном формате, внешней привлекательности, но и дидактической составляющей, заложенной в алгоритме - структуре каждого кейса, его сопровождении, в дидактических возможностях кейс-технологии в целом.

Практики подготовки кейсов для организации самостоятельной работы учащихся требуют больших временных затрат, но этот метод оправдывает себя, так как позволяет учащимся при асинхронном обучении освоить новый материал, связать его с практикой, с собственным опытом. Обучающийся может выбрать необходимый материал, выбрать уровень его освоения, т.к. обычно кейс предлагает избыточный материал (представляет собой несплошной текст), разнообразие и выбор уровня задания по итогам освоения кейса.

Цель учебного онлайн кейса - создать условия для синхронной или асинхронной работы с учебной задачей (ситуацией), направленные на осознанное освоение и выбор необходимой информации и уровня оценки собственной учебной деятельности. В педагогической литературе встречаются различные описания алгоритма кейс-технологии, при всем многообразии описания различных моделей, можно говорить о едином алгоритме работы над кейсом.

Традиционно работу с кейсом рекомендуется проводить в несколько этапов:

- Знакомство с ситуацией, её особенностями. После чего бегло прочитать кейс, чтобы составить о нём общее представление.
- Выделение основной проблемы (основных проблем), факторов и персоналий.
- Самостоятельная (индивидуальная или групповая) работа – анализ кейса для его решения. Анализ кейсов может быть, как специализированным, так и всесторонним. Специализированный анализ сосредоточен на конкретном вопросе или проблеме. Всесторонний (подробный) – подразумевает глубокое погружение в ключевые вопросы кейса.

- Предложение одного или нескольких вариантов решения кейса.
- Рефлексия. На этом этапе организуется обсуждение кейсов.

Алгоритм реализации онлайн кейсов, разработанных ГБОУ СОШ № 368 Фрунзенского района на базе собственной дистанционной платформы обучения (<http://dist-368.ru/>) включает следующие разделы:

1. Инструкция для обучающегося «Как работать с кейсом».
 2. Описание учебной проблемы (ситуации).
 3. Несплошной текст: основная информация и дополнительная информация.
 4. Учебное задание к кейсу, диагностирующее:
 - предметные результаты и степень овладения учебным материалом;
 - метапредметные результаты (от практических заданий до создания возможностей для «запуска» проекта);
 - сформированность функциональной грамотности (в формате международных исследований качества образования).
 5. Рефлексия: форум и задания для самооценки.
- Общий интерфейс кейса выполнен в едином ключе.

Готовые материалы кейса могут стать основой для начала освоения учебной темы или раздела в синхронном режиме или для их асинхронного самостоятельного освоения, для подготовки проектов или иных итоговых работ по осваиваемой теме, для выбора уровня освоения темы, для оценки не только предметных и метапредметных результатов, но оценки функциональной грамотности и т.п. Очевидно, что при достаточных предметных знаниях и умениях школьники все еще испытывают затруднения в применении их в ситуациях, близких к реальной жизни, а также при работе с информацией, представленной в новом формате, не характерным для большинства отечественных учебников.[2] Эти тенденции подтверждаются международными и всероссийскими исследованиями качества отечественного образования. Эти задания только входят в систему школьного образования и систему федерального и регионального исследования качества образования.

Особое внимание при создании кейсов уделяется особенностям заданий на формирование и оценку функциональной грамотности. Становление функциональной грамотности происходит в образовательном процессе, построенном в методологии обозначенного во ФГОС ООО компетентностного подхода. В мировой образовательной практике сложились его сущностные характеристики: объединение интеллектуальной и навыковой составляющих образования; разработка содержания образования «от результата»; отражение в содержании образования человеческой культуры во всей ее структурной полноте.[1] Важной составляющей каждого кейса является методическое сопровождение новых оценочных процедур, связанных с оценкой функциональной грамотности в формате PISA, позволяющий провести оценку - предметного результата, метапредметных умений и ключевых компетенций обучающихся.

Продукт может стать ответом на новые запросы образовательной политики, позволит оперативно ответить на вопросы, связанные как с задачами, обозначенными в документах, определяющих новые стратегические направления государственной политики в области образования, так и с тактическими задачами освоения основной образовательной программы школы, задачами достижения компетентностных результатов у обучающихся, становления нового качества учебного процесса и оценочной политики школы.

Опыт дистанционного обучения весной 2020 года показал востребованность созданных технических и дидактических инструментов для организации удаленного

обучения. Педагоги, владеющие подобными технологиями, смогли с их помощью построить более эффективное обучение в дистанционном формате. Это касается и реализации тем, разделов в интерактивном режиме при помощи кейс-метода и проведения оценочных процедур в интерактивном вариативном режиме.

Список литературы

1. *Алексашина И.Ю.* Научно-педагогические подходы к разработке заданий, направленных на формирование и оценку функциональной грамотности школьников // Непрерывное образование. – 2020. – Выпуск 3 (33). – С. 21-26.
2. *Ковалева Г.С.* Возможные направления совершенствования общего образования для обеспечения инновационного развития страны (по результатам международных исследований качества общего образования) 27 июня 2018 г.: материалы к заседанию Президиума РАО. – URL: <https://cyberleninka.ru/>
3. *Муштавинская И.В.* Рефлексивные технологии в обучении взрослых: монография. – СПб.: СПб АППО, 2008.

НОВЫЕ ФОРМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНИВАНИЯ В УСЛОВИЯХ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Контроль знаний и умений студентов - один из важнейших элементов учебного процесса. От его правильной организации во многом зависит эффективность управления учебно-воспитательным процессом и качество подготовки специалиста. Обучение не может быть полноценным без регулярной и объективной информации о том, как усваивается студентами материал, как они применяют полученные знания для решения практических задач.

В последние годы в российском образовании все шире закрепляется балльно-рейтинговая система оценивания, которая, на наш взгляд, наиболее эффективна в образовательном процессе СПО, поскольку оказывает влияние на активность учащихся в получении знаний, а также оценивает динамику уровня знаний на каждом этапе их усвоения.

Рассмотрим особенности разработки рейтинговой системы учета учебных достижений студентов гуманитарных специальностей.

Рейтинг – это число; получается оно либо путем опроса субъективных мнений экспертов (как рейтинг политических лидеров), либо путем набора очков и баллов: ответил на уроке – получил балл, сдал зачет – получил еще некую сумму баллов, и т. д. В конце учебного периода все баллы, набранные студентом, суммируются и формируют его рейтинг.

В связи с тем, что в колледже, как и в школе, отметка в учебный журнал выставляется по традиционной пятибалльной системе, итоговый рейтинг по предмету, выраженный совокупностью баллов текущей успеваемости и промежуточной аттестации обучающегося, в дальнейшем может быть переведен по следующей шкале: «5» – от 91 до 100 баллов; «4» – от 76 до 90 баллов; «3» – от 61 до 75 баллов; «2» – 60 и менее баллов.

В начале учебного процесса преподаватель, на основе рабочей программы дисциплины, составляет рейтинг-план (правила, по которым рейтинговая оценка по дисциплине будет вычисляться в течение полугода). Этот рейтинг-план обязательно доводится до сведения студентов и каждому выдается на руки.

Необходимо правильно распределить рейтинговую шкалу. Вариант рейтинговой системы предусматривает 100-балльную оценку успеваемости обучающегося по одному предмету в течение семестра. Из этих 100 баллов 60 отводится на текущий рейтинг и 40 – на промежуточную аттестацию (зачет/экзамен).

Отведенные на текущий рейтинг 60 баллов необходимо разделить на четыре части между основными формами организации учебного процесса: баллы, которые учащийся может получить на контрольных мероприятиях – рубежных срезах, баллы за участие в учебном процессе (посещение занятий, наличие конспектов лекционных и практических занятий), баллы за самостоятельную (домашнюю) работу и баллы за рефлексию образовательного процесса. Традиционно 10 баллов отводится на рубежные срезы (2 среза), 20 баллов – на аудиторную работу, 20 баллов – на самостоятельную работу, 10 баллов на деятельность по самооценке, рефлексии учебного процесса обучающимся (создание портфолио и т.д.).

Пороговый минимум обычно составляет 50% от баллов, отведенных на текущий контроль.

Чтобы стимулировать активность учебной деятельности обучающегося, в рейтинговой методике целесообразно предусмотреть введение штрафных и премиальных баллов. Штрафные баллы вводятся за пропуски обязательных занятий без уважительной причины, несамостоятельное выполнение индивидуального задания, несвоевременное выполнение задания. Назначение штрафных баллов способствует воспитанию самодисциплины и ответственности обучающихся. Премияльные баллы начисляются в виде поощрения за сдачу работы до установленного срока, за творческий, неординарный подход к работе и др.

К промежуточной аттестации, которая может быть выражена в практике в форме итоговой контрольной работы/тестирования, устного зачета, защиты итогового творческого проекта и др., допускаются только те обучающиеся, которые преодолели порог установленного минимального балла текущего рейтинга. Как уже было сказано выше, обычно это 50% от максимального балла текущего рейтинга, т.е. 30 баллов.

Рейтинговая система призвана повысить роль систематической работы обучающегося в период текущей успеваемости. Поэтому, итоговый рейтинг складывается из баллов текущего рейтинга и баллов, полученных на промежуточной аттестации. Даже получив наивысший балл в период промежуточной аттестации, учащийся, имеющий много пропусков или выполнивший только обязательные задания, не может рассчитывать на высокий итоговый рейтинговый балл. По итогам анализа аттестации возможно отказаться от неэффективных по итогам работы форм учебной работы, повысить или понизить премиальные и штрафные баллы, ввести новые элементы учебной деятельности, пересмотреть формы рубежного контроля и др.

Таким образом, внедрение рейтинговой системы оценки знаний студентов обеспечивает постоянное стремление студентов набрать больше баллов, повышает их интерес к учебной деятельности, тем самым организует систематическую, полноценную работу студентов и, как результат, повышает мотивацию к учебной деятельности.

СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ КУЛЬТУРНОГО ПРОСВЕЩЕНИЯ ДЕТЕЙ И МОЛОДЕЖИ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ: РЕЗУЛЬТАТЫ

С 2017 года в Пензенской области России реализуется концепция «Культурное просвещение детей и молодежи Пензенской области». В рамках Концепции образовательные организации уделяют большое внимание развитию духовно-нравственной, творческой, социально ответственной личности на основе приобщения учащейся молодежи к культурно-историческому наследию родного края.

Одним из приоритетных направлений Концепции является культурно-просветительская деятельность среди учащейся молодежи. В рамках данного направления реализуются региональные проекты «Вагон знаний», «Культурная палитра 58 региона», «Знай свой край», «Малая Родина», «Студенческий меридиан», «Культурная суббота», «А мы из Пензы. Наследники Победителей» и др., а также ведется работа по культурному просвещению школьников на основе «Культурного дневника школьника Пензенской области».

Культурно-просветительская деятельность среди детей и молодежи, включает интеграцию урочной и внеурочной деятельности образовательных организаций, направленной на изучение культурной истории региона, в том числе формирование базовых навыков восприятия культурного наследия в процессе общего образования, прибегая к учебным материалам по краеведению («Родиноведение», электронное пособие «История Пензенского края» ч.ч. 1-2, методическое пособие «Читаем о родном крае» и др.).

С 2014 года в Пензенской области реализуется региональный проект «Малая Родина». В рамках Проекта предполагается внедрение модели краеведческого образования в образовательных организациях Пензенской области.

В настоящее время внедрение региональной модели краеведческого образования ведется по следующим направлениям: методическое сопровождение (работа с педагогами); организация и проведение мероприятий с обучающимися; актуальные педагогические практики и мониторинг.

По первому направлению «Методическое сопровождение (работа с педагогами)» осуществляется обновление методического аппарата (программы, методические пособия) в соответствии с ФГОС дошкольного и общего образования, в соответствии с Новой концепцией школьного исторического образования и Историко-культурного стандарта, Концепцией филологического образования: 2-ое издание методического пособия «Человек на родной земле на основе ФГОС дошкольного образования; 2-ое издание методического пособия «Народная культура Пензенского края дошкольникам» на основе ФГОС дошкольного образования; 2-ое издание методического пособия «Литературное наследие Пензенского края как средство воспитания личности дошкольникам» на основе ФГОС дошкольного образования; 2-ое издание методического пособия «История Пензенского края в познавательном развитии дошкольников» на основе ФГОС дошкольного образования. Готовится в электронном виде «Учебная программа курса отечественной истории, интегрированного с материалами региональной истории, для общеобразовательных организаций»; «Методические пособия «Пензенский край в истории России» и «Методические рекомендации по изучению краеведения в форме экскурсионно-исследовательской деятельности вне стен образовательных организаций; рекомендации по составлению «Культурного дневника школьника»».

По второму направлению «Организация и проведение мероприятий с обучающимися» предусмотрено проведение научно-практических конференций для школьников: областной – «Страт в науку» (секция «Краеведение») и Всероссийской – «Россия Ключевского», областной олимпиады по истории и культуре Пензенского края.

В рамках третьего направления «Актуальные педагогические практики» предлагается проведение областного конкурса экскурсионных проектов «Пройдись по Пензенскому краю», Всероссийской научно-практической конференции «Моя малая Родина»; областного конкурса виртуальных экскурсий по экспозициям школьных музеев (музейных комнат, музейных уголков).

По итогам Всероссийской научно-практической конференции «Моя малая Родина» издаются сборники работ ее участников. Всего состоялось 16 конференций.

Образовательный проект «Культурная суббота» был впервые презентован на августовском совещании педагогических работников Пензенской области 25 августа 2017 г., и сразу же 100% общеобразовательных организаций приняли участие в реализации проекта.

Один раз в месяц, по субботам, для школьников региона проводятся интегрированные уроки в различных учреждениях культуры, организуются образовательные экскурсии, поездки по родному краю.

Участие школьников в проекте «Культурная суббота» способствует расширению и углублению базового уровня знаний не только по краеведению, но и по таким учебным курсам, как литература, история, биология, география, экология и другие и в будущем обеспечит интеграцию исторического и культурного характеров образования и воспитания.

Впечатления от своих уроков, посещений объектов историко-культурного наследия школьники записывают в «Культурный дневник школьника Пензенской области».

«Культурный дневник школьника Пензенской области» уникален тем, что он помогает создать новую форму сотрудничества семьи и школы в плане культурного просвещения наших детей. Он также является творческим индивидуальным проектом каждого школьника. При этом он прост в заполнении, и может заполняться от руки.

В Культурном дневнике каждый школьник фиксирует любое свое соприкосновение с миром истории, культуры, искусства, народного творчества. Причем не важно, ездил ли ребенок, например, на экскурсию с классом или родители сводили его в выходной день в краеведческий музей. Важным является то впечатление, которое у него осталось в памяти.

В декабре 2017 года заместитель председателя регионального правительства Олег Ягов и сенатор от Пензенской области Виктор Кондрашин представили идею «Культурного дневника школьника» в Совете Федерации ФС РФ. Разработку высоко оценила председатель Совета Федерации Валентина Матвиенко. Постановлением «О реализации Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 г. в субъектах Российской Федерации» отдельным пунктом было записано рекомендовать Министерству образования и науки РФ и Министерству культуры РФ рассмотреть опыт Пензенской области по созданию и применению в общеобразовательных организациях «Культурного дневника школьника» и возможность его распространения». В дальнейшем Министр культуры РФ поручил проработать вопрос внедрения данной формы просвещения учащейся молодежи в российских регионах.

Концепция «Культурного дневника школьника Пензенской области» получила поддержку губернатора Пензенской области Ивана Александровича Белозерцева,

который при рассмотрении этого вопроса внес ряд предложений, направленных на усовершенствование проекта, распорядился создать рабочую группу для его осуществления. Это стало отправной точкой по выстраиванию работы по приведению Культурного дневника к единому формату.

По поручению Губернатора Пензенской области И.А. Белозерцева в начале 2018 года печатное издание «Культурный дневник» было подарено всем учащимся общеобразовательных организаций региона. Учащиеся 2х – 8х и 10-х классов бесплатно получили «Культурный дневник» в марте 2018 г. как подарок Губернатора Пензенской области (119 тыс. экземпляров).

«Культурный дневник школьника Пензенской области» содержит 10 разделов: «Кругом родные все места», «По музеям и выставочные залам», «В мире искусства и народного творчества», «Книг заветные страницы...», «Никто не забыт...», «По святым местам моей Родины», «Туризм и отдых», «Семейные традиции и праздники», «Галерея объектов истории и культуры Пензенской области», «Сохраним для себя и потомков».

В конце дневника представлены страницы, на которых размещена информация о проектах Пензенского регионального отделения Российского военно-исторического общества Международные и Всероссийские проекты для школьников корпорации «Российский учебник», а также контакты учреждений культуры Пензенской области.

Каждый раздел структурирован в виде таблицы, содержащей следующие графы: дата; экскурсии, посещения (театры и спектакли; события); впечатления. На каждый раздел отведено по 5-7 страниц.

Культурный дневник поможет учащимся и их родителям сохранить в памяти увлекательные путешествия, мероприятия, занимательные выставки, интересные представления, связанные с культурой нашего родного края и России, которые ты посетил и в которых принимал участие. Полученный опыт и знания помогают ребятам приобщиться к миру музыки, театра, творчества.

В конце учебного года школьнику предстоит составить свою историко-культурную карту Пензенской области или своего города, района, села и галерею мест, которые он посетил в течение года. Пример такой галереи и карты представлен в заключительной части «Культурного дневника школьника Пензенской области». Эта работа может стать итоговым индивидуальным проектом.

Организацию работы обучающихся по ведению «Культурного дневника школьника Пензенской области» осуществляют классные руководители. Посещение историко-культурных мест и культурно значимых объектов включается в план воспитательной работы класса.

Культурный дневник школьника – это инструмент для формирования качественной образовательной среды. Он позволит привлечь внимание школьников к культуре и краеведению, одновременно делая процесс обучения более интересным и насыщенным.

В рамках реализации образовательного проекта «Культурная суббота» в целях приобщения обучающихся к культурным ценностям и популяризации жизни и деятельности выдающихся людей, связанных с Пензенским краем, с 2016/2017 учебного года образовательным организациям рекомендуется проводить тематические недели, посвященные выдающимся землякам.

Институтом регионального развития Пензенской области подготовлен план-график проведения тематических недель, приуроченных к местным и региональным памятным датам, и событиям. Данный план-график разработан в контексте

формирования у обучающихся российской гражданской идентичности и любви к малой Родине.

Согласно плана и в соответствии с методическими рекомендациями Института регионального развития Пензенской области с сентября 2016 года в образовательных организациях региона проводятся тематические недели, посвященные выдающимся деятелям культуры и науки.

В рамках тематических недель в образовательных организациях рекомендуется проводить тематические уроки, классные часы, экскурсии, внеклассные и другие мероприятия согласно разработанным методическим материалам.

Методическое сопровождение Проектов осуществляет Институт регионального развития Пензенской области. Для успешной реализации проектов был составлен полный перечень достопримечательностей, культурных мест и музеев общеобразовательных организаций 3-х городских округов, 27-и муниципальных районов. Ежегодно в июне-июле составляется план-график посещения учащимися достопримечательностей и культурных мест городов/районов Пензенской области на следующий учебный год в рамках регионального проекта «Культурная суббота». Данные материалы направляются в муниципалитеты для организации работы по реализации образовательного проекта «Культурная суббота» в учебном году.

Ежегодно дается старт «Культурной субботе» подведение итогов реализации проектов «Культурная суббота» и «Культурный дневник школьника Пензенской области» в культурных центрах области. Так, в сентябре 2018 года открытие состоялось на базе Государственного Лермонтовского музея-заповедника «Тарханы», а закрытие – в музее стекла и хрусталя города Никольска, в 2019 году открытие происходило в Музее-заповеднике Наровчатского района.

Ежегодно проводятся областном конкурсе презентаций, фотоотчётов «Мой «Культурный дневник»», областной конкурс экскурсионных проектов учащихся и педагогов «Карта экскурсионных маршрутов» (разработанных в рамках реализации проекта «Культурная суббота»), областной конкурс для педагогов на лучшую методическую разработку проведения «Культурной субботы»

Образовательный проект «Культурная суббота» представлен на сайте Института регионального развития Пензенской области <https://drive.google.com/drive/folders/1jLeqtNyyoeASXUfNxNEM9SeiKEEBR1cx>.

В связи с эпидемиологической ситуацией реализация проектов перешла в дистанционный режим.

В апрельской «Культурной субботе», которая проходила в дистанционном формате, приняло участие 127 общеобразовательных организаций Пензенской области (это 41,5 процента от общего числа школ региона) из Пензы, Заречного, Кузнецка и 24 районов.

Школьники совершили онлайн-экскурсии и виртуальные туры в Лувр (Париж), Акрополь (Афины), музей Боевой Славы (Москва), музей Победы (Москва), музей «Оружейная палата» (Москва), Исторический музей (Москва), Эрмитаж (Санкт-Петербург), музей-заповедник «Мамаев курган» (Волгоград) и др. Участники «культурной субботы» стали виртуальными зрителями Санкт-Петербургского государственного театра юных зрителей им. Брянцева, цирка DuSoleil.

С большим интересом ребята посмотрели шесть фильмов документального телепроекта «Добро пожаловать в Пензенскую область». Телепроект создан совместно с региональным Министерством культуры и туризма, Пензенским отделением «Российского военно-исторического общества», при поддержке Правительства Пензенской области.

В документальный телепроект входит шесть фильмов: «В Пензе вся история России», «В середине страны, возле самого сердца России...», «Тут был я счастлив», «По Лермонтовским и Купринским местам», «Легенды и предания земли Пензенской», «Народные ремесла и промыслы Пензенского края»

Школьники виртуально побывали в Пензенской картинной галерее им. К.А. Савицкого, в Пензенском зоопарке, государственном музее-заповеднике «Тарханы», литературном музее, Пензенском краеведческом музее, музее Александра Куприна в с. Наровчат. Совершили познавательное путешествие на «ППО ЭВТ им. В.А. Ревунова», ООО «СВАР».

Заочные экскурсии состоялись в Пензенский областной драматический театр имени А.В. Луначарского, в Органный зал «Пензаконцерт», Музей одной картины им. Г. В. Мясникова, дом-музей А.П. Анисимовой с. Поим Белинского района, Государственный музей усадьбы В.Г. Белинского, музейно-выставочный центр г. Заречного, краеведческий музей г. Городище. Познавательной оказалась виртуальная экскурсия «Заповедник «Приволжская лесостепь»», путешествие в культурно-исторический центр источника «Кувака» и музей живой воды «Кувака».

Учащиеся средней школы р.п. Евлашево Кузнецкого района побывали виртуально в музеях и на выставках России, ребята из средней школы с. Нижняя Елюзань посмотрели онлайн-спектакль «Маленький принц», школьники с. Хопер Колышлейского района смогли посмотреть спектакль «Петя и волк».

Учащиеся средних школ № 7 г. и № 9 им. Кирилла и Мефодия г. Каменки приняли участие в региональном проекте «Со-действие: смотрим, обсуждаем, действуем» в Мариинском театре в Санкт-Петербурге. Лицеисты г. Сердобска побывали на онлайн-экскурсиях в государственном Эрмитаже (Санкт-Петербург), в музее Сальвадора Дали (Каталония) и в этнографическом парке-музее «ЭТНОМИ» (деревня Петрово Боровского района Калужской области). Учащиеся средней школы № 17 г. Кузнецка познакомились со славной историей Кузнецка через виртуальные экскурсии, организованные Кузнецким телевидением (ведущая Горонова Ольга Петровна – директор МБУ «Кузнецкий музейно-выставочный центр»). В апреле состоялся показ первой передачи «Встреча Столыпина и Николая II».

«Культурная суббота» в дистанционном режиме будет продолжена до сентября 2020 года.

В апреле 2020 г. стартовал областной онлайн-конкурс на лучшее виртуальное путешествие по Пензенской области в «Культурную субботу» с документальным историко-культурным телепроектом «Добро пожаловать в Пензенскую область».

Виртуальные «Культурные субботы» прошли в 1-11 классах школ Пензенской области. Ученики посетили московский музей Победы на Поклонной горе, Государственный исторический музей, совершили виртуальные экскурсии по Московскому Кремлю, Троицкой башне, Третьяковской галерее; по Государственному русскому музею в Санкт-Петербурге, Государственному Эрмитажу; залу военной Славы музея г. Ростова; музею-заповеднику «Сталинградская битва» в г. Волгограде.

Вся информация по реализации проектов публикуется в социальной сети Facebook на странице «Культурный дневник школьника Пензенской области» (<https://www.facebook.com/groups/492137011578207/>) и в группе Института регионального развития Пензенской области ВКонтакте на странице сообщества «Региональные проекты» (<https://vk.com/im?sel=c4>).

Областной конкурс продолжается в дистанционном формате до сентября 2020 года. Для участия в конкурсе учащиеся направляют в Центр гуманитарного образо-

вания рассказ о своем виртуальном путешествии с фотографиями просмотра, а также ссылки на социальные сети, где размещен рассказ. Лучшие рассказы Елена Фирсова, региональный куратор проектов «Культурная суббота» и «Культурный дневник школьника Пензенской области», публикует на сайте Института и в соцсетях Instagram (<https://www.instagram.com/elenafirsova1859/>) и Facebook в группе «Культурный дневник школьника Пензенской области» (<https://www.facebook.com/groups/492137011578207/>), в группе Института регионального развития Пензенской области ВКонтакте на странице сообщества «Региональные проекты» (<https://vk.com/im?sel=c4>).

Ежемесячно проводится мониторинг реализации проекта «Культурная суббота», который размещается на сайте Института регионального развития Пензенской области в разделе «Мероприятия» - «Проекты» - Проект «Культурная суббота».

Освоение культурных и духовных ценностей большой и малой Родины способствуют формированию любви к своей стране, готовности действовать во благо своей родной земли, позволяя идти от частного – к общему; от воспитания любви и уважения к семье, своей большой страны – к любви к родному дому, к «малой» Родине.

РАЗВИТИЕ БЕЛОРУССКОЙ НАУЧНОЙ ШКОЛЫ В ОБЛАСТИ ПЕДАГОГИКИ: ТЕОРИЯ, МЕТОДИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Образовательные системы различных стран мира в настоящее время сталкиваются с беспрецедентными вызовами, связанными с необходимостью пересмотра стратегии и тактики развития конкретных учреждений образования, модернизации содержательно-технологического компонента и образовательного менеджмента с опорой на сохранение субъект-субъектного взаимодействия в рамках образовательного процесса. В этой связи эффективность такой деятельности во многом будет определяться уровнем ее научного осмысления и обоснования, что возлагает определенную ответственность на научный кластер университетского образования.

Научная школа в области педагогики работает в учреждении образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» с 1975 года. Анализируя весь путь развития белорусской научно-педагогической школы теории, методики и организации социально-культурной деятельности, можно отметить в организационном плане следующие этапы ее становления:

- первый этап – зарождение и самоопределение в предметной области педагогики (1975 – 1989 гг.);
- второй этап – бурное развитие, становление и обретение самостоятельности в белорусском научно-педагогическом пространстве (1990–2011 гг.);
- третий этап – расцвет и поиск путей дальнейшего поступательного развития в современном мире (2012 г. – до настоящего времени).

Каждый из выделенных этапов отличается своими особенностями, связан с деятельностью выдающихся людей своего времени и потому важен для понимания перспектив и тенденций дальнейшего развития белорусской научно-педагогической школы теории методики и организации социально-культурной деятельности. Рассмотрим специфику каждого из этапов.

Одним из основоположников научно-педагогической школы в 1975 году была Валентина Семеновна Гончарова – кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой культурно-просветительной работы. Это было время создания нового учебного заведения – Минского института культуры, открытия новых специальностей для сферы культуры, самоопределения и выкристаллизации нового научного направления в предметной области педагогики – теория, методика и организация культурно-просветительной работы.

С 1990 года начинается новый этап развития научно-педагогической школы, связанный с именем доктора педагогических наук, профессора, ректора Белорусского государственного университета культуры и искусств (1992–2007 гг.) Ядвиги Доминиковны Григорович. Она по праву является одним из основоположников научной школы в области педагогики, руководившим ею до 2011 года.

Это было время бурного развития научно-педагогической школы в области педагогики, чему во многом способствовало открытие в 1989 году аспирантуры, в 1996 году магистратуры, а чуть позже была открыта и докторантура по специальности теория, методика и организация социально-культурной деятельности. К 1996 году относится и открытие специализированного совета по защите диссертаций по специальности теория, методика и организация социально-культурной деятельности, который в настоящее

время имеет статус кандидатского совета. Таким образом, обретение институциональной определенности в виде открытия аспирантуры, докторантуры, магистратуры и специализированного совета, можно рассматривать как одну из тенденций развития научно-педагогической школы.

В этот период появилась плеяда талантливых молодых ученых, закончивших аспирантуру нашего университета и защитивших кандидатские диссертации, исследовательская деятельность которых напрямую способствовала самоопределению формирующейся белорусской школы теории, методики и организации социально-культурной деятельности. Это обстоятельство можно рассматривать как еще одну тенденцию развития научно-педагогической школы в этот период.

Первыми выпускниками аспирантуры по данной специальности стали В.М. Глубченко, И.И. Калачёва, И.А. Малахова, Н.В. Самерсова, А.А. Корбут, И.М. Громович и др.

За время существования научной школы были защищены 2 докторские (Я.Д. Григорович, 2002 г.; И.А. Малахова, 2011 г.) и 25 кандидатских диссертаций по актуальным проблемам социокультурной жизни страны [1]. Результаты научных исследований внедряются в практику работы учреждений социокультурной сферы и в учебный процесс отраслевых высших и средних специальных учебных заведений республики. Проблематика научных исследований представлена в научной школе достаточно разнообразно и охватывает вопросы теории, истории, методики, технологий организации социально-культурной деятельности в учреждениях культурно-досуговой и образовательной сфер.

В настоящее время руководителями научной школы являются доктор педагогических наук, заведующий кафедрой психологии и педагогики Белорусского государственного университета культуры и искусств И.А. Малахова и кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой педагогики социокультурной деятельности Л.И. Козловская. Современный этап развития научной школы определяется как стадия активного исследовательского поиска, что является еще одной из тенденций ее функционирования.

В составе научной школы сегодня работают 45 человек, 19 из них – молодые ученые, в том числе 2 доктора наук, 17 кандидатов наук, 11 аспирантов, 1 докторант, 17 магистрантов.

Основные направления современных научных исследований, проводимых в рамках научной школы, отражают перспективы развития теории и практики социально-культурной деятельности и включают:

- теоретико-методологические основы социально-культурной деятельности, ее сущность, структура, функции, принципы, закономерности и тенденции развития в современных условиях;

- теория и методика воспитания личности в процессе социально-культурной деятельности (патриотическое, эстетическое, нравственное, правовое, валеологическое и другие направления воспитательной работы в учреждениях социокультурной сферы);

- воспитание и развитие личности в учреждениях культуры и искусства, спорта и туризма, образовательных, научных и внешкольных учреждениях, в семье, политических, общественных и религиозных организациях и объединениях, в досуговых учреждениях социокультурной сферы;

- педагогические основы становления, развития и функционирования социально-культурных учреждений как социальных институтов и центров организации досуга;

– теория и методика организации любительской деятельности различных категорий граждан в социальнопедагогических, экономических, управленческих и других аспектах;

– педагогические технологии в учреждениях культуры, досуга, дополнительного образования;

– методика организации социально-культурной деятельности различных категорий граждан в учреждениях культуры и образования (культурно-досуговые, социально-педагогические, национально-культурные центры, учреждения дополнительного образования и др.);

– реабилитация отдельных групп населения (дети, молодежь, лица с ограниченными возможностями, социально незащищенные взрослые и дети с пограничными состояниями, лица с девиантным поведением и др.) средствами социально-культурной деятельности;

– социокультурный менеджмент и маркетинг.

Сегодняшний день научной школы насыщен разнообразными международными проектами и программами сотрудничества. Так, члены научной школы успешно сотрудничает с учреждениями вузовской и отраслевой науки Республики Беларусь, Российской Федерации, Казахстана, Украины.

Таким образом, белорусская научно-педагогическая школа теории, методики и организации социально-культурной деятельности прошла почти сорокалетний путь становления и развития в рамках предметной области педагогики, обретя свой неповторимый и независимый современный облик в отечественной и зарубежной научной среде. В качестве перспективных направлений развития научной школы можно отметить дальнейшее расширение спектра международного научно-педагогического сотрудничества, создание национальных учебников и энциклопедических изданий по социально-культурной деятельности, исследование и разработка актуальных социокультурных проблем, широкое распространение и позиционирование научных достижений на международной арене.

Список литературы

1. *Малахова, И.А.* Научная школа в области педагогики «Теория, методика и организация социально-культурной деятельности»: монография / И.А. Малахова, Л.И. Козловская. – Минск: БГУКИ, 2014.

О ПРОФЕССИОНАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОМ СТАНОВЛЕНИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК УСЛОВИИ ДОСТИЖЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ОБРАЗОВАНИЕ»

Национальный проект «Образование» перед системой управления образованием и образовательным сообществом в целом поставил конкретные задачи: обеспечение глобальной конкурентоспособности и вхождение российской системы общего образования в десятку лучших мировых образовательных систем. Это не локальные задачи. «Повышение отдельных показателей эффективности системы функционирования общего образования – это комплексная стратегическая задача повышения качества системы, связанная, в первую очередь, с повышением уровня профессиональной компетентности управленческого корпуса руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций. Особого взгляда требует проблема методологических оснований изменения подходов к обучению выше обозначенной категории специалистов и построению моделей их практической реализации» [4].

Изучение опыта управленческой деятельности показывает, что к личности руководителя образовательного учреждения, его качествам и эффективности работы предъявляет требования современное интенсивно меняющееся общество. Образовательная политика России, рассматривая структурные изменения в сфере занятости взрослого населения, определяет значимость профессиональной квалификации и проблему компетентностного подхода к профессиональной реализации человека на протяжении его жизнедеятельности.

Для ответа на современные вызовы и формирования инновационной модели профессионального развития руководителя: от вопросов наполнения кадрового резерва, назначения до вопросов аттестации, – необходимо утверждение и внедрение в действие профессионального стандарта «Руководитель общеобразовательной организации» (на данном этапе мы рассматриваем только проект профессионального стандарта «Руководитель общеобразовательной организации»).

Проект профессионального стандарта «Руководитель общеобразовательной организации» акцентирует внимание на таких обобщенно-трудовых функциях руководителя, как:

- управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации;
- администрирование и обеспечение деятельности общеобразовательной организации.

Анализ управленческих практик и проведенный мониторинг по оцениванию компетенций руководителей общеобразовательных организаций Курской области позволяет сделать вывод о том, что большинство профессиональных дефицитов руководителей общеобразовательных организаций связано не с руководством образовательной деятельностью, а с недостаточным уровнем владения экономическими, управленческими знаниями и умениями, а также иными вопросами администрирования (*как например, трудовая функция «Представление общеобразовательной организации в отношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями» или «Обеспечение развития общеобразовательной организации»*). В данном случае выполнение обозначенного ряда функций либо занимает много

времени, либо вызывает зачастую непреодолимое затруднение. Покрыть дефицит знаний в данной области за счет иных ресурсов, например, дополнительных штатных единиц или заключения соответствующих договоров, не всегда представляется возможным в силу ограниченности средств. И, даже если грамотно делегировать указанный функционал, то стоит не забывать о всей мере ответственности, которую несет непосредственно директор школы по выполнению нормативно-закрепленных за ним функций.

Иным профессиональным качеством, которое в современных условиях реализации федеральных проектов национального проекта «Образование» выходит на первый план, становится «инновационная компетентность руководителя», включающая «профессиональную подготовленность к управлению инновационной деятельностью (исследовательские знания, умения, навыки); профессиональную пригодность к управлению инновационной деятельностью (мотивы, профессионально значимые качества, индивидуально-психологические особенности); профессиональный опыт и эффективность управления развивающейся общеобразовательной школой (качество деятельности результативность деятельности)[2, с.229]. С целью формирования всех обозначенных нами составляющих управленческой компетентности руководителя общеобразовательной организации с учетом обобщенно-трудовых функций, прописанных в профессиональном стандарте, сегодня необходимо создание инновационной образовательной системы повышения квалификации руководителя образовательного учреждения. Специфика взрослого обучающегося (руководителя общеобразовательной организации), особенности организации повышения квалификации позволяют утверждать, что инновационная составляющая современной организации повышения квалификации состоит в вовлечении каждого взрослого обучающегося в полноценное проживание профессионально-ориентированных образовательных ситуаций с учетом имеющихся управленческих дефицитов.

В таком персонифицированном обучении важной составляющей является смещение акцента с нормативно-привычной модели «как должно» на индивидуально-профессиональную модель, где включается механизм самоактуализации. Моделируя образовательный процесс формирования управленческой компетентности руководителя, важно учесть следующие особенности развивающейся образовательной системы: интенсивные обменные процессы с внешней средой, повышенную энтропийность, сложность управления ею со стороны субъектов управления, повышение роли рефлексивных начал в управлении и процессов самоорганизации. Важным условием профессионально-педагогического всеобуча должна стать диссеминация лучшего опыта руководства, масштабное освещение этого опыта на региональном уровне с целью создания реестра наставников-управленцев.

«Особенность такой модели выстраивания профессионального обучения руководителей общеобразовательных организаций состоит в открытости, незавершенности и многовариантности развития, что позволяет уходить от запрограммированности, рамочности в системе дополнительного профессионального образования. Организуемые специалистами системы повышения квалификации такого рода взаимодействия субъектов, основанные на кажущейся стихийности ввиду отсутствия единой жесткой программы обучения для группы руководителей, заявившихся на обучение, способствует индивидуальному темпу развития индивидуальных профессиональных траекторий роста» [3, с.283].

Опираясь на провозглашенный сегодня во всех нормативных документах принцип вариативности, дающий возможность педагогическому сообществу выбрать и конструировать процесс профессионального развития по любой модели, мы считаем необхо-

димым реконструировать процесс профессионального образования: от разработки оценочных материалов, позволяющих максимально точно выявлять управленческие дефициты руководителя до разработки индивидуальных вариантов их восполнения. Новизна процесса обучения будет достигаться и за счет эффективности создаваемых образовательных структур (Центров непрерывного профессионального мастерства педагогических работников, Центров независимой оценки квалификации педагогических работников, Региональных стажировочных и инновационных площадок, центров наставничества и пр.), созданных с опорой на новые методические подходы и имеющих практическое обоснование новых идей и технологий.

«Направленность всей системы педагогического менеджмента на модернизацию предполагает не только особую мотивационно-целевую ориентацию руководителей образования, но и новый подход к информационному обеспечению, педагогическому анализу, планированию, организации, контролю и регулированию всей деятельности. При этом развивающая и развивающаяся система должна постоянно работать в поисковом режиме. Управление в этом случае носит инновационный характер, здесь преобладают процессы принятия оперативных решений по ситуации, т.е. по конкретным результатам. Переход к ситуационному управлению по результатам означает радикальное изменение подходов к управлению образовательным процессом, и прежде всего его участниками. Иначе говоря, процесс управления должен быть не чем иным, как развертывание механизма управления в динамике по своим технологическим параметрам» [1, с.76]. Он замыкает в одно целое процессы функционирования и развития педагогических систем и таким образом, интегрирует действия всех механизмов управления на конечные цели.

Особого внимания на пути выстраивания новых образовательных институтов в сфере дополнительного профессионального образования должно получить, на наш взгляд, и разноуровневое построение образовательных практик: от простого анализа ситуации в виде кейса до самостоятельной разработки и внедрения управленческого педагогического проекта. Это обстоятельство, безусловно, требует усиления организационной культуры дополнительного профессионального обучения, так как элементы нового знания, полученные в экспериментальном режиме, осваиваются руководителями на инновационном уровне, и лишь затем нормируются и внедряются в практику своей управленческой деятельности. Уделяя особое внимание работе с реальными практическими результатами каждого уровня, следует более жестко и конкретно оценивать результаты, которые мы планируем получить. Для этого необходимо сформировать систему мониторинга и диагностики управления качеством дополнительного профессионального образования. Понимая мониторинг как средство повышения качества дополнительного профессионального обучения рассматриваемой категории специалистов, мы выделили обязательными следующие его составляющие:

- анализ результатов мониторинга образовательных потребностей руководителей, определение профессиональных дефицитов;
- анализ адресных программ дополнительного повышения квалификации для руководителей, реализуемых на базе региональных образовательных организаций (по полученным итоговым показателям в ходе их реализации);
- обязательная внешняя экспертиза программ дополнительного профессионального педагогического образования (учет мнения профессионального сообщества экспертов-практиков);
- анализ управленческих решений, принимаемых по результатам анализа деятельности системы дополнительного профессионального педагогического образо-

вания с учетом реализации регионального проекта «Учитель будущего»;

- анализ результативного участия руководителей, слушателей курсов повышения квалификации, в проектах регионального и федерального уровней;
- анализ результативности реализованных индивидуальных программ повышения квалификации с учетом регионального рейтинга, занимаемого общеобразовательной организацией (прогресса в этом рейтинге).

Подобный подход к построению модели управления профессиональным ростом руководителей общеобразовательных организаций обеспечивает непрерывность их профессионального образования. Поэтому при данном подходе к построению траектории профессионального развития не может быть жестко выстроенной стратегии управления этим развитием, речь может идти только о некотором регулировании и согласовании интересов (руководителей и региональных структур, осуществляющих дополнительное профессиональное обучение) при помощи четкой постановки образовательных целей, использования механизмов развития образования, заявленных в федеральных документах. Только такие механизмы позволяют создать гибкую и развивающуюся модель управления региональным пространством дополнительного профессионального обучения и развития руководителей общеобразовательных организаций.

Список литературы

1. *Микерова Г.Г.* Современные тенденции управления системой образования в России // Современные технологии управления. – №4 . Номер статьи: 7603. Дата публикации: 2017-04-01. – URL: <https://sovman.ru/article/7603/>.
2. *Рассохин А. А.* К вопросу о профессиональных компетенциях, необходимых для руководителя образовательной организации // Молодой ученый. – 2020. – №8 (298). – С. 229. – URL: <https://moluch.ru/archive/298/67611/>.
3. *Тарасенко В. В.* Педагогические условия формирования управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения в имиджевой деятельности // Молодой ученый. – 2010. – № 9 (20). – С. 283. – URL: <https://moluch.ru/archive/20/2038/>.
4. Эффективные модели профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций: опыт и перспективы. – URL: <https://ps.kursobr.ru/>.

ДИРЕКТОР ШКОЛЫ КАК НАСТАВНИК, МЕНТОР, КОУЧ

«Безграмотными в 21 веке будут не те, кто не умеет писать и читать, а те, кто не умеет учиться, разучиваться и переучиваться».

Э. Тоффлер

В список профессий в ближайшем будущем войдет, и будет набирать популярность **институт менторов**. **10%** сотрудников работают стабильно хорошо. **10%** сотрудников работают стабильно плохо. На **80%** работа остальных сотрудников зависит от искусства управления и наставничества.

Кому и зачем нужен наставник

Наставник необходим молодому специалисту, новому сотруднику данной образовательной организации, любому педагогу или сотруднику для овладения новыми компетенциями.

Для чего?

- для профессионального развития;
- для вдохновения;
- для того чтобы иметь пример перед глазами;
- чтобы прояснить цели личного развития;
- для взгляда со стороны и совета.

Преимущества образовательной организации, где организована система наставничества:

- формирование практических навыков работы в условиях именно этой образовательной организации;
- принятие корпоративной культуры образовательной организации;
- ликвидация «пропасти» между теоретическими знаниями молодых специалистов, полученных в вузе, и реальной практикой образовательных отношений;
- повышение мотивации к работе;
- сокращение времени и затрат на обучение молодых специалистов.

Почему наставничество:

- наставничество – один из ключевых элементов кадрового менеджмента;
- в глобальном понимании наставничество – один из ключевых элементов концепции самообучающейся организации;
- наставничество может успешно «работать» в образовательной организации любого масштаба и находящейся на любой стадии организационного развития.

Эффективность руководителя образовательной организации является ключевым фактором для достижения качественных образовательных результатов. Руководители школ не просто контролеры, от руководителя требуется умение построения отношений, которые позволят находить новые решения, быть менторами для своих подчиненных, обеспечить эффективное профессиональное развитие внутри коллектива, переосмыслить цели, перераспределить ресурсы, изменить и улучшить образовательные планы и программы, по-новому выстроить внутреннюю систему оценки качества образования в школе.

Очень важно понимать, что такие взаимоотношения должны быть основаны на доверии. Международные исследования [4, с. 97] выделили характеристики руководителей и создаваемые в образовательных организациях условия, которые способствуют

эффективному развитию школ и профессиональных компетенций их руководителей. Важнейшим условием является систематическое личное и организационное развитие.

Эти исследования также показывают, что эффективные руководители дальновидны, прогрессивны, имеют нестандартный взгляд на ситуацию, и они передают эти навыки своим коллективам.

Очень важно построить отношения между наставником-руководителем и наставляемыми на доверии и уважении, обеспечить образовательное лидерство и принять этот подход всеми участниками образовательных отношений, создать сильную корпоративную культуру обучения и развития, поддерживать и мотивировать педагогов, направлять профессиональное развитие на пользу школе и для достижения высоких образовательных результатов школьниками, сосредоточиться на такой системе управления, которая способствует развитию и достижению высоких результатов, анализировать достижения обучающихся и быстро реагировать на изменения внутри и вне образовательной организации.

Эффективные образовательные лидеры, которые применяют стратегии менторинга и коучинга для развития педагогов, обеспечивают их интеллектуальный и профессиональный рост. Это гарантирует любознательность и интеллектуальное развитие педагогов, а техники и стратегии менторинга усиливают восприятие образовательной деятельности и расширяют систему координат всех участников образовательных отношений.

Руководители образовательных организаций уверены, что у всех педагогов есть внутренние ресурсы для достижения лучших практических результатов, которые можно выявить через техники менторинга и коучинга. Эти подходы разделяют следующие общие подходы:

- установление роли коуча обучаемого или ментора и наставляемого;
- подготовка плана, который включает определение менторских вопросов, отбор менторских техник, выполнение выбранного плана, оценка по результатам проведения менторских и коучинговых сессий;
- рефлексия выполненного.

Коучинг относится к природе процессов и к типу коммуникаций, которые используются для того, чтобы помочь другому человеку реализовать свои личные и профессиональные цели. Если руководитель готовится к диалогу с сотрудником, то ему необходимо продумать вопросы по четырем блокам: цель, реальность, возможности и план действий.

Примеры вопросов по каждому направлению.

Цель – находится ли данная цель в зоне контроля? Если нет, то какая часть этой цели может быть в зоне контроля? Как именно это повлияет на формулировку цели?

Реальность – какая задача стоит перед субъектом? В чем она состоит? В чем измеряется ее результат?

Возможности – что на самом деле «замотивирует» на решение этой задачи? Сколько видится вариантов решения этой задачи? Какие альтернативные варианты достижения цели существуют?

План действий – анализ плана глазами руководителя: что в нем нужно изменить/добавить, чтобы он стал лучше?

Необходимо фиксировать ответы сотрудника на вопрос (основные идеи), действовать последовательно. Обязательно подвести итоги диалога и зафиксировать важные моменты: когда будет сделан первый шаг? Как именно сотрудник сообщит о нем?

Менторинг относится к взаимоотношениям, где более опытные сотрудники (руководители образовательных организаций) делятся своими навыками и знаниями с другими, менее опытными коллегами.

К организации системы наставничества можно привлечь опытных педагогов, а контроль за такой системой поручить заместителю руководителя образовательной организации.

Наставник составляет программу наставничества. Обычно в программу включают три периода работы:

- адаптационный – наставник узнает сильные и слабые стороны наставляемого, чтобы скорректировать программу и выбрать нужные методы работы;
- основной – наставник реализует программу адаптации молодого коллеги, проводит работу по коррекции умений и навыков;
- контрольно-оценочный – наставник проверяет уровень профессиональной компетентности молодого педагога, определяет его готовность к выполнению своих обязанностей.

Наставник регулярно проводит опросы и анкетирование наставляемых, анализирует результаты и корректирует планы работы. Опросы и анкетирования можно проводить ежемесячно, ежеквартально, ежегодно. Опросные листы и анкеты разрабатывает наставник в зависимости от задач программы наставничества.

Чтобы сформировать пару «наставник – наставляемый», необходимо спросить самих педагогов, кого бы они хотели взять в подопечные или к кому хотели бы пойти наставляемым. Если пара сформируется по обоюдному желанию, то будет больше шансов на то, что наставник и наставляемый найдут взаимопонимание и быстрее достигнут результатов.

Если наставник или наставляемый не высказали свои предпочтения по напарнику, то пары могут быть сформированы руководителем организации самостоятельно. При выборе необходимо учитывать не только профессиональные качества педагогов, но и их характер, психотип. Издаётся локальный нормативный акт, в котором указываются наставники, закрепленные за ними стажеры и срок наставничества.

Наставляемым может быть любой новый работник, который только закончил вуз или просто сменил место работы. Наставляемым также может быть педагог, который уже проработал какое-то время, но еще не адаптировался в новых условиях.

Наставник должен четко представлять, какими знаниями и навыками должен обладать наставляемый после курса наставничества. Кроме того, наставник должен уметь воодушевлять стажера на развитие и работу. Чтобы результат был быстрым и эффективным, наставник должен наладить обратную связь со стажером и каждый раз отвечать на вопросы, если они возникают у последнего.

Для того чтобы иметь возможность проанализировать положительную динамику достижения поставленных целей, необходимо составить расписание регулярно проводимых встреч.

Исследования показывают, что встречи, проводимые каждые 4-6 недель, являются наиболее эффективными [4, с. 81].

Все, о чем договариваются обе стороны, должно соответствовать принципам, предусмотренным в процессе согласования.

Основные правила для взаимодействия.

1. Профессиональная VS личная жизнь. Отношения в основном касаются работы наставляемого. Допускается говорить о личной жизни друг друга, но это зависит от желания самих участников.

2. Степень включенности в процесс. Ментор и его подопечный должны выстроить для себя расписание и придерживаться его. Ментор и его подопечный внимательны друг к другу, не предъявляют чрезмерных требований ко времени.

3. Достижения поставленных целей. Ментор сопровождает наставляемого в достижении его поставленных целей, но при этом позволяет ему вести работу самостоятельно.

4. Обсуждения на регулярной основе. Обе стороны должны регулярно обсуждать результаты совместной работы, успехи в деятельности, а также то, насколько комфортно им находиться друг с другом.

5. Авторитет ментора. Подопечный использует имя ментора только с его согласия.

6. Конфиденциальность. Ментор не использует информацию о наставляемом без его согласия.

Построение отношений между ментором и его подопечным, основанных на доверии и уважении, является ключевым фактором успеха. Доверие подопечного зависит от способности ментора проявить компетентность и профессионализм, а также неравнодушие к проблеме подопечного. К основным принципам построения доверия можно отнести следующее:

Узнайте своего наставляемого лучше. Обсудите его работу и жизнь вне работы (насколько это допустимо). Постарайтесь понять, что он думает и почему. Уважайте его точку зрения.

Делайте то, что обещаете. Обсудите, каких результатов вы планируете достичь с помощью ваших занятий. Будьте надежным и делайте то, что обещаете. Общайтесь прямо и открыто: обсуждайте проблемы, как только они возникают. Поддерживайте обратную связь на регулярной основе.

Не бойтесь выразить несогласие, когда ваши отношения построены на честности, вы можете открыто высказывать конструктивную критику.

Ставьте в известность своего наставляемого, если Вы не знаете, как двигаться дальше и получить максимальную пользу от общения. В качестве альтернативы Вы можете переговорить с командой менторов.

Отдельный аспект – умение слушать.

Умение подробно обсуждать проблемы. С помощью соответствующих вопросов ментор должен удостовериться в правильном понимании ситуации.

Умение взвешивать все «за» и «против». Рассмотрение потенциальных творческих путей решений проблем и их результатов.

Готовность действовать по согласованному плану.

Стремление быть инициативным и гибким в общении и действиях.

Любой руководитель при организации системы такой работы должен помнить о 5 трудностях в менторинге и о способах их решения.

1. *Неверное определение ролей и основных положений.* Отсутствие ясности основополагающих правил создают сложность в развитии отношений и построении доверия. Это может также привести к ложным ожиданиям и необоснованным требованиям по отношению друг к другу. Должны быть установлены основные положения в работе и обсуждены регулярно.

2. *Конфликт интересов.* Расширение использования менторинга в таких сферах, как деловое партнерство. Это может препятствовать независимым отношениям с ментором и потенциально стать причиной прекращения менторских отношений.

3. *Подопечный хочет опустить руки.* После воодушевленной вовлеченности наставляемого в разработку образовательного проекта на начальном этапе

по мере работы над проектом предстоит столкнуться с рядом сложностей. Задача ментора здесь заключается в том, чтобы мотивировать наставляемого противостоять трудностям.

4. Разногласие в ценностях. Ментор и его наставляемый могут иметь разные взгляды на то, как работать по достижению той или иной цели. Стоит открыто говорить о своих личных нормах и стандартах, но если разрыв мнений слишком велик, отношения могут быть поставлены под угрозу. Если подобная ситуация произойдет, необходимо обсудить с командой менторов, что делать дальше.

5. Наставляемый не включается в процесс. Он не отвечает на телефонные звонки, сообщения email или предложения назначить даты встречи. Стоит помнить, что менторинг является наиболее эффективным при поддержании постоянного общения. Роль ментора - помочь развить профессиональные аспекты в работе наставляемого. Если такие попытки не увенчались успехом, необходимо обратиться к команде менторов с просьбой о помощи.

Особого внимания требует вопрос окончания взаимоотношений.

Установление даты последней встречи. Переговорите заранее с наставляемым и выберите дату. Напомните друг другу о дне заключительной встречи, чтобы вы смогли подготовиться к ней.

Другие способы поддержки. Вы можете порекомендовать Вашему наставляемому продолжить обучение, и, к примеру, посещать другие мастер-классы и семинары и профессиональные мероприятия.

Оцените по достоинству свой успех. Посмотрите снова на цели, поставленные на первой встрече. Помните, что успех определяется наставляемым, его целями и развитием.

Прощание. Представьте, что Вы можете закончить работу на праздничной ноте. Вы могли бы обсудить, что Вам больше всего понравилось, наиболее важные вещи, которые Вам удалось узнать, а также возможность поддерживать неформальные отношения в дальнейшем.

Подведение итогов. Проконсультируйтесь с Вашей командой менторов по поводу административной работы, которая должна была быть выполнена до официального окончания встреч. Вам может быть предложено заполнить форму результатов менторства, чтобы понять, чего Вы смогли добиться на протяжении работы с ментором. Это поможет понять команде менторов, как они могут оптимизировать свою работу в дальнейшем.

Коммуникативная теория профессора Альберта Меграбяна говорит об общении, где большую роль играет понимание. Это также применимо к менторству. Он утверждает, что 55% составляет язык тела, 38% - тон голоса и 7% - слова. [1]

Активное слушание - это больше, чем просто слушание того, что сказал другой человек. Это важный инструмент для эффективной коммуникации.

Проявляйте интерес. Эффективное слушание происходит тогда, когда обе стороны относятся внимательно друг к другу: сохраняют зрительный контакт и открытое выражение лица и не перебивают друг друга.

Задавайте вопросы. Используйте открытые вопросы, чтобы получить полный ответ на вопрос (Что? Почему? Когда? Кто? Как?).

Будьте внимательны. В коммуникации важны не только слова, но также тон голоса и язык тела.

Проверьте, правильно ли вы поняли друг друга. Повторите информацию, которую Вы услышали для появления ясности и избежание нежелательных предположений.

Сделайте акцент – подчеркивайте информацию такими словами, как, например, «должен», «действительно важен».

Минимизируйте чувства и эмоции. Каждый человек подлежит субъективной точке зрения и предубеждениям. Постарайтесь не подвергаться этому влиянию, или это может препятствовать Вашей способности слушать и давать или получать рекомендации.

Менторы помогают своим ученикам сфокусироваться на трудностях, выборе, последствиях, креативных решениях и выводах.

Модель взаимоотношений ментора и наставляемого «5 ступеней» обеспечивает «план действия» для структурирования встреч в сложившейся сложной ситуации.

Трудности. Поймите ситуацию и связанные с ней сложности.

Выбор. Исследуйте возможные варианты, которые помогут справиться с проблемой.

Последствия. Определите последствия каждого варианта, позитивные и негативные стороны, составьте мини SWOT- анализ.

Креативное мышление. Осмыслив вышеупомянутые пункты, подумайте о потенциальных креативных способах решения проблемы.

Выводы. Выберите наиболее подходящее направление, основанное на анализе, и согласно ему, начинайте действовать.

Данная модель объясняется как последовательный структурированный процесс, направленный на разъяснение вещей. На практике вы можете менять последовательность ступеней и останавливаться на одной из них несколько раз. Не позволяйте структуре сокращать общение, просто следите за основными моментами, чтобы сделать правильный вывод.

Команда образовательной организации подобна картине из пазлов. Каждый участник команды важен на своем месте, и все участники дополняют друг друга. Руководителю, владеющему коучинговым подходом, проще выявлять сильные стороны каждого члена команды, понимать, что препятствует его развитию, какие способы мотивации эффективнее, на чем сделать акцент в обучении и наставничестве. Когда зоны развития члена команды обозначены, наступает пора обучения – менторинга. Ментором может быть сам руководитель, бизнес-тренер, другой сотрудник. По окончании обучения сотрудник начинает применять полученные знания. Тут важен наставник. Им может быть сам руководитель или другой сотрудник.

Таким образом, руководитель может выступать последовательно в трех ролях: сначала он коуч, потом ментор, потом наставник.

Список литературы

1. *Закомурная Е.* «Тени» и «Друзья»: методы обучения персонала, которых у нас пока нет. – URL: www.amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT_ID=7113&sphrase_id=58564
2. *Лазарева М.В.* Умение мотивировать как качество руководителя образовательной организации. Ученые записки ИУО РАО. – 2019. – 3(71). – С. 58-62.
3. *Льюис Г.* Менеджер – наставник. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний / пер. с англ. - Минск: Изд-во Амалфея, 1998.
4. *Clutterbuck D., Lane G.* The situational mentor. Gower, Aldershot, 2004.
5. *Shea G. F.* Mentoring: A Guide to the Basics, Kogan Page, London, 1992.
6. *Whitmore J.* Coaching for Performance, 1997.
7. <http://www.coachingandmentoring.com/ccment.htm>
8. www.ontario.ca/eduleadership

КОМПЕТЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО УЧИТЕЛЯ: ОТ ИНСТРУМЕНТОВ ДИАГНОСТИКИ ДО МОТИВАЦИИ НА САМОРАЗВИТИЕ

Сегодня в рамках национального проекта «Образование» меняется система оценки качества работы учителей, готовятся новые стандарты повышения квалификации. Ведущие институты по-разному видят этот процесс, но все сходятся в одном: необходимо уходить от формальностей, шаблонов и гиперконтроля. Новые стандарты должны строиться на принципах добровольности и помогать учителю развивать «гибкие» навыки, необходимые для успешной работы в современной школе.

Какими методиками и технологиями необходимо владеть современному учителю, чтобы развивать у учащихся способность брать на себя ответственность, участвовать в совместном принятии решений, уметь извлекать пользу из опыта, критически относиться к явлениям природы и общества, т. е. реализовывать ключевые компетенции? Какими профессионально-педагогическими компетенциями необходимо владеть самому учителю для того, чтобы обеспечивать собственное профессиональное продвижение и саморазвитие? При каких условиях компетенции перейдут на уровень профессиональной компетентности? Попробуем и мы разобраться в этом вопросе.

Переход педагогов образовательных организаций к модели деятельности, позволяющей достичь двойного опережения подготовки, возможен при соблюдении ряда условий.

Готовность субъектов к инновационной деятельности: обладание компетенциями инновационной деятельности, осознание и принятие целей и направлений инновационной деятельности образовательной организации, непрерывная профессиональная подготовка и профессионально-педагогическое сопровождение педагогов, организуемые в различных формах, и готовность педагогического коллектива к деятельности в изменяющихся условиях.

Готовность образовательной организации к инновационному развитию: наличие научно обоснованной концепции, стратегии и программы развития, соответствие миссии и целевой функции образовательной организации целям, задачам, направлениям деятельности руководства, администрации, преподавательского состава, персонала, гибкость подходов к решению задач, формированию организационных структур и функциональных обязанностей, стимулированию сотрудников; целесообразность и отлаженность внутренних рабочих процессов, включая модели управления корпоративными знаниями и информационно-коммуникационное обеспечение.

Большую смысловую нагрузку несет понятие «педагогическое мастерство», через которое и определяется педагогический профессионализм. Педагогическое мастерство рассматривается и как идеал педагогической работы, побуждающий педагогов к самосовершенствованию, и как эталон, содержащий оценку эффективности педагогической деятельности. Кроме того, педагогическое мастерство зачастую воспринимается как важнейшее профессиональное качество личности учителя.

Особое значение приобретает стремление (готовность) педагогов к постоянному профессиональному росту как основе формирования нового поколения педагогов, владеющих современными компетенциями педагогики, психологии, методологии.

Таким образом, одной из самых актуальных управленческих проблем в школе является руководство профессиональным ростом педагогов, создание условий для творческого развития каждого учителя. Диагностирование профессиональной деятель-

ности позволяет более основательно изучать запросы педагогов и на этой основе организовывать работу с кадрами путем создания целостной системы методической службы на основе анализа состояния учебно-воспитательного процесса.

Понятие «педагогическая диагностика» было предложено К. Ингенкампом по аналогии с медицинской и психологической диагностикой в 1968 году. По своим задачам, целям и сфере применения педагогическая диагностика самостоятельна. Но она заимствовала свои методы и во многом образ мыслей у психологической диагностики. В диагностику вкладывается более широкий и более глубокий смысл, чем в традиционную проверку знаний, умений обучаемых. Проверка лишь констатирует результаты, не объясняя их происхождения. Диагностирование рассматривает результаты в связи с путями, способами их достижения, выявляет тенденции, динамику формирования продуктов обучения. Педагогическая диагностика призвана зафиксировать сегодняшний уровень работы педагогов, определить факторы, которые влияют на формирование тенденций и их устойчивость, что создает основу для прогноза и принятия решений.

Всестороннему изучению педагогических кадров способствует:

- наблюдение за работой учителя на уроке и во внеурочное время,
- анализ школьной документации,
- анкетирование учителей и учащихся,
- беседы с учителями,
- наблюдение за настроением учителя, манерой общения с коллегами и учащимися, характер бесед с родителями и т.д.

Существуют различные диагностические методики, которые в той или иной степени используются для решения проблемы оценки профессионализма учителя и уровня его профессиональной компетентности.

Мониторинг – необходимый компонент любого эффективного управления. Объектами управления могут выступать условия, процесс, результаты этого процесса, профессиональная деятельность учителя, от которой зависят и результаты учебно-воспитательного процесса.

Мониторинг как инструмент управления профессиональной деятельностью учителя – это непрерывные контролирующие и диагностические действия, позволяющие наблюдать и контролировать по мере необходимости продвижение учителя к профессиональному мастерству.

Модель мониторинга управления профессиональной деятельностью педагогов: изучение кадрового состава педагогического коллектива, учет возрастной категории педагогического коллектива, характеристика креативности учителей, динамика творческого развития, профессионального уровня учителей, сравнительная характеристика профессионального роста учителей, изучение возможности учителей, самоанализ педагогической деятельности учителей, изучение затруднений в работе учителей, диагностическая карта, диагностика уровня педагогического сотрудничества.

Мониторинг позволяет установить фактическое состояние педагогического мастерства учителя; определяет его педагогические возможности, пути и средства для перевода учителя на более высокий уровень профессиональных умений. Используя результаты мониторинга можно оказать учителю конкретную помощь. В итоге совершенствуется процесс внутришкольного контроля.

Педагогический аудит - проведение независимой экспертизы, помощь в непрерывном повышении профессионального уровня учителей, отработка у учителей навыков анализа результатов контрольно-срезовых и тестовых работ, корректировки деятельности с учетом полученных результатов.

Педагогический аудит позволяет осуществить независимый контроль за состоянием преподаваемых предметов, выработать организационно-педагогические рекомендации, направленные на устранение выявленных при анализе аудита недостатков в учебном процессе.

Критериально-ориентированные тесты (авторы Фролова Н.Е., Фролов В.Н.) могут использоваться в качестве средства выявления уровня сформированности профессиональных компетенций педагога. Эта методика позволяет осуществить самооценку и оценку качества профессиональной деятельности педагога по критериям-компетентностям: предметная, психологическая, педагогическая, методическая, инновационная, общекультурная; проанализировать уровень качества педагогической деятельности каждого педагога, школы как по отдельным показателям и критериям, так и по всей их совокупности.

Основываясь на результатах анкетирования, администрация делает вывод о том, какой акцент в планировании методической работы нужно сделать: на повышении квалификации, осмыслении теории или на апробации теоретических идей на практике. Сегодня ценности методической работы определяются исходя из новой цели: подготовка учителя как субъекта профессиональной деятельности, социальной жизни, субъекта личностной самореализации, самоактуализации и самоорганизации. Поэтому повышение педагогического мастерства учителей рассматривается, прежде всего, как процесс углубленного проникновения в сущность новых технологий.

Планированию работы с педагогическими кадрами предшествует диагностическая работа, связанная с выяснением профессиональных затруднений, проблем, возникающих у значительного числа учителей школы. Чтобы выявить существующие проблемы, а также помочь учителю преодолеть трудности, можно использовать «Диагностику спроса и потребностей учителей школы», составленную на основе анкет В.И. Зверевой и П.И. Третьякова, опросник «Способность к саморазвитию» (автор И.В.Зверева).

Список литературы

1. *Серигов В.В.* Педагог и его деятельность: обновление функций // Подготовка педагога новой формации в системе университетского образования: проблемы, практический опыт и перспективы: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2017. – С. 25-33.
2. *Чиксентмихайи М.* В поисках потока. Психология включенности в повседневность / пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина нон-фикшн, 2016.
3. *Чистоусов В.А.* Технология подготовки практикоориентированной площадки // Аккредитация в образовании. – 2017. – № 77. – С. 56-58.

**ПОДГОТОВКА СПЕЦИАЛИСТОВ, ОКАЗЫВАЮЩИХ УСЛУГИ
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ, МЕТОДИЧЕСКОЙ И КОНСУЛЬТАТИВНОЙ
ПОМОЩИ РОДИТЕЛЯМ (ЗАКОННЫМ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ)**

Федеральный проект «Поддержка семей, имеющих детей» национального проекта «Образования», утвержденного президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам протоколом от 24 декабря 2018 г. № 16, предполагает создание системы непрерывного методического сопровождения образовательных организаций и некоммерческих организаций, призванных поддержать определяющую роль семьи в воспитании детей, уважение к авторитету родителей и защиту их преимущественного права на воспитание и обучение детей перед всеми иными лицами. В условиях необходимости обеспечения повышения компетентности родителей (законных представителей) детей в вопросах образования и воспитания, прав родителей и детей, ведущая роль отводится новому типу педагога – творческой личности, готовой к самостоятельным решениям, педагогическим исследованиям и изысканиям, постоянному саморазвитию в условиях организации сетевого взаимодействия.

В октябре 2019 ГАУДПО Мурманской области «Институт развития образования» в соответствии с планом мероприятий федерального проекта «Поддержка семей, имеющих детей» национального проекта «Образования», реализовывал дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Навигация, консультирование родителей, воспитывающих детей с разными образовательными потребностями и оказание им информационно-методической помощи (обучение специалистов организаций, оказывающих услуги психолого-педагогической, методической и консультативной помощи и реализующих информационно-просветительскую поддержку родителей)».

Обучение прошли 230 специалистов Мурманска и Мурманской области.

В аспекте современных принципов системы повышения квалификации, целью освоения программы курсов повышения квалификации определена подготовка квалифицированного специалиста в сфере образования, обеспечивающего родителей психолого-педагогической, методической и консультативной помощью по различным вопросам, связанным с обучением и воспитанием детей в рамках имеющейся квалификации.

В структуру программы включены: базовый модуль, содержащий темы: семейное и образовательное право; общая и профессиональная этика в консультировании родителей; характеристика основных запросов и потребностей родителей в сфере консультирования; навигация и картирование ресурсов образования и реабилитации детей с разными образовательными потребностями; организация деятельности специалиста по навигации и консультированию родителей детей с различными образовательными потребностями и содержательный модуль, включающий темы: организация семейного воспитания детей раннего и дошкольного возраста, не посещающих дошкольное образовательное учреждение; направления и содержание консультирования родителей школьников, находящихся на семейном обучении; алгоритмы действий граждан, желающих принять на воспитание детей, оставшихся без попечения родителей; направления и содержание консультирования семей, воспитывающих детей с ОВЗ и инвалидностью; особенности взаимодействия с родителями, воспитывающими детей с девиантным поведением; алгоритм работы с родителями в ситуации внутрисемейного конфликта; алгоритм разрешения конфликта родителей с другими участниками образовательных отношений.

С целью обеспечения доступности обучения за счет активного использования возможностей открытого самообразования, институт организовал учебный процесс с использованием дистанционных образовательных технологий в условиях сетевого взаимодействия образовательных организаций. Для повышения эффективности учебного процесса сотрудники института, включая технических специалистов, профессорско-преподавательский состав института, детально продумали планирование деятельности обучающихся, включая предоставление всех необходимых учебных материалов. Содержательное наполнение дистанционной поддержки курса в соответствии с учебно-тематическим планом, предоставлялось посредством презентаций в PowerPoint, текстовых документов, видеолекций, тестовых и контрольных заданий промежуточной и итоговой аттестации.

С целью обеспечения контроля над усвоением образовательной программы обучающимися и выявления профессиональных дефицитов, была проведена промежуточная и итоговая аттестация.

Объект оценивания: профессиональная компетентность специалистов в соответствии с требованиями профессиональных стандартов: «Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель)» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. № 544н) и «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 24 июля 2015 г. N 514н ОБ).

Предмет оценивания: уровень сформированности теоретического и технологического компонентов профессиональной компетентности специалиста в области «Психологическое консультирование субъектов образовательного процесса».

Показатели оценки уровня сформированности профессиональной компетентности: наличие (или отсутствие) у педагогов ориентации в вопросах:

- семейное и образовательное право;
- общая и профессиональная этика в консультировании родителей;
- характеристика основных запросов и потребностей родителей в сфере консультирования;
- навигация и картирование ресурсов образования и реабилитации детей с разными образовательными потребностями;
- организация деятельности специалиста по навигации и консультированию родителей детей с различными образовательными потребностями.

По результатам аттестации у 40 % специалистов выявлен недостаточный уровень знаний современных теорий и методов консультирования; владения методами педагогики взрослых для психологического просвещения субъектов образовательного процесса. Об отсутствии профессиональных дефицитов заявили 60 % специалистов. Составлена «Карта профессиональных дефицитов специалистов в области консультирования родителей по вопросам образования и воспитания детей» (Приложение 1).

Результаты диагностики профессиональных дефицитов создали ситуацию поиска современных подходов и эффективных техник с целью повышения уровня профессиональной компетентности специалистов. Поскольку система повышения квалификации не может ограничиваться только курсовой подготовкой, обеспечивающей формирование (или развитие) базовой предметной или методической компетентности, наиболее эффективной формой работы по преодолению профессиональных дефицитов специалистов, оказывающих услуги психолого-педагогической, методической и консультативной помощи родителям (законным представителям), стала совместная работа учреждения системы дополнительного профессионального образования и Центра психолого-

педагогической, медицинской и социальной помощи. Средством реализации принципов повышения квалификации помогающих специалистов, оказывающих услуги психолого-педагогической, методической и консультативной помощи родителям, в данной ситуации определена супервизия (от *supervidere* – обозреть сверху) как общепризнанный метод образования повышения квалификации и повышения качества профессиональной деятельности специалистов в сфере помогающих профессий.

В буквальном смысле слово «супервизия» расшифровывается как «надзор». Но сегодня профессионалы понимают этот термин несколько по-другому: ныне «супервизия» стала синонимом наставничества. Будучи сотрудничеством двух профессионалов, более опытного и менее опытного, современная «супервизия» является творческим процессом. Под руководством наставника-супервизора, квалифицированно проводящего диагностику, консультирование, коррекционно-развивающую работу, специалист учится правильно интерпретировать получаемую информацию; теоретические знания переходят в умения и навыки; рефлексия собственного опыта становится неотъемлемой частью деятельности. Включение специалистов Центра в систему повышения квалификации помогут специалисту образовательной организации применять из большого количества методик наиболее эффективные в том или ином практическом случае; у специалиста образовательной организации появится более уверенное отношение к себе как к профессионалу, и как следствие – более конструктивное общение с родителями.

**«Карта профессиональных дефицитов специалистов
в области консультирования родителей
по вопросам образования и воспитания детей»**

Трудовая функция

Психологическое консультирование субъектов образовательного процесса

Профессиональные компетенции

1. Психологическое консультирование субъектов образовательного процесса
2. Консультирование родителей (законных представителей) по проблемам взаимоотношений с обучающимися, их развития, профессионального самоопределения и другим вопросам
3. Просветительская работа с родителями (законными представителями) по принятию особенностей поведения, миропонимания, интересов и склонностей, в том числе одаренности ребенка
4. Разработка рекомендаций субъектам образовательного процесса по вопросам психологической готовности и адаптации к новым образовательным условиям (поступление в дошкольную образовательную организацию, начало обучения, переход на новый уровень образования, в новую образовательную организацию)

Профессиональные дефициты, выявленные по итогам аттестации

1. Знание нормативно правовых актов, касающихся организации и осуществления профессиональной деятельности
2. Владение способами оценки эффективности и совершенствования консультативной деятельности
3. Знание этических норм организации и проведения консультативной работы
4. Знание современных теорий и методов консультирования
5. Знание содержания работы межведомственных организаций (ресурсных центров) для информирования субъектов образовательного процесса о способах получения отраслевой психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи

6. Знание методов педагогики взрослых для психологического просвещения субъектов образовательного процесса, в том числе с целью повышения их психологической культуры

7. Умение проектировать рекомендации родителям (законным представителям), обучающимся в адаптационный, предкризисный и кризисный периоды

Список литературы

1. *Волоскова Н.Н.* Супервизия в психологическом консультировании / Н.Н. Волоскова, В.В. Енин, М.В. Коваленко. - Ставрополь: Сервисшкола, 2006.

2. Национальный проект «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. N 16).

3. Распоряжение Минпросвещения № Р-26 от 1 марта 2019 г. «Об утверждении методических рекомендаций по организации процесса оказания психолого-педагогической, методической и консультативной помощи родителям (законным представителям) детей, а также гражданам, желающим принять на воспитание в свои семьи детей, оставшихся без попечения родителей». <https://docs.edu.gov.ru/document/730ee26abcc4ee0a1f8fd4f7788d2f57>

4. Профессиональные стандарты: «Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель)» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. № 544н) и «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 24 июля 2015 г. N 514н ОБ).

СТРУКТУРНЫЕ КОМПОНЕНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГА

Управленческая деятельность как область исследований общеуправленческой и организационной проблематики начинается с анализа её как особого типа деятельности.

Под управлением понимают целеустремленную деятельность всех субъектов, направленную на обеспечение становления, стабилизации оптимального функционирования и обязательного развития образовательного учреждения. Управление можно рассматривать и как систему. Под системой понимают дифференцированную целостность взаимосвязанных компонентов, имеющую особое единство со средой и являющуюся частью системы более высокого порядка. Совокупность человеческих, материальных, технических, информационных, нормативно-правовых и др. компонентов, связанных между собой так, что благодаря этому осуществляется процесс управления, реализуются управленческие функции, называют системой управления. Основное назначение системы управления образовательным учреждением – обеспечивать целенаправленность и организованность совместной деятельности коллектива.

Основными структурными компонентами управленческой деятельности являются цель, мотивация, информационная основа, принятие решения, план, программа, индивидуально - психологические свойства субъекта, психические процессы (когнитивные, эмоциональные, волевые), а также механизмы контроля, коррекции, произвольной регуляции и др.

Основными средствами реализации деятельности являются действия и операции. Действие – это основная единица строения деятельности, представляющая собой произвольную, преднамеренную активность, направленную на достижение осознаваемой цели. Операции – автоматизированные и неосознаваемые элементы действий, выступающие как способы выполнения и определяемые условиями деятельности. Наличие у деятельности постоянной, стабильной структуры основных компонентов и средств реализации деятельности считается ее важнейшей психологической особенностью и обозначается понятием инвариантной структуры деятельности. Она, однако, может претерпевать довольно существенные изменения в связи с различиями в видах и формах самой деятельности, с различиями в условиях ее реализации и внешних требований к ней. В силу этого существуют многочисленные классификации видов деятельности, различающиеся по используемым в них основаниям.

Определить сущность управленческой деятельности как типа профессиональной деятельности можно в том случае, если обратиться к еще одной – фундаментальной классификации. Согласно ей, все существующие типы и виды деятельности могут быть подразделены на две основные категории – индивидуальную и совместную. Индивидуальная и совместная деятельности имеют множественные и глубокие различия по основным характеристикам. Специфичность управленческой деятельности в целом независимо от конкретных разновидностей состоит в том, что она не является не только индивидуальной, не только совместной, а той и другой одновременно. Тем самым она предстает как качественно своеобразный тип деятельности, синтезирующий в себе два других основных типа деятельности (индивидуальную и совместную). Действительно, управленческая деятельность по определению предполагает наличие ряда «управляемых» субъектов, т.е. является совместной. Однако она

не перестает быть при этом индивидуальной, поскольку требует реализации всех тех компонентов и средств, которые характерны для структуры индивидуальной деятельности. Более того, индивидуальная деятельность руководителя, направленная на решение задач управления, существенно изменяется; предстает в максимально развернутом виде; резко повышается ее сложность, ответственность. Одновременно и совместная деятельность под воздействием на нее управления строится не как простая кооперация, а по типу иерархической организации. Тем самым она также приобретает наиболее сложный и психологически богатый вид. Поэтому в психологическом плане управленческая деятельность трактуется как синтез индивидуальной и совместной деятельности. В нем происходит и своеобразное «отрицание», снятие двух других, основных типов деятельности, но одновременно и усиление основных черт индивидуальной и совместной деятельности. Здесь имеет место одно из проявлений общенаучного принципа дополнительности: предмет (управленческая деятельность) не может быть правильно понят и полно охарактеризован, как только «что-либо одно» (либо индивидуальная, либо совместная деятельность), но лишь как та и другая одновременно. Синтетическая природа управленческой деятельности как индивидуально-совместной определяет не только ее принадлежность к особому, специфическому типу деятельности, но и обуславливает наличие у нее ряда основных психологических особенностей. Она характеризуется не прямой, а опосредованной связью с конечными результатами функционирования той или иной организации. Руководитель обычно непосредственно сам не только не участвует, но и не должен участвовать в создании конечных результатов. По данному признаку управленческая деятельность дифференцируется от исполнительской. Чем в большей степени управленческая деятельность концентрируется вокруг неисполнительских функций и освобождается от непосредственно исполнительского труда, тем выше ее эффективность.

Управленческая деятельность очень специфична по своему предмету. Она, по определению, предполагает воздействие на других людей в целях организации их совместной деятельности. Поэтому ее предметом выступают специфические объекты, каковыми являются люди, личности. Специфичность управленческой деятельности в том, что ее предметом, объектом воздействия являются субъекты. Они, естественно, характеризуются качественно иным уровнем сложности, нежели во многих иных видах деятельности, например, исполнительских, имеющих дело с «неодушевленными» объектами. В связи с этим необходимо отметить интересную особенность управленческой деятельности. В ней субъект и объект труда являются не только идентичными по сложности своей организации, но и тождественными по своим основным, т.е. психологическим, особенностям. Кроме того, руководитель имеет дело одновременно со многими субъектами, между которыми складываются закономерные социально-психологические отношения. Последние составляют важный фактор управления и также входят в предмет деятельности руководителя, придавая ему дополнительную специфику. В связи со сказанным, управленческую деятельность относят к субъект-субъектному классу, более сложному, нежели класс субъект-объектных деятельностей.

Управленческая деятельность очень специфична и по своему процессу. Ее суть – организация деятельности других людей, т.е. «деятельность по организации деятельности» (деятельность «второго порядка»). Это свойство вообще рассматривается в теории как основное – атрибутивное для управленческой деятельности. Она поэтому обозначается понятием метадеятельности. По своему содержанию управленческая деятельность представляет собой реализацию определенных универсальных управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения,

контроля и др.). Система этих функций присуща любой управленческой деятельности, независимо от ее конкретного вида, хотя степень их выраженности может быть различной. Поэтому инвариантная система управленческих функций является еще одной из основных ее характеристик.

Целью управленческой деятельности является обеспечение эффективного функционирования определенной организационной системы. Последняя принадлежит к особому типу систем – социотехническим. Они качественно разнородны по составу своих компонентов и включают, как минимум, две основные разновидности – «технологическую» и «человеческую», ее составляющие. Поэтому труд руководителя включает два основных аспекта – связанный с обеспечением технологического процесса и связанный с организацией межличностных взаимодействий. Первый аспект обозначается понятием инструментального контура управления, а второй – понятием экспрессивного контура. Эти контуры далеко не всегда гармонично сочетаются между собой и к тому же требуют от руководителя реализации качественно разных способов и форм поведения. В связи с этим возрастает и общий уровень сложности деятельности. Управленческая деятельность специфична и по организационному статусу ее субъекта – руководителя. Этот статус двойствен. Руководитель по определению одновременно является членом организации (группы) и стоит как бы вне ее – над ней – в силу своего иерархически высшего положения. Это порождает множество трудностей практического характера. Исследования доказывают, что эффективность деятельности организации тем выше, чем в большей мере руководитель является не просто формальным «начальником», но и неформальным лидером (т.е. реальным членом организации). Но одновременно и сохранение иерархического начала («соблюдения дистанции») также является действенным средством обеспечения эффективности деятельности организаций. Следовательно, еще одним признаком управленческой деятельности является сочетание двух основных принципов ее организации – иерархического (субординационного) и коллегиального (координационного), а также необходимость их оптимального согласования.

Управленческая деятельность достаточно специфична по ее типичным условиям. Они подразделяются на внешние и внутренние. К внешним условиям относятся, в первую очередь, жесткие временные ограничения, хроническая информационная неопределенность, наличие высокой ответственности за конечные результаты, нерегламентированность труда, постоянная нехватка ресурсов, частое возникновение так называемых экстремальных – стрессовых ситуаций. К внутренним условиям относятся, в частности, необходимость одновременного выполнения многих действий и решения многих задач; противоречивость нормативных (в том числе – и законодательных) предписаний, их неопределенность, а часто – и отсутствие; несформулированность в четком и явном виде оценочных критериев эффективности деятельности, а иногда их отсутствие; множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям и обусловленная этим противоречивость требований с их стороны; практически полная неалгоритмизованность деятельности и др. Управление представляет собой целеустремленную деятельность всех субъектов, направленную на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития образовательного учреждения. Выделены три принципа построения организационных структур в управлении:

- принцип оптимальности уровней создания минимально необходимого числа ступеней (уровней) управления, которые определяются необходимостью обеспечения оперативности, гибкости и экономности расходования сил;

- принцип оптимального объема заключается в том, что эффективность руководства зависит от числа объектов управления;
- принцип соразмерности прав, обязанности и ответственности предполагает наличие каждого из названных элементов, их единство, оптимальное сочетание и соотношение.

Наряду с особенностями, непосредственно присущими управленческой деятельности, выделяют и те ее черты, которые обусловлены организационным статусом руководителя. Они обозначаются понятием «особенности поста руководителя» и состоят в следующем: руководитель организации – это единственный человек в ней, имеющий двойную принадлежность (директор является членом предприятия и одновременно входит в состав органа управления высшего порядка); руководитель организации – это единственный человек в ней, на которого возложена ответственность за ее функционирование в целом, а не за работу какой-либо ее части; пост руководителя предоставляет ему большие возможности, чем у всех других членов организации, для влияния на нее в целом.

Все характеристики и признаки управленческой деятельности образуют в своей совокупности и во взаимосвязи друг с другом определенный симптомокомплекс психологических особенностей, присущих ей как особому типу профессиональной деятельности и отличающих ее от других типов. Ключевым параметром, определяющим эти различия, является уровень руководства, иерархический статус руководителя. Чем он выше, тем выраженнее все указанные признаки, и наоборот. В связи с этим существует понятие континуума управленческой деятельности, образованного с одного «полюса» низшими уровнями управления небольшими группами, а с другого – высшими уровнями руководства крупными (и крупнейшими) организациями, предприятиями, фирмами. В нем выделяются три основные категории управленческих должностей, содержание деятельности которых довольно существенно различается именно по степени выраженности основных признаков (особенностей) управленческой деятельности. Это – уровни руководителей низшего, среднего и высшего звена.

Руководители низшего звена (синонимы: руководители первого, низового звена, операционные руководители, «младшие начальники») принадлежат к тому организационному уровню, который находится непосредственно над работниками (подчиненными, не управляющими). Типичный их пример – мастер, заведующий отделом. Руководители среднего звена координируют и контролируют работу «младших начальников». Этот тип руководителей наиболее разнообразен и многочислен, что приводит к его разделению на две подгруппы, два подуровня – на верхний и низший уровни среднего звена. Примеры руководителей среднего уровня – декан в вузе, директор филиала в фирме. Руководители высшего звена – те, кто возглавляют крупные производственные, социальные и государственные организации, находятся на самом верху их иерархии, отвечают за их деятельность, за выработку стратегических решений и их политику в целом. Численность руководителей этого уровня гораздо меньше численности двух предыдущих. Однако этот уровень оказывает несопоставимо большее, чем они, влияние на организации. Как правило, его представители накладывают отпечаток своей личности на облик организации в целом. На любом из этих уровней и подуровней сохраняются все основные психологические признаки управленческой деятельности, т.е. ее качественная специфичность. Однако в пределах сохранения этого качества мера их выраженности претерпевает существенные различия. Сочетание сохранения качественного своеобразия с количественными различиями в

мере выраженности признаков управленческой деятельности выступает еще одной, но уже обобщающей ее характеристикой.

Таким образом, проблема управленческой деятельности педагога выступает специфическим аспектом при рассмотрении всех существующих проблем управления. Отсюда вытекает фундаментальный принцип познания управленческой деятельности – требование сочетания анализа ее внешнего – объективированного содержания, и ее внутреннего – имплицитного содержания.

Список литературы

1. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом развивающейся организации. – М., 1996. – С.12-17.
2. *Бако Э.К.* Структурная перестройка системы управления образованием: новые принципы и подходы // Школьные технологии. – 1999. – №3.– С. 56-65.
3. *Загвязинский В.И., Гильманов С.А.* Творчество в управлении школой. – М., 1991.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ: ОПЫТ РАБОТЫ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ

*«Бессмысленно продолжать делать то же самое
и ждать новых результатов»
А. Эйнштейн*

Каждая общеобразовательная организация на современном этапе должна внести свой существенный вклад в обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и закреплении его высокого статуса в международном образовательном пространстве [13]. Становится очевидным, что «существенный вклад» в мировое качество образования – это высокие образовательные результаты, основа которых закладывается с дошкольного образования и завершается получением аттестата об основном общем образовании или о среднем общем образовании по итогам освоения общеобразовательных программ. Поэтому в настоящий период в фокусе внимания на всех уровнях образования, общественности, в том числе родительской – обеспечение качества общего образования в новых условиях – условиях массового перехода на удаленные формы организации обучения.

Реализация образовательных программ в общеобразовательной организации

Реализация в общеобразовательной организации основных образовательных программ – дошкольного образования, начального общего, основного общего и среднего общего образования, а также образовательных программ дополнительного образования, относится к основному виду деятельности (образовательной деятельности), что определено нормативными правовыми актами в сфере образования [14, 11] и закреплено уставом в каждой конкретной организации.

Отметим, что традиционным способом освоения обучающимися основных образовательных программ (далее – ООП) по уровням общего образования являлось и является очное обучение, причем крайне редко – с применением сетевой формы реализации программ. Практически являлось / является исключением обучение с применением электронных образовательных ресурсов и дистанционных образовательных технологий (далее – ЭОРИДОТ) в том виде / формате, что предусматривается нормами действующего законодательства [10, 14]. Для освоения образовательных программ дополнительного образования основной формой обучения является очная, реже все остальные – очно-заочные, заочные, в том числе с применением ЭОРИДОТ (это и понятно: специфика программ, направленность, условия и многое другое).

Поэтому организация образовательных процессов в рамках урочной и внеурочной деятельности, а также при реализации общеразвивающих программ дополнительного образования, в новых условиях – условиях перехода на удаленные формы организации обучения (дистанционный режим / формат и др.) – вызвал большой резонанс и опасения со стороны всех заинтересованных лиц, да и не только. Появилось большое количество разноплановых вопросов на всех уровнях власти, от родителей и других лиц, главный смысл которых заключался в ответе на вопрос «не снизится / ухудшится ли качество образования / результаты образования». Это создало определенную «болезненную» ситуацию для прямых исполнителей – педагогов, управленческих команд, руководителей и собственно общеобразовательной организации. При этом стоит акцентировать внимание на следующем.

Первое. Нормативная правовая основа организации обучения по всем видам образовательных программ с применением электронных образовательных ресурсов и дистанционных образовательных технологий была в основном подготовлена:

- с момента принятия Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (далее - № 273 – ФЗ): любая общеобразовательная организация имеет право реализовывать образовательные программы;

- общеобразовательные организации имели локальное нормативное регулирование, например, Положение о дистанционном обучении, разработанное с учетом Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ, утвержденного приказом Минобрнауки России от 23.08.2017 № 816 (далее – Порядок № 816) и иные организационно-распорядительные документы.

Второе. Общеобразовательные организации имели / имеют опыт работы с электронными ресурсами, в основном при реализации ООП по уровням общего образования.

Например, электронные школы:

- с 2016 года – Российская электронная школа (далее – РЭШ) [15].
- с 1 сентября 2017 года активно используется «Московская электронная школа» (далее – МЭШ) в образовательном процессе московских школ и с 2019 года – в общеобразовательных организациях в субъектах Российской Федерации [16, 17].

Третье. Руководители общеобразовательных организаций осуществляли повышение квалификации педагогов, членов управленческой команды и других сотрудников организации, имеющих отношение к реализации ООП с применением ЭОРИДОТ.

Четвертое. Министерство просвещения РФ достаточно быстро отреагировало на ситуацию и подготовило ряд нормативных правовых документов [12] и информационно-методических материалов [3, 6, 7, 8, 9], существенно облегчивших работу руководителю общеобразовательной организации и его управленческой команде для управления образовательными процессами и результатами на институциональном уровне в новых условиях.

Результаты, полученные участниками образовательных отношений в новых условиях

Выше отмечено опасение, высказанное заинтересованными сторонами / лицами о снижении качества общего образования, которое напрямую зависит от трех главных компонентов: качества результатов, качество процесса и качества условий [2, с.60].

Поэтому еще раз подчеркнем важность роли руководителя и его управленческой команды в управлении общеобразовательной организации, в том числе при создании условий реализации ООП по уровням общего образования, программ дополнительного образования и освоения ООП, общеразвивающих программ обучающимися в любых условиях – новых или обычных (традиционных).

Естественно, при освоении обучающимися в новых условиях образовательных программ – основных и дополнительных, никто не отменял «выходить» на запланированные программами образовательные результаты, поскольку «образовательные результаты – это ожидаемые и измеряемые конкретные достижения обучающихся, выраженные на языке знаний, способностей, компетенций; они описывают, что должен будет в состоянии делать обучающийся по завершении всей или части образовательной программы, а также уровня(ей) образования».

При этом стоит отметить, что в ходе работы в новых условиях были получены новые результаты участниками образовательных отношений, не связанные напрямую с требованиями ФГОС или сформулированными в 2015 году на Всемирном экономическом форуме. «Были выделены три группы образовательных результатов, отвечающих запросам современного этапа общественного развития:

1. Грамотности: вербальная, математическая, культурная, научная, информационная, финансовая.
2. Компетенции: критическое мышление, креативность, коммуникативность, коллаборация (способность к командной работе).
3. Навыки (личностные качества): любознательность, инициативность, упорство, уверенность в своих силах» [4, с.8].

Важными, на наш взгляд, результатами для многих общеобразовательных организаций стало:

- для *руководителей общеобразовательной организации* и их управленческих команд: управление образовательной организацией посредством онлайн технологий, организация коммуникаций с участниками образовательных отношений через соцсети, облачные технологии, цифровые ресурсы;

- для *педагогов*: отбор содержания программ учебных предметов, курсов внеурочной деятельности и программ дополнительного образования для дистанционного режима; подбор / подготовка оценочного инструментария для проведения оптимального / адекватного текущего контроля (например [1]); подбор и знакомство / обучение обучающихся и родителей с онлайн – тренажерами; совершенствование ИКТ- компетенций; осуществление коммуникаций со всеми участниками образовательных отношений через соцсети, облачные технологии, цифровые ресурсы;

- для *классных руководителей*: создание комфортной (низко стрессовой) онлайн образовательной среды для обучающихся и их родителей; осуществление коммуникаций со всеми участниками образовательных отношений через соцсети, облачные технологии, цифровые ресурсы; совершенствование ИКТ-компетенций; (роль классных руководителей велика и значима в решении всех образовательных и воспитательных задач) [5];

- для *обучающихся*: освоение программ учебных предметов, курсов внеурочной деятельности и программ дополнительного образования в дистанционном режиме; совершенствование ИКТ- компетенций; развитие / формирование навыков самоконтроля и ответственности; организация коммуникаций с педагогами, одноклассниками в новом формате.

Проблемы, требующие разрешения на современном этапе

При достаточно позитивной ситуации организации образовательной деятельности в новых условиях проявились проблемы, причем на всех уровнях управления образованием и по всем категориям участников, которые требуют соответствующего разрешения. Выделим некоторые из них.

1. Недостаточно сформирован навык «опережающего управления» у многих руководителей общеобразовательных организаций и их управленческих команд.

В век современных информационных, цифровых технологий, позиционирования электронных школ и университетов, по ряду причин остались в большинстве общеобразовательных организаций непроработанными вопросы:

- возможности (создания условий) осуществления управленческой деятельности и образовательных процессов с применением ЭОРИДОТ в том виде / формате, в котором требует современное время и принимает современное поколение (во ФГОС общего образования любого уровня есть прямое указание);

– формальный подход в подготовке кадров (управленческих и педагогических) к реализации ООП с применением ЭОР и ДОТ – начиная от принятия управленческих решений (например, выбор платформы) и заканчивая отбором и подачи содержания учебного предмета и/или курса;

– неподготовленность родителей (законных представителей) к оформлению отношений (информированности, порядка взаимодействия и др.) и к коммуникации.

2. На федеральном, региональном и муниципальном уровнях управления образованием недостаточно оказалось ресурсов (исключения позитивные, конечно, имеют место быть), позволивших безболезненно и качественно перейти с одних условий осуществления образовательного процесса на другие; недостаточная поддержка учредителем «своих» общеобразовательных организаций.

3. Проявились недостатки системы дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) и внутриорганизационного обучения управленческих и педагогических кадров, что способствовало большим трудозатратам и тех, и других при подготовке к занятиям урочной, внеурочной и иной деятельности, в том числе и снижению качества образовательного процесса, управлению участниками образовательных отношений (отсутствие локальных систем, платформ и прочего).

Таким образом, новые условия, способствуют поиску новых возможностей для развития системы образования конкретной общеобразовательной организации, благодаря выявленным проблемам / ситуациям.

Список литературы

1. Байкова И.Г., Гришина И. В. Автоматизированная система управления качеством образования «Цифровой ресурс учителя и ученика» // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2019. – № 3.

2. Воробьева, С. В. Управление образовательными системами: учебник и практикум для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2020. – (Высшее образование).

3. Рекомендуемые Министерства просвещения РФ онлайн-ресурсы для обеспечения дистанционного обучения в школах с 18 марта 2020 г. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73693037/>

4. Лебедев О.Е. Качество образования как управленческая цель // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2020. – №2. – С. 3-15.

5. Методические рекомендации органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющим государственное управление в сфере образования, по организации работы педагогических работников, осуществляющих классное руководство в общеобразовательных организациях. Минпросвещения России от 12.05.2020 № б/н.

6. Методические рекомендации по реализации образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования, образовательных программ среднего профессионального образования и дополнительных общеобразовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Минпросвещения России от 20.03.2020. – URL: <https://rg.ru/2020/03/20/minprosveshcheniia-opublikovalo-rekomendacii-po-distancionnomu-obucheniuiu.html>

7. О реализации курсов внеурочной деятельности, программ воспитания и социализации, дополнительных общеразвивающих программ с использованием дистанционных образовательных технологий (вместе с «Рекомендациями по реализации

внеурочной деятельности, программы воспитания и социализации и дополнительных общеобразовательных программ с применением дистанционных образовательных технологий»). Минпросвещение России от 07.05.2020 № ВБ-976/04. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_352520/

8. Об организации образовательного процесса (вместе с «Рекомендациями об организации образовательного процесса в 2019/20 учебном году в условиях профилактики и предотвращения распространения новой коронавирусной инфекции в организациях, реализующих основные образовательные программы дошкольного и общего образования», «Рекомендациями об организации образовательного процесса в 2019/20 учебном году в условиях профилактики и предотвращения распространения новой коронавирусной инфекции в образовательных организациях, реализующих основные образовательные программы среднего профессионального образования»). Минпросвещение России от 08.04.2020 № ГД-161/04. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_350323/

9. О направлении методических рекомендаций (вместе с «Методическими рекомендациями о проведении в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования и присмотр и уход за детьми, любой формы собственности, а также индивидуальными предпринимателями необходимых мероприятий, направленных на снижение рисков распространения новой коронавирусной инфекции, в том числе об организации медицинского осмотра детей при функционировании указанных образовательных организаций в режиме свободного посещения»). Минпросвещение России от 25.03.2020 № ГД-65/03. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_348906/

10. Приказ Минобрнауки России от 23.08.2017 № 816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ» (Зарегистрировано в Минюсте России 18.09.2017 № 48226). – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_278297/

11. Приказ Минобрнауки России от 30.08.2013 № 1015 (ред. от 10.06.2019) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 01.10.2013 № 30067). – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_152890/

12. Приказ Минпросвещения России от 17.03.2020 № 103 «Об утверждении временного порядка сопровождения реализации образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования, образовательных программ среднего профессионального образования и дополнительных общеобразовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий» (Зарегистрировано в Минюсте России 19.03.2020 № 57788). – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_348150/

13. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 19.07.2018) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/

14. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/

15. http://mes.mosedu.ru/?post_type=mes_about

16. <https://www.mos.ru/city/projects/mesh/>

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ – ШАГ В БУДУЩЕЕ

(Из опыта работы районной методической службы)

*Именно то, как вы собираете,
организуете и используете информацию,
определяет, победите вы или проиграете.*
Билл Гейтс

В настоящее время современная школа во многом является инновационной, претерпевает значительные изменения, вызванные не в последнюю очередь влиянием фактора цифровизации. Федеральным проектом «Цифровая школа» национального проекта «Образование» уже сегодня предполагается проведение масштабных изменений, направленных не только на оснащение школ современным оборудованием, но и на формирование цифровых навыков, навыков программирования у обучающихся, цифровой культуры у педагогических работников, использование в ходе образовательной деятельности цифровых образовательных платформ, соответствующих технологий обучения [1; с. 2], обеспечивая тем самым новое качество школы, полноту выполнения ею социального заказа по формированию у школьников так называемых компетенций будущего.

Акцент на цифровизацию системы образования является глобальным и имеет достаточно длинный горизонт своего развертывания, соотносится с другими тенденциями в современном образовании. В докладе «Образовательные экосистемы для общественной трансформации» по результатам международного саммита «Global Education Leaders` Partnership» было заявлено о необходимости 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].

Одной из основных целей деятельности информационно-методического центров Санкт-Петербурга является создание и развитие единого информационно-образовательного образовательного пространства, включающего как традиционные, так и новые информационные технологии обучения, обеспечивающего свободу доступа к профессиональной информации и методическому сопровождению деятельности педагогических работников.

Одной из самых востребованных моделей единого информационно-образовательного пространства субъекта Российской Федерации или его части (система образования района), отдельной организации (ГБУ «Информационно-методический центр» Невского района Санкт-Петербурга, далее - ИМЦ), является многофункциональный портал.

Многофункциональный портал системы образования Невского района воплотил требования времени и стратегического развития в области образования. Он представляет единую точку входа в информационно-образовательное пространство и является интегрированной системой, имеющей собственное содержание, путеводитель по информационным ресурсам, включающим разнообразные образовательные сервисы для педагогических работников и школьных команд, которые получили возможность эффективного использования предлагаемых образовательных сервисов, в первую очередь, для самообразования; получения необходимой информации, методического сопровождения. Во вторую очередь – для создания сетевых профессиональных сообществ. В таблице №1 представлены основные группы сервисов образовательного портала ИМЦ.

Основные группы сервисов

Образовательный ресурс	Ссылка
Социально-методическая сеть «2БЕРЕГА»	http://2beregа.spb.ru/
Электронное издание СМИ «ПИОНЕР»	http://smipioner.ru/
Электронное образования (Дистанционное обучение)	http://edu.nevarono.spb.ru/
Видеопортал «ВебПеликан»	http://webpelikan.ru/
Сайт «Профессиональный стандарт педагога»	http://psp.imc-nev.ru/
«ЛИФТ» - сайт профессиональной поддержки и мотивации педагогов	http://lift.imc-nev.ru/
Виртуальный методический кабинет	http://imc-nev.ru/distantcionnoe-obrazovanie/metodicheskij-kabinet.html
Ресурс «ЛОФТ – пространство и для детей и взрослых»	http://loft.imc-nev.ru/
Сайт «Знак качества»	http://znak.imc-nev.ru/

Информирование о новых образовательных ресурсах педагогической общности района осуществляется через единую «Инфозону» (модель управления информационно-образовательным пространством системы образования района была представлена на конкурсе инновационных образовательных продуктов Санкт-Петербурга и принесла победу ИМЦ в номинации «Управление образованием»). Инфозона – своеобразный интегратор образовательно-воспитательной концепции Невского района, объединяющий в себе лучшие практики информирования, обучения, а также пропаганды и мотивации. Источников получения информации – множество, благодаря неограниченным ресурсам интернета, включающим как обучение, так и просто общение, услуги удаленного доступа, передачи файлов, электронной почты и многое другое.

Как не потеряться в этом потоке? Как выделить важное, нужное, полезное? Именно на это и направлена работа методистов ИМЦ. Это долгосрочный проект, который будет работать на расширение возможностей для удовлетворения потребностей всех участников образовательных отношений: учеников, родителей, педагогов. Ключевые принципы проектирования ресурсов представлены в таблице №2.

Большинство ресурсов системы образования Невского района, созданных методической службой ИМЦ, интерактивны (посетители имеют возможность влиять на содержание, сайты откликаются на влияние пользователей предусмотренным образом).

Ключевые принципы проектирования ресурсов:

- Соответствие нормативным документам и образовательными стандартами
- Реализация широкого набора функций
- Развитие образовательного пространства (постоянное обновление информации, отражение реальных событий, связанных с реализацией новых требований к профессиональной деятельности педагога)
- Диалоговый характер (возможность обсуждения, обратной связи, диссеминация передового педагогического опыта, взаимодействие с педагогами и образовательными организациями)
- Взаимосвязь новых ресурсов с разработанной ранее в системе образования Невского района линейкой информационно-методических продуктов, которые ИМЦ

предлагает педагогическому сообществу и системе образования Невского района Санкт-Петербурга (портал «Информационно-методического центра» <http://imc-nev.ru/>)

- Обеспечение психологического комфорта, снятие стресса, повышение личностной самооценки педагогов, обзор возможностей личностного и профессионального развития
- Обучение способам самодиагностики качества своей профессиональной деятельности, приемам самоменеджмента и повышение эффективности человеческих ресурсов

Управление порталом осуществляется на основе общих управленческих решений, принимаемых субъектами системы образования Невского района.

Эффективность ресурсов определяется с помощью мониторинга на основе показателей: количество посещений (в месяц); количество и качество представленных материалов (в месяц); количество заданных вопросов (в месяц); количество и качество отзывов; количество и качество совместных мероприятий с партнерами (за полугодие); результаты исследования уровня мотивации педагогов по совершенствованию качества профессиональной деятельности (два раза в год).

На сегодняшний день все образовательные сервисы многофункционального портала системы образования Невского района востребованы педагогическими работниками района и Санкт-Петербурга, пользователями России и других стран, что расширяет круг профессионального общения до межрегионального и международного уровней.

Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
2. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24 декабря 2018 года № 16).
3. GlobalEducationFutures: Образовательные экосистемы для общественной трансформации. – URL: https://futuref.org/educationfutures_ru.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЖИЗНИ ОБЩЕСТВА И ШКОЛЫ: НОВЫЙ ВЫЗОВ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА ОБРАЗОВАНИЯ

Рассматривая цифровизацию жизни общества, в первую очередь следует обратить внимание на нормативные документы, которые определяют основные направления развития нашей страны. Важно также понимать, что экономическое развитие страны и общества в эпоху перехода к новому укладу жизни напрямую связано с образованием. Экономика и образование – это два взаимосвязанных направления: экономика задает требования к уровню и специфике подготовки кадров, а их подготовленность/образование служит фундаментом для развития экономики и общества в новых экономических условиях.

Перечислим некоторые документы о «цифровом образовании». Среди них:

- Федеральный проект «Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации», 2016 [7];
- Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. №203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы» [8]; Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» от 28 июля 2017 г. №1632-р [6];
- Национальный проект «Образование» 2018-2024 от 24 декабря 2018 года [5].

Ограничимся кратким анализом Программы «Цифровая экономика Российской Федерации» от 28 июля 2017 г. №1632-р (ЦЭ РФ)

Термин «цифровая экономика» (DigitalEconomy) как таковой появился в научной литературе в 1997 г. в одноименной книге канадского публициста Д. Тапскотта, а в настоящее время его стали использовать широко, в том числе и в нашей стране [10].

В программе «Цифровая экономика РФ» заложена Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы. Главная задача – развитие следующих цифровых технологий:

- большие данные;
- нейротехнологии и искусственный интеллект;
- системы распределенного реестра;
- квантовые технологии;
- новые производственные технологии;
- промышленный интернет;
- компоненты робототехники и сенсорики;
- технологии беспроводной связи;
- технологии виртуальной и дополненной реальностей.

Основными направлениями развития цифровой экономики России для решения указанных задач являются:

- нормативное регулирование;
- кадры для цифровой экономики;
- информационная инфраструктура;
- информационная безопасность;
- цифровые технологии;
- цифровое государственное управление.

«Цифровая экономика» – это национальный проект, который включает направления трансформации отраслей экономики и социальной сферы, а именно: «Цифровая

энергетика», «Цифровое образование», «Цифровое строительство», «Цифровой транспорт и логистика», «Цифровое здравоохранение», «Цифровой город», «Цифровая промышленность», «Цифровое сельское хозяйство».

Направление «Цифровое образование» предполагает внедрение цифровых технологий и платформенных решений, а также создание системы мотиваций по освоению необходимых компетенций.

Дорожная карта до 2024 года указывает вехи реализации Программы, в том числе, и в образовании: система образования призвана обеспечить цифровую экономику компетентными кадрами. Что требуется от руководителя образовательной организации в соответствии с Программой «Цифровая экономика РФ»? Прежде всего, это – создание определенных условий для реализации этого направления и, первую очередь, обеспечение мотивации на обучение и развитие:

1. выявление, поддержка и сопровождение высокомотивированных и талантливых обучающихся на основе профиля компетенций и персональных траекторий развития, а также их грантовая поддержка;
2. создание условий для профессиональной ориентации с учетом развития наук и технологий;
3. стимулирование профессионального развития педагогов с учетом требований развития цифровой экономики;
4. стимулирование к участию в международных образовательных исследованиях (PISA) и др. [9]

Обращая внимание на термин «цифровое образование», подчеркнем важность правильного понимания его смысла и отличие от понятия «цифровое обучение». А.А. Вержбицкий, с обоснованным мнением которого нельзя не согласиться, справедливо полагает, что термин «цифровое образование» в отличие от термина «цифровое обучение», неправилен. «Цифровое обучение» связано с теорией обучения – дидактикой. В данном случае – с цифровой дидактикой. Термин «цифровое образование», имеет разные смыслы в зависимости от контекста его употребления. Один из этих смыслов связан с образовательным цензом определенного человека, который определяя свое образование, отвечает, оно общее среднее, профессиональное или высшее. Другой смысл, это – система образования, включающая образовательные программы, образовательные организации, которые их реализуют и систему управления ими. И еще один смысл, пожалуй, самый важный для педагогов – это процесс образования, состоящий из обучения и воспитания в их единстве [1]. Поэтому правомерно использовать термин «цифровая система образования». Именно системный подход к образованию в эпоху цифровизации должен служить основанием для руководителя образовательной организации в поиске ответов на вызовы времени. Каковы же эти вызовы и почему они таковыми являются?

Под вызовами времени будем понимать вопросы к обществу как субъекту, это своеобразные сигналы, свидетельствующие, что изменившиеся условия требуют изменить формы и способы поведения. Иными словами, вызов можно понимать либо как сигнал призыва или приглашение, либо как ультиматум. В первом случае можно говорить о необязательности принятия этого вызова, т.к. никаких угрожающих и необратимых последствий не будет. Во втором случае сигнал нельзя проигнорировать, т.к. это повлечет за собой негативные последствия. Такой сигнал выступает, как требование действовать, искать ответ, а не уклониться от него. Уклонение – это «потенциальная смерть», ибо такое поведение повлечет неспособность выживать в стремительно меняющемся мире. Вызовы 21 века можно рассматривать как необратимые процессы,

меняющие социальную реальность. Среди этих вызовов в настоящее время выделяется несколько направлений:

1. Технологические вызовы (автоматизации, цифровизация, роботизация).
2. Социальные вызовы (демографические изменения, глобальные процессы в экономической, культурной и технологической сферах деятельности).
3. Экологические вызовы (глобальное загрязнение, регулирование воздействия на окружающую среду, экологические риски и устойчивое развитие, экологическая безопасность и др.) [4].

В условиях формирования цифровой системы образования целесообразно рассматривать цифровые технологии, в первую очередь, как средство/инструментарий достижения эффективности процессов и снижения затрат использования всех видов ресурсов. Менеджер образовательной организации должен уметь правильно выбирать приоритет формирования стратегии преобразования в условиях цифровизации, который сыграет решающую роль для будущего организации. Менеджер образования – это управленец, который хорошо понимает, зачем нужно встраиваться в цифровую экономику, зачем нужно трансформировать уже существующий уклад. Главная задача – создание развивающейся, гибкой организации, которая способна непрерывно адаптироваться к динамичным изменениям в окружающем мире, применяя соответствующие технологии, организуя обучение и совершенствуя процессы принятия решений с применением данных высокого качества, доступных в более короткие сроки. В основе цифровой трансформации образовательной организации, которая будет способствовать постепенному росту цифровой зрелости организации, можно выделить три этапа, на каждом из которых будет найден ответ на самый важный вопрос:

Первый этап – почему надо трансформировать организацию?

Второй этап – что именно подлежит трансформации?

Третий этап – как трансформировать?

По сути три этих этапа коррелируют с методикой обучения, где главными являются ответы на вопросы: Зачем? (цель); Что? (содержание); Как? (способы, методы, технологии) [2].

Проект цифрового преобразования целесообразно дополнить использованием «модели цифровой зрелости», т.е. рассмотреть состояние организации на данном этапе ее развития и желательный образ состояния организации с точки зрения цифровой экономики. Для того чтобы добиться успеха на пути к построению цифровой системы образования, нужно провести анализ существующей в данный момент модели управления и корпоративной среды школы (на каком этапе глобальных преобразований она находится, и как масштабно необходимо проводить внутренние корпоративные изменения.):

- текущий этап зрелости в разных функциональных областях (структура, ресурсы, процессы, технологии, качество);
- выявление целевого этапа развития, которого хочет достичь образовательная организация в конце процесса преобразования, на основании своей корпоративной стратегии;
- определение действий для достижения целей.

Результатом такого анализа могут быть, например, перечни рисков, связанных с цифровой трансформацией и способы их минимизации, степень зрелости;

- рекомендации по построению бизнес-модели цифровой образовательной организации.

Подобный процесс оценки позволяет соединить цифровую трансформацию с общей стратегией организации, поскольку он непосредственно касается основных

рабочих-показателей. Также этот способ помогает обосновывать текущие и капитальные издержки в контексте цифровой трансформации. Это позволяет оценить любую активность в перспективе долгосрочных целей «оцифрованной» организации. В ходе подготовки к цифровой трансформации наиболее важно четко выделить основные цели организации. Несмотря на сложность определения параметров, которые, учитывая различия процесса цифровой трансформации для каждой конкретной организации, были бы достаточно универсальны и применимы ко всем или хотя бы к большинству из них, представляется возможным выделять ряд общих сфер, требующих изменений:

- эффективность управления (информацией, процессами, кадрами, ресурсами, результатами, качеством);
- адаптивность к изменениям;
- безопасность и надежность в новых условиях.

Это вполне осязаемые параметры, которые могут быть поставлены в центре процесса трансформации и обеспечить большую отдачу от деятельности организации, а также дать более позитивный пользовательский опыт. [3]

Безусловно, цифровизация системы образования сопряжена, как и любое новое направление в этой сфере, с определенными рисками. Среди них отметим риски в цифровом обучении:

- трансгуманность в области формирования мировоззрения (постоянная конкуренция человека и компьютера; борьба человеческого и искусственного интеллектов);
- оцифровка ресурсов вместо цифровизации (например, простой перевод учебника на бумажном носителе в формат «цифры»);
- преуменьшение роли учителя в организации и осуществлении образовательного процесса;
- вероятность снижения уровня использования собственных мыслительных операций обучающимися (анализ, синтез, оценка, критическое осмысление информации и т.п.);
- «цифровой след», который обучающиеся оставляют при использовании цифрового обучения, а это большая база их персональных данных; о защите этих данных следует особо позаботиться;
- подготовка учителя цифровой школы – это процесс, который требует выстраивания системы повышения квалификации, которая имеет в своем арсенале цифровую образовательную среду (учитель должен сам хорошо уметь работать в такой среде) [9].

Выстраивание цифровой системы образования в конкретной образовательной организации связано во многом с личностью руководителя этой организации:

- его компетенциями и притязаниями,
- его умением и желанием использовать новые технологий, приобретая новые способы мышления,
- его готовностью к выполнению новой роли для приобретения нового опыта и повышения уровня качества образования, в том числе, и за счет организационных изменений.

Итак, система российского образования вступает на путь современного развития в контексте развития цифровой экономики. Предпосылки для этого развития уже сформированы. Предстоит системная работа, обеспечивающая взаимодействие образования, науки и производства для обмена знаниями, реализации и мониторинга развития цифровой системы образования, обеспечения его качества. Для решения этих задач нужен менеджер нового цифрового времени.

Список литературы

1. *Вербицкий А.А.* Цифровое обучение: проблемы, риски и перспективы // HomoCyberus. – 2019. – №1(6). – URL: http://journal.homocyberus.ru/Verbitskiy_AA_1_2019.
2. *Гилева Т.А.* Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2019. – №1 (27). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-zrelost-predpriyatiya-metody-otsenki-i-upravleniya> (дата обращения: 18.05.2020)].
3. *Гугелев А.В., Семченко А. А.* Цифровые трансформации как необходимый процесс образовательного учреждения в условиях современной глобализации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2019. – №2 (76). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-transformatsii-kak-neobhodimyy-protsess-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-v-usloviyah-sovremennoy-globalizatsii> (дата обращения: 18.05.2020).
4. *Мироненко Е. С.* Компетенции XXI века vs образование XXI века // Вопросы территориального развития. – 2019. – №2 (47). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-xxi-veka-vs-obrazovanie-xxi-veka> (дата обращения: 18.05.2020).
5. Национальный проект «Образование» 2018-2024 от 24 декабря 2018 года URL:<http://government.ru/projects/selection/741/> (дата обращения: 29.05.2019).
6. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» от 28 июля 2017 г. №1632-р. – URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения: 18.05.2020)
7. Федеральный проект «Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации», Утвержден президиумом Совета при Президенте по стратегическому развитию и приоритетным проектам Российской Федерации (протокол от 25 октября 2016 г. №9).
8. Указ Президента РФ от 09.05.2017 N203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы». – URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 29.05.2019).
9. *Фещенко Т.С.* К вопросу о цифровизации образования // Современный ученый – 2019. – №3. – С. 181-185. – URL: http://modernsciencejournal.org/release/2019/SU_2019_3.pdf
10. *Фролов И.Э.* Становление цифровой экономики и Россия: риски и проблемы развития, новые возможности. – URL: <https://ecfor.ru/publication/stanovlenie-tsifrovoj-ekonomiki-i-rossiya/> (дата обращения 18.05.2020)

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ (Опыт ГБОУ средняя школа № 376 Московского района Санкт-Петербурга)

В апреле 2020 года школа № 376 Московского района Санкт-Петербурга столкнулась с такими же вызовами, что и другие общеобразовательные учреждения, вынужденные в короткий срок перейти к дистанционному обучению. Как и многие школы, пришлось столкнуться с проблемой: у многих учителей, которые вынужденно работали из дома, рабочие места были не готовы. Усугубляло ситуацию значительное число малообеспеченных и многодетных семей, не имеющих технической возможности для подключения к сети Интернет на начало четвертой четверти.

С первого дня, отвечая на вызовы, мы постарались соединить обучение по программам общего образования, дополнительного образования и воспитательный процесс в учреждении в единую систему (Рис.1.).

Единая система



Рис. 1 . Единая система образования

Все элементы этой системы должны были дополнять друг друга, в этом случае общая нагрузка на каждого обучающегося, воспитанника и их родителей должна была стать минимальной для достижения необходимого результата.

Вся информация о дистанционном образовании была размещена на сайте школы, чтобы всем участникам образовательного процесса было удобно организовать процесс обучения.

Для эффективной организации работы были созданы следующие рабочие группы.

Административная рабочая группа для оперативного принятия решений и распределения управленческой нагрузки, непосредственный контроль над процессом обучения.

Логистическая и техническая рабочая группа составляла расписания онлайн-консультаций, организовывала общий доступ к локальным документам по организации обучения (расписанию, google-таблицам «организация дистанционного обучения», google-таблица «учет успеваемости» и др.)

Методическая рабочая группа (председатели методических объединений, старшие учителя) обеспечивала единый методический подход к онлайн-консультациям, урокам, разработке домашних заданий, кейсов.

Воспитательная служба организовывала и сопровождала воспитательную работу и волонтерское движение.

Техническая поддержка обеспечивала оперативную техническую поддержку педагогов и обучающихся, сопровождение дистанционного обучения, вплоть до выездов на дом.

Группа психолого-педагогического сопровождения оказывала психологическую помощь участникам образовательного процесса (ученикам, родителям, педагогам).

Административно-хозяйственная рабочая группа отвечала за обеспечение обучающихся и педагогов техническими средствами, а воспитанников и обучающихся – продуктовыми наборами.

Рабочая группа поддержки, состоящая из сотрудников ЗАО «ВИЗАРДСОФТ», обеспечивала техническую поддержку системы онлайн-вещания.

При подготовке к реализации дистанционного обучения были проведены два педагогических совета, посвященные новым условиям совместной работы, дистанционное общешкольное родительское собрание и, по итогам первой недели дистанционного обучения, – Совет родителей.

С начала апреля ежедневно проводились совещания Административной рабочей группы, в том с привлечением Методической рабочей группы и отдельных участников образовательного процесса, с целью оперативного решения возникающих трудностей или обсуждения инновационных предложений. После стабилизации процесса, налаживания всех его структурных элементов было принято решение о проведении таких совещаний по мере необходимости.

В системе дошкольного и начального общего образования мы выбрали самостоятельные занятия с кейсами и проектными задачами, сопровождаемые онлайн-консультациями. Реализовывались два пути работы: оффлайн и онлайн, с обязательным голосовым сопровождением материалов урока.

Во внеурочной деятельности, а также в системе дополнительного образования, обучающиеся получали проектные задания на определенные сроки, а онлайн-занятия сохранялись только для музыкального отделения. Остальные объединения отделения дополнительного образования детей подготовили видеозаписи, поддерживающие самостоятельную деятельность обучающихся, продолжительностью не более 20 минут.

Отдельный вопрос вызывала организация деятельности обучающихся по таким предметам, как физическая культура, музыка, ИЗО и технология. Мы пробовали разные методы, но в итоге остановились на вариативных заданиях, интересных, творческих, не перегружающих ребят.

Воспитательная работа в условиях дистанционного обучения – особый вызов времени: важно было сохранить мотивацию к образовательному процессу, не потерять учебные коллективы, способствовать продолжению намеченных на четвертую четверть воспитательных планов, обеспечить классных руководителей средствами для решения традиционных задач. Наша воспитательная служба справилась с этим вызовом, скрепила все элементы образовательного процесса. Это удалось, благодаря комплексному подходу к организации дистанционного обучения – включению всех участников образовательного процесса в воспитательную работу.

В результате принятых административных решений, единой работы педагогической команды в нашей школе сформировалась комплексная система дистанционного обучения.

После первой недели дистанционного обучения сформировался вывод: для максимального успеха в новых условиях необходимо исходить из трёх «У»: *Укрупнять*, *Упрощать*, *Управлять*. Если каждый администратор, учитель, педагог, воспитатель будет следовать в своей новой роли этой формуле, ему будет проще противостоять вызовам времени.



Рис. 2. Формула успешной реализации общеобразовательных программ в условиях перехода к электронному обучению с дистанционной поддержкой.

Коллектив педагогов школы провел опрос среди участников образовательного процесса с целью выявления основных проблем и возможностей обучения с применением электронного обучения и дистанционных технологий в школе [4]. Вопросы анкеты были разработаны специалистами Красносельского района Санкт-Петербурга [3]. Результаты опроса схожи (см. табл. 1):

- На работу с компьютером больше времени тратят *учителя*, нежели обучающиеся.
- По-разному оценивают время дистанционного общения друг с другом обучающиеся и учителя, при этом обучающимся хотелось бы проводить *больше* времени с учителями.
- Лучше всего в нашем образовательном учреждении адаптировались к дистанту *педагоги*, для них это время оказалось прорывом, они освоили много новых технологий, они оказались, несмотря на трудности, в *ситуации успеха*.

Как только возникло решение о переходе на дистанционное обучение, административная группа сразу же рассмотрела вопрос о перераспределении нагрузки педагогических работников и составлении расписания уроков в новых условиях. Так, в начальной школе в каждой параллели учитель выбирает один предмет, к которому ежедневно готовит видеоурок и материалы с заданиями для всех классов, а проверка работ осуществляется своим учителем. Таким образом, учитель готовится к одному уроку в день, освобождая тем самым время для общения с детьми и родителями и проверки выполненных заданий.

По такому же принципу было осуществлено перераспределение нагрузки в основной и средней школе. Между учителями-предметниками распределены параллели, для которых готовятся видеоуроки и материалы с заданиями, проверка работ осуществляется учителем, работающим с классом в обычном режиме. С учетом этих перераспределений было составлено новое расписание для каждой параллели начальной, основной и средней школы.

Хочется обратить внимание на то, что расписание онлайн-уроков, или онлайн-консультаций, выстроено в три линейки. Для 10-11 классов учителя начинают вести уроки в 9.00, для 5-6 и 9 классов – в 10.55, а для 7-8 классов – в 14.00. В первую очередь это связано с тем, что контингент нашей школы почти на 40% состоит из обучающихся из многодетных семей, в которых от 3 до 7 детей. Нельзя забывать и о семьях, имеющих по двое детей школьного возраста, а техника есть не у каждого обучающегося. Таким образом, учитывая социальное положение и нехватку технических устройств, мы создали такие условия, чтобы обучающиеся разных возрастов могли воспользоваться посещением онлайн-уроков.

Каждый обучающийся и родитель на сайте школы мог получить необходимую информацию о проведении уроков. В разделе «Элементы дистанционного обучения» размещена таблица, которую ежедневно заполняют старшие учителя и учителя-предметники. Она «живая», к ней имеют доступ все педагоги. В данной таблице обучающиеся и родители могут познакомиться с расписанием уроков на учебный день, кто из учителей готовит видеоуроки, материалы уроков и домашнее задание. Хочется отметить, что в начальной школе не ведутся уроки в режиме онлайн. Все учителя своим «живым» голосом озвучивают подготовленные материалы, так как каждый ученик ждет, когда сможет услышать родной голос любимого учителя. В начальной школе готовится единый общий кейс с заданиями, который выкладывается в группах класса. В таблице указаны сроки предоставления результата и контакты учителей, куда ребята могут отправить свои работы. Обучающиеся и родители могут узнать о сроках проведения разноуровневых консультаций, и на какой платформе будет проводиться встреча.

Таблица для основной и средней школы заполняется аналогично. Вносятся активные ссылки на видеоуроки, материалы и домашнее задание. Популярными становятся интерактивные листы, оценочные листы, тесты в гугл-формах. Добавляется информация, до какого срока учитель проверяет работу обучающихся. Таким образом, каждый ученик имеет возможность выбрать формат обучения – синхронный, асинхронный или смешанный.

Кроме расписания онлайн-уроков было создано расписание дополнительных индивидуальных консультаций по основным предметам. Их проведение организовано не по параллелям, а по классам. Возникла необходимость использования дополнительных платформ. В этих целях кроме системы «Пеликан» по согласованию с администрацией учителями используются такие платформы как Instagram, Вконтакте, WhatsApp, Skype, Zoom, JitsiMeet, Discord, Youtube и другие. С потенциальной проблемой кибербуллинга смогли справиться, устранив техническую проблему. Особого внимания, на наш взгляд, заслуживают занятия, проводимые в 10-11 классах. Так как в нашем образовательном учреждении старшая школа находится в апробации ФГОС СОО, и учащиеся имеют индивидуальные учебные планы, то необходимо было организовать дистанционные занятия для большого количества малочисленных групп. В нашем образовательном учреждении 49 учебных групп в 11-х классах и 53 группы в 10-х классах. Так, например, в параллели 10-х классов на изучение иностранного (английского) языка на базовом уровне отводится 3 часа, а на профильном – 6 часов. При создании индивидуальных учебных планов сформировалось 3 группы на базовом и 3 группы на профильных уровнях. При переходе на обучение с применением дистанционного обучения три базовые группы были объединены в одну. Аналогичное объединение было сделано и на профильном уровне. Снять напряжение помогли уже ранее названные платформы и укрупнение, где это было возможно, малочисленных групп.

Через неделю после начала дистанционного обучения возник вопрос учета образовательных результатов в случае, когда нет дистанционного доступа в электронный журнал. Было принято решение о создании журнала для внутреннего пользования в сервисе Google. Доступ к нему имеют все учителя. Таким образом, классные руководители могут экспортировать оценки каждого ребенка и отправлять их родителям. Когда был открыт доступ к системе «Параграф», учителя смогли оперативно перенести все данные из школьного документа в электронный журнал.

В целях контроля процесса обучения административная группа дважды в день проверяет заполнение таблиц на сайте школы, качество выложенных материалов, заполнение журнала, посещает онлайн-уроки и консультации.

**Результаты опроса участников образовательного процесса
в дистанционной форме 28 апреля 2020 г.**

Роль участника опроса	Обучающийся	Родители	Учитель	Администратор
Число ответов, чел.	224	732	58	5
Укажите суммарную продолжительность выполнения учебных заданий НА компьютере (домашних, самостоятельных работ) в течение дня, часов	3,0	3,4	3,9	3,2
Укажите суммарную продолжительность выполнения учебных заданий БЕЗ компьютера (домашних, самостоятельных работ) в течение дня, часов	2,3	2,5	1,8	3,2
Укажите среднюю продолжительность общения обучающегося с учителем в течение дня (видеосвязь, конференцсвязь, телефонные звонки, переписка в чате), часов	1,8	1,7	2,6	2,0
Насколько Вам удалось адаптироваться к дистанционному обучению? (0 – не удалось, 5 – без проблем)	3,7	3,4	4	3,6
Оцените уровень организации дистанционного обучения в 376 школе в первую неделю (с 6 по 11 апреля)(0 – очень плохо, 5 – отлично)	3,0	3,3	3,9	3,6
Как Вы сейчас считаете, может ли дистанционное обучение заменить уроки в школе? (0 – никогда, 5 – только дистант)	2,0	1,6	1,9	1,6

Анализируя результаты апрельского этапа дистанционного обучения, вернёмся к результатам исследований и опросов о готовности общеобразовательной школы к этой форме работы.

Так, результаты исследования образовательного центра «MAXIMUM Education» показывают [1]:

80% респондентов *столкнулись* с проблемами в процессе перехода на дистанционное обучение.

36% учителей организуют удаленный учебный процесс через домашние задания и тесты, которые отправляют ученикам.

По мнению 91% педагогов онлайн-занятия *не могут заменить* полноценные уроки в классе.

Опрошенных также попросили оценить готовность школы и учителей, а также учеников к дистанционному обучению:

Школы и учителя были оценены на 2,78 из 5 баллов, ученики - на 2,46 из 5 баллов.

Опрошенные учителя заявили, что помочь перейти на дистанционное обучение может:

14% – методологическая помощь;

13% – технологическая помощь;

2% – помощь в организации учебных процессов в сети.

По мнению 67% опрошенных учителей, чтобы процесс перехода на дистанционное обучение прошел гладко, нужно оказывать и технологическую, и методологическую, и административную помощь.

По результатам опроса родителей в рамках проекта «Дети Mail.ru» (6,5 тысяч пользователей) [2]:

41% респондентов *негативно оценивает* качество дистанционного обучения, а 35% опрошенных жалуются на то, что в условиях дистанционного обучения *ответственность* за обучение детей легла на плечи родителей.

32% респондентов отметили, что в целом учиться можно, но есть сложности. Каждый пятый родитель (23%) недоволен дистанционным обучением. Не жалуются на эффективность такого процесса получения знаний лишь 16% родителей.

Треть родителей сообщили о *дефиците времени* на занятия с ребенком.

25% обратили внимание на отсутствие удобной платформы для такого обучения, а 24% - на непонятные *инструкции* по организации обучения.

30% родителей вынуждены вовсе оставлять детей дома одних: без присмотра оказался каждый десятый детсадовец (9%), каждый четвертый ученик начальной школы (26%), половина учеников средней (47%) и старшей школы (51%).

16% родителей уверены, что так дети учатся *самостоятельности* (Рис.3).

Как видно из приведённых материалов, основной проблемой до начала «апрельского дистанта» участники опросов главной проблемой считали техническую – казалось, что помешать успешной реализации поставленных задач может только нехватка техники или отсутствие доступа к глобальной сети Интернет.

Опросы, проведённые через месяц, вскрыли другие проблемы. Так, на одном из вебинаров приводились данные опросов участников образовательных отношений Красносельского района, полученные уже после 3 недель дистанционного обучения [3].

Мы видим, что техническая проблема уже не стоит на первом месте. Главной оказалась проблема организации процесса и его методического сопровождения. В таком сопровождении нуждались учителя, и они его получили в достаточном объёме, чтобы почувствовать себя в ситуации успеха. Но не меньше в методическом сопровождении

нуждались обучающиеся и родители – самые главные участники этого процесса «по другую сторону экрана». И они такого сопровождения в достаточном объёме не получили.



Рис. 3. Мониторинг готовности педагогов к обучению с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ) 24 марта 2020 года (по данным ГБОУ лицей № 590 Санкт-Петербурга).

Задачей всего педагогического сообщества на ближайший период является анализ уникального апрельского опыта работы в удаленном режиме и формулирование ключевых положений методики дистанционного обучения – массовой дистанционной педагогики. Эти положения, уже очевидно, должны отличаться от сформулированных за прошедшую четверть века.

Цифровизация школы в условиях массового перехода к дистанту показала, что техническая составляющая ушла намного вперёд методической, а значит, главный упор в ближайшее время необходимо сделать не на оснащение школ, а на поддержку передовых методик массового электронного обучения. Сделать это необходимо не потому, что дистанционное образование лучше (может стать лучше) традиционного, а потому, что общеобразовательная школа должна быть готова к повторению «ситуации апреля 2020», если она однажды повторится.

Особо необходимо отметить, что все проводимые опросы однозначно показывают единое мнение обучающихся, родителей и учителей о низкой степени готовности нашей системы образования к дистанционной форме работы в крупных масштабах. И не имеет значения, что аргументы у каждой из сторон разные, важно, что выводы совпадают. Дистанционное образование может реализовываться как одна из форм поддержки семейного или домашнего обучения, оно себя хорошо зарекомендовало в подготовке экстернов, т.е. в ситуации индивидуальной работы или работы в малых группах, где и продолжится использование наработанного опыта.

Список литературы

1. Дистанционное обучение в школах. С какими проблемами столкнулись учителя (7 апреля 2020) [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://onf.ru/2020/04/06/onf-80-procentov-uchiteley-stolknulis-s-problemami-distancionnogo-obucheniya/>
2. Электронный ресурс / Режим доступа: <https://tass.ru/obschestvo/8069883>
3. Электронный ресурс / Режим доступа: https://youtu.be/C6_EWSRc-CY
4. <https://forms.gle/zFZqnpFSS4v5Ei26A>

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: СВОБОДА И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Свобода выражается в возможности делать выбор, принимать решения и нести за них ответственность. В условиях нестабильного, сложного, неопределённого и неоднозначного мира – принятие решений является непростой задачей, которая в разы усложняется в условиях экстремальных потрясений. Мгновенный переход на форму обучения с применением электронных и дистанционных технологий стал самым интенсивным событием 2019/2020 учебного года, несущим значительные последствия для образовательного и организационно-технологического укладов каждой образовательной организации. Этот вызов далекого и уже реального цифрового завтра стал трамплином для развития дистанционного образования, обновления рабочих процессов, стремительного профессионального роста педагогических работников в области применения IT-технологий.

Измененные условия деятельности всегда несут новые риски, и одновременно открывают новые возможности. Успех выживания зависит от способности руководителей их распознать и адекватно реагировать, умения выработать гибкую стратегию работы педагогических коллективов в новых реалиях.

В кризисных ситуациях, когда шансы ошибок и неверных действий велики, ряд руководителей принимают риски и действуют. Они готовы ошибиться, вынести из ошибок урок и двигаться дальше, работать на опережение. Как сформулировала Бушмакина А.А., директор школы № 544 Московского района Санкт-Петербурга, описывая свои действия в ситуации экстренного переноса обучения в дистанционный формат: «...приходилось реагировать быстрее, чем размышлять, но при этом необходимо было быть на виду, в доступе для всех и демонстрировать прозрачность действий». Для таких руководителей характерно, что, будучи сосредоточенными на выполнении текущих операционных задач, они параллельно находят новые возможности во внешней среде и внутренних ресурсах образовательной организации.

Есть руководители, которые занимают выжидательную позицию, откладывая принятие стратегических решений до прояснения или стабилизации обстановки с целью минимизации неправильных управленческих шагов. Как правило, им свойственно концентрироваться на прошлом, игнорируя открывающиеся перспективы.

Представляется интересным осмыслить, какой стратегической линии и антикризисной тактики придерживались лидеры образования, быстро и эффективно трансформировавшие деятельность своих образовательных организаций к новым условиям функционирования.

Для оценки происходившего в период вынужденного перехода образовательных организаций на дистанционное обучение мы пробуем ответить на вопросы:

– Какие факторы определили результативность школ по переходу на новую форму организации образовательного процесса, конструктивное отношение участников к изменениям и повлияли на эффективность этих изменений?

– Какая управленческая стратегия привела образовательные организации к позитивному результату реформатирования учебного процесса в экстремальных условиях?

– Какие шаги были предприняты руководителями для достижения желаемого результата, и какова была их роль в процессе изменений как лидеров в образовании?

Прежде всего, следует отметить, что большинство из них, предвидя жёсткий сценарий развертывания событий, заблаговременно проанализировали возможности

и риски среды, диагностировали насколько информационно-технологические, финансовые и человеческие ресурсы образовательной организации готовы к возможным изменениям, и определили, какие шаги необходимо будет предпринять для достижения стратегической цели – продолжить образовательный процесс, максимально сохранив его темп и качество.

На информационно-технологическом уровне руководителями была организована оценка пропускной способности интернет-канала, соответствия скорости для работы учителей и систем, установленных на серверах внутри образовательной организации, уточнено состояние интернета у обучающихся и педагогов, на случай, если им придется работать из дома, настроен удаленный доступ к технике. Были выявлены потребности учащихся и педагогических работников в оснащении дистанционных рабочих и учебных мест. Эти данные они сопоставили с ресурсными возможностями организации, оформили заявки на дополнительные потребности в технике для социально незащищенной группы обучающихся, определили приоритетность оснащения удаленных рабочих мест педагогических работников и порядок предоставления некоторым учителям возможности работы со стационарных рабочих мест, чтобы пользоваться системой дистанционного онлайн обучения (например, ПАК «Пеликан»), и устройствами, которыми оборудованы компьютерные классы, с соблюдением всех необходимых мер безопасности.

Также были разработаны альтернативные маршруты доставки контента и получения обратной связи для обучающихся, которые не имели устойчивой интернет связи: школьники получали задания от учителей через мессенджеры, затем самостоятельно выполняли его и сообщали о результатах учителю, использовались готовые учебные диски по предметам с видеоуроками, презентациями, тестами, применялось размещение заданий на ресурсе ОУ для самостоятельного освоения с использованием учебника.

Важным аспектом управленческих решений было оперативное обновление информационно-образовательной среды и расширение спектра информационных технологий, используемых в образовательном процессе. С этой целью в организациях проанализировали, какие информационные технологии, системы, платформы уже используются и чем целесообразно их дополнить. Провели централизованный отбор необходимого инструментария из широкого перечня, предложенного методическими службами. Сформировали небольшой, функциональный набор для использования сотрудниками образовательной организацией. Этим они предотвратили избыточность информационного потока и технологический хаос, которые могли бы обрушиться на ученика, его семью, и упорядочили внутреннюю работу педагогических коллективов на «удаленке».

Педагогические работники структурировали занятия, наполняли их содержанием, используя разные платформы, такие как do2.rcoioit.ru, Учи.ру, Дневник.ру, РЭШ, Мультиурок.ру, Яндекс.Учебник. Материал, которого нет на платформах, объясняли, используя формат онлайн-конференции в Zoom, Skype, HangoutsMeet, Discord, принимали работы и обменивались информацией с обучающимися через мессенджеры. Для организации совместной работы с файлами, размещения заданий и дополнительных материалов использовались технологии облачного хранения такие как: Google и Яндекс диски, OneDrive, Dropbox или социальные сети, чаще учебные стены в «ВКонтакте» и посты в Instagram.

Были предприняты попытки организации интерактивного взаимодействия с обучающимися с помощью виртуальных досок MIRO, Twiddlai программ, подходящих для организации проектной работы ученических команд: Trello, MeisterTask. Для автома-

тизированной проверки освоенного материала активно применялись Google-формы, тесты платформы Я-класс и ресурсы типа LearningApps.org. Ряд организаций начали апробировать использование дашбордов для аналитики и визуализации данных.

Характерно, что в образовательных организациях, демонстрировавших высокий уровень организации и слаженности в этот сложный период, руководители вникали в специфику дистанционного обучения и выступали активными субъектами процесса освоения цифровых возможностей, личным примером мотивируя педагогических работников. Они прекрасно понимали, что ключевое звено в успехе происходящих изменений – тот, кто будет их непосредственно выполнять, и предприняли все возможные действия для облегчения вхождения педагогических работников в дистанционную среду.

Для этого ими были проанализированы цифровые предпочтения педагогов, актуализирован уровень их цифровой компетенции и готовности к овладению новым ИТ-инструментарием. Закономерно, что в «группе риска», в большей части, оказались педагоги старшего поколения, которым чрезвычайно сложно овладеть технологиями, и они уходят в отрицание, не желая принять новую реальность, становясь якорем преобразований.

Реверсивное наставничество, когда более молодые, продвинутые в ИТ-среде коллеги, консультировали и поддерживали педагогов «серебряного возраста», помогая им освоиться с минимально необходимым набором инструментов, атмосфера понимания и сотрудничества, каналы «горячей» поддержки в случаях технических затруднений в сочетании с оперативно развернутым корпоративным обучением помогли руководителям снизить уровень тревожности коллективах и преодолеть имевшее место сопротивление.

В ряде образовательных организаций смогли приступить к освоению и применению основ педагогического дизайна онлайн-занятий. Педагоги увидели новые педагогические горизонты не только в области применения технологий, а, например, в реализации межпредметных связей и проектов, проведения интегрированных уроков.

Надо отметить, что даже самые «аналоговые» учителя, которые до массового перехода на дистанционное обучение не обладали высоким уровнем цифровой грамотности, довольно быстро адаптировались и освоили новые формы виртуального взаимодействия со своими учениками и коллегами.

Выявив в коллективе тех, кто сыграет конструктивную роль в реализации изменений, директора организовали командную работу по проектированию сценария реализации дистанционного обучения, новой архитектуры образовательного процесса в условиях «дистанта», расстановке соответствующих ситуации акцентов и приоритетов работы. Позициями, характерными для этих педагогических коллективов, стали:

- уважение права семьи на выбор формы, времени и места занятий;
- понимание, что домашние задания в условиях «дистанта» не актуальны.

Их заменяют на укрупненный, структурированный материал для самостоятельного изучения по маршруту, заданному учителем. Это способствует развитию у обучающихся самостоятельности, самоорганизации и целеустремленности;

- ориентация педагогов не просто на проведение онлайн-занятий и оформления набора ссылок, а на помощь обучающимся в проектировании своего образования, их тьюторском сопровождении в информационной среде;

- смещение акцентов ожидаемых образовательных результатов на развитие следующих навыков: умение работать самостоятельно на протяжении длительного времени; самостоятельно и быстро находить информацию в большом информационном потоке (а она везде – в почте, в Интернете, в чатах, по телефону, на платформах и в YouTube), понимать, критически ее оценивать и анализировать; уметь взаимодействовать

в цифровой среде и работать в группе, планировать работу и дистанционно представлять её результаты, а главное – отвечать за свои поступки.

В условиях резкого переформатирования учебного процесса, при ограниченности внутренних и внешних ресурсов, директора пересматривают организационные рамки взаимодействия, оптимизируют рабочие процессы внутри образовательных организаций. В качестве примера можем привести опыт школы № 376 Московского района Санкт-Петербурга, в которой был сформирован регламент внутренней коммуникации и онлайн совещаний, организованы рабочие группы под решение задач дистанционного образовательного процесса, введена распределенная система подготовки уроков педагогическими работниками и многое другое для обеспечения слаженной работы педагогической команды.

Ключевым организационным дефицитом для руководителей стало отсутствие автоматизированного управления процессом дистанционного обучения. Его администрирование: планирование, синхронизация объемов заданий (работ), формирование расписания, обеспечение баланса между онлайн и оффлайн занятиями, контроль качества осуществления образовательного процесса и его результатов и так далее, во многом приходилось делать вручную. Отсутствие единого места размещения материалов и входа в процесс обучение затрудняли организацию учебной деятельности обучающихся.

Оптимизацию реализации этих задач обеспечивают профессиональные LMS (система управления обучением), которые, в подавляющем большинстве, образовательные организации не имеют в силу их высокой стоимости и отсутствия острой необходимости в период до тотального «дистанта».

Надо отдать должное гибкости и адаптивности наших руководителей, которые приняли решение по разворачиванию и использованию бесплатного Moodle, дополнив его иными необходимыми технологиями (такой позитивный опыт демонстрировали школы №№ 489 и 355 Московского района Санкт-Петербурга), или оперативно зарегистрировали корпоративный Google аккаунт, внедрили в деятельность своих образовательных организаций технологию GoogleClass, как у нас в районе это сделал лицей № 373 Московского района Санкт-Петербурга.

Очевидным решением стало сделать сайты образовательных организаций единым входом в учебный процесс для всех участников образовательных отношений. Наличие образовательного места особо значимо для учащихся начальной школы. Понимая возрастные особенности и учитывая трудности в использовании детьми младших классов компьютерного оборудования (без помощи родителей учащиеся не могут подключиться к уроку, включить видео урок, прислать выполненные работы и т.д.), в школе № 544 Московского района Санкт-Петербурга организовали дополнительное информационное пространство –сайт «Дом птицы Гамаюн». Сайт имеет высокую степень защиты, а обучающиеся являются его активными пользователями: пополняют разделы, оставляют комментарии, ставят лайки, скачивают материал. Дети имеют возможность самостоятельно загружать выполненную работу. Для закрепления материала по предметам ученики выполняют интерактивные задания LearningApps, размещенные учителем.

Такая проактивность и нестандартность решений обеспечили достижение образовательных целей и позитивную обратную связь от участников образовательного процесса. Педагогические коллективы сумели отразить, обобщить и представить свой опыт. Так, например, школы №№ 376 и 544 Московского района Санкт-Петербурга стали участниками городского методического марафона и провели практико-ориентированные вебинары в самый разгар дистанционного обучения в экстре-

мальных условиях. Руководители этих учреждений мудро рассматривают представление опыта не как ещё одну, возможно нежелательную, задачу в условиях многозадачности, а как мощный мотивационный стимул для персонала на действие, так как рефлексия и публичность дают членам педагогической команды понимание смыслов, ощущение прогресса, гордость за результат, ощущение признания.

Дополнительно, необходимо отметить, что все эти руководители приняли на себя ответственность за реакцию на вызовы обстоятельств. Они централизовали принятие всех решений и сначала применяли директивный стиль управления «Делай раз, делай два, делай три», потом наставнический – «Поддержка». У таких лидеров коллективы выработали новые цифровые компетенции и увидели горизонты развития своих образовательных организаций.

Коллективы тех образовательных организаций, руководители которых предпочли «плыть по течению», к сожалению, так и остались функционировать на уровне педагогически неэффективной «оцифрованной» дидактической практики.

На научно-практической конференции Инновационного центра «Сколково» по стратегии действий в условиях кризиса для бизнеса эти два полюса управленческого выбора были обозначены как «Хрупкость – выигрыш ограничен, а потерять можно многое...» и «Антихрупкость – максимальные потери известны заранее и ограничены, а выигрыш может быть огромен!»

В нашем случае – это серьезный шаг к цифровой трансформации образовательных организаций.

ШИНГАЕВ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ВАЖНОЕ КАЧЕСТВО ЛИДЕРА В ОБРАЗОВАНИИ

Психологический феномен эмоционального интеллекта достаточно нов для исследователей и практиков, он стал входить в поле научных интересов ученых и практиков в последние десятилетия. Если ранее интеллектуальная составляющая человека чаще всего противопоставлялась эмоциональному компоненту в личности, то сейчас уже вполне обоснованно высказываются идеи о важности и необходимости развития эмоционального интеллекта, рассматривая его как один из факторов профессионально-личностного развития человека, как слагаемое успешной жизни и как профессионально-важное качество. Современные исследования подтверждают, что эмоции помогают человеку успешно адаптироваться к условиям окружающей среды. И появление научного термина «эмоциональный интеллект» отражает естественный ход развития психологической мысли, направленной на поиск и разработку инструментов, способствующих успешной жизнедеятельности человека.

В психологической литературе, посвященной теме эмоционального интеллекта, часто можно встретить утверждение, со ссылкой на психологов Гарвардского университета и персонально – на Д.Гоулмана, о том, что от природного интеллекта (обозначаемого IQ) зависит не более 20% успеха какой-либо деятельности [1]. Решающий фактор, определяющий по-настоящему успешных людей — высокий уровень эмоциональной компетенции (EQ). Эмоциональный интеллект — это ресурс, который позволяет распознавать, управлять и использовать свои и чужие эмоции для решения широкого круга задач. Таким образом, на 80% успех в деятельности, будь то учебная или профессиональная, обусловлен уровнем развития эмоционального интеллекта.

Исследования российских и западных ученых (пусть пока и немногочисленные ввиду новизны рассматриваемой проблемы) подтверждают обоснованность такого утверждения. Например, рассмотрение профессионально-важных качеств руководителей показывает, что в их описании напрямую или опосредованно представлены характеристики, связанные с эмоциональным интеллектом. Так, среди выделенных Дж.Равеном 37 видов компетентностей руководителя непосредственно с эмоциональным интеллектом связаны девять: вовлечение эмоций в процесс деятельности; поиск и использование обратной связи; самоконтроль; способность к совместной работе ради достижения цели; способность побуждать других людей работать сообща ради достижения поставленной цели; способность слушать других людей и принимать во внимание то, что они говорят; стремление к субъективной оценке личностного потенциала сотрудников; способность разрешать конфликты и смягчать разногласия; способность эффективно работать в качестве подчиненного; терпимость по отношению к различным стилям жизни окружающих [6, с. 281–296].

Английские консультанты по управлению М. Вудкок и Д. Фрэнсис, выделяя 11 факторов, которые со всей очевидностью в ближайшие десятилетия будут оказывать влияние на управленческую деятельность (работа была опубликована в 1991 г.), указывают на 11 навыков и способностей, необходимых менеджеру, среди которых мы также видим изучаемый нами феномен: умение эффективно управлять собой свободное выражение эмоций, стремление к самопознанию, «ощущение» своей энергии, развитие разумного общения с окружающими, обладание большим чувством собственного достоинства, способность переносить неодобрение. Обращает на себя внимание тот факт, что авторы говорят также о такой важной способности менеджера, как прояснение своих личных ценностей [2].

Портрет успешного менеджера, по результатам исследования, проведенного Дж. Кенджем и К. Ковальски (США) в 2004 г. на 100 топ-менеджерах американских компаний, включает в себя ряд качеств. Среди них те, которые имеют отношение к эмоциям: умение справляться с агрессией (способность брать управление на себя, настойчивость, способность к сотрудничеству, инициативность, энергичность); управление эмоциями (способность делать ставку на других, сенситивность); личностный идеал (гибкость, устойчивость к стрессу, наличие цели, чувство юмора, цельность) [7]. О необходимости наличия у представителей менеджерских профессий эмоциональной уравновешенности, стрессоустойчивости говорит Р. Л. Кричевский [5], ссылаясь на Р. Стогдила.

Компетенции успешных российских менеджеров, по данным исследования 2009 г. на выборке из 141 топ-менеджера и успешных менеджера среднего звена российских и западных компаний, работающих на российском рынке (модель «20 граней»), включают в себя среди прочего: индивидуальные черты (стрессоустойчивость, адаптивность, ответственность, позитивное мышление); межличностные навыки (межличностное понимание, работа в команде, убедительная коммуникация, построение взаимоотношений) [4].

Проведенный нами анализ литературы, посвященной проблеме успешности менеджеров, результатов анкетирования менеджеров российских компаний, а также контент-анализ интервью успешных менеджеров в средствах массовой информации (2005-2007 гг.) [8], позволил нам также выделить такие характеристики, связанные с феноменом эмоционального интеллекта как: равновесие в эмоциональной сфере, оптимизм; общительность и чувство юмора; психологическая устойчивость.

Ну и наконец, анализ так называемых навыков XXI века, обладание которыми позволит современному человеку быть успешным, свидетельствует об обязательном наличии среди таких навыков эмоционального интеллекта.

Вышеприведенные данные дают весомое обоснование важности соединения интеллекта и эмоций для полноценной и успешной жизни человека, в том числе в разных видах профессиональной деятельности.

Мы преднамеренно сделали такой обзор важности эмоционального интеллекта в жизни и профессиональной деятельности взрослого человека, поскольку считаем важным наличие эмоционального интеллекта именно у лидеров образования, рассматривая его при этом как профессионально-важное качество.

В 2016 году нами был проведен опрос педагогов Санкт-Петербурга (репрезентативная выборка насчитывала 431 человек, 97% - женщины, возраст от 23 до 67 лет, представлены все районы города), где среди прочих был задан вопрос «Как Вы считаете, чем Вам необходимо обладать, чтобы добиться успеха в жизни?». Полученные результаты позволили выделить ряд слагаемых успеха с точки зрения опрошиваемых.

Подавляющее большинство педагогов (79%) уверены, что для достижения успеха в жизни (в работе, в личной жизни) необходимо обладать крепким здоровьем. При этом ухудшение своего здоровья многие напрямую связывают со снижением успешности в работе. Три четверти опрошенных считают, что невозможно добиться успеха в профессии педагога без проявлений упорства и трудолюбия, хорошего образования и педагогических способностей. И примерно половина педагогов рассчитывают на то, что успеха можно добиться с помощью «нужных связей», везения и материального достатка. Интересно выделение тех педагогических способностей, которые, по мнению самих педагогов, являются ключевыми в их профессиональной деятельности. К ним относятся, прежде всего, – умение общаться с разными категориями учеников и родителей,

выстраивать деловые и одновременно благожелательные отношения, любить детей, проявлять чуткость и заботу, совмещая со справедливой требовательностью. Вместе с тем немаловажное значение приобретают и такие качества, как умение управлять своими негативными эмоциями, проявлять сдержанность и педагогический такт, умение вести себя адекватно в эмоционально напряженных, стрессовых ситуациях, умение действовать при возникновении синдрома эмоционального выгорания. Как видно, среди этих педагогических способностей важное место занимают характеристики личности, непосредственно связанные с эмоциональным интеллектом.

С 2018 года в рамках федеральной инновационной площадки нами реализуется проект по развитию эмоционального интеллекта школьников как важной составляющей успешной личности (на базе ГБОУ СОШ №89 Санкт-Петербурга). Ключевая идея подготовленного нами в школе проекта лежит в достижении личностных результатов освоения обучающимися основной образовательной программы через формирование у них навыков эмоционального интеллекта как одной из важнейших составляющих успешной личности XXI века. При этом мы полагаем, что развивать эмоциональный интеллект учащихся может только педагог, сам обладающий гармонично и всесторонне развитым эмоциональным интеллектом. Эмоциональное образование выступает принципиально новым элементом системы качественного изменения современного российского образования. Главную цель в рамках нашего проекта мы видим в создании в образовательной организации творческой, развивающей среды, обеспечивающей развитие эмоционального интеллекта обучающихся, позволяющего им успешно социализироваться в современном обществе.

Отметим, что, начиная проект федеральной инновационной площадки, мы опирались на имеющиеся у нас наработки, в частности:

- Грант РГНФ «Теоретико-методологические основы ресурсного подхода к психологическому обеспечению профессионального здоровья руководителей», 2015-2017;
- ФИП «Создание вариативной модели ФГОС основного общего образования», 2013-2016;
- РИП «Обеспечение преемственности между дошкольным и начальным образованием в условиях ФГОС и ФГТ», 2013-2016;
- Школа-победитель городского конкурса «Школа здоровья», 2017.

Для реализации намеченных в проекте амбициозных целей мы опираемся на команду энтузиастов, готовых и способных решать такие сложные задачи, прежде всего, это директор школы Симагина И.К., заслуженный учитель РФ; доктор психологических наук Шингаев С.М., заведующий кафедрой психологии, профессор СПб АППО, профессор СПбГУ, академик МАПН; социальный педагог школы Нырова И.В., педагоги-психологи Юркова Е.В., Бунакова А.В., Каликина С.А.

Считаем важным обратить внимание на источники появления инновационных идей, которые, на наш взгляд, лежат в плоскости следующих аспектов: тренды в системах образования мира и РФ; актуальные темы в бизнесе – возможность переноса; поиск «слабых сигналов» (областей развития, «узких мест»).

Процессы организации и реализации инновационной деятельности протекают в русле следующих направлений: планирование; поиск дополнительных ресурсов; постоянная генерация новых идей; системность + регулярность + немонотонность; внутренний и внешний PR.

Следует отметить, что впервые понятие «эмоциональный интеллект» появилось в 1990 году, когда Питер Салоуэй опубликовал статью с одноименным названием. П.Салоуэй и Дж.Майер включают в эмоциональный интеллект 4 части:

- 1) способность воспринимать или чувствовать эмоции (как свои собственные, так и другого человека);
- 2) способность направлять свои эмоции в помощь разуму;
- 3) способность понимать, что выражает та или иная эмоция;
- 4) способность управлять эмоциями.

Похожую модель эмоционального интеллекта предложил Р.Бар-Он. По его мнению, эмоциональный интеллект это все некогнитивные способности, знания и компетентность, дающие человеку возможность успешно справляться с различными жизненными ситуациями. Р. Бар-Он выделил пять сфер компетентности, которые можно отождествить с пятью компонентами эмоционального интеллекта; каждый из этих компонентов состоит из нескольких субкомпонентов:

- 1) Познание себя: осознание своих эмоций, уверенность в себе, самоуважение, самоактуализация, независимость.
- 2) Навыки межличностного общения: эмпатия, межличностные взаимоотношения, социальная ответственность.
- 3) Способность к адаптации: решение проблем, связь с реальностью, гибкость.
- 4) Управление стрессовыми ситуациями: устойчивость к стрессу, контроль за импульсивностью.

5) Преобладающее настроение: счастье, оптимизм.

Любопытную (и признаем, что к настоящему времени получившую наибольшее число последователей, благодаря публикации книг) модель предложил Д. Гоулмен. Д. Гоулмен основал свою модель на ранних представлениях Сэловея и Мэйера но добавил к выделенным ими компонентам ещё несколько, а именно энтузиазм, настойчивость и социальные навыки. Тем самым он соединил когнитивные способности, входившие в модель Сэловея и Мэйера, с личностными характеристиками. Благодаря популярности книги Гоулмена «Эмоциональный интеллект» его модель приобрела большую известность не только среди психологов, но и в более широких кругах.

Итак, если обобщить имеющиеся на сегодня немногочисленные пока теории и подходы, то получается, что люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта хорошо понимают свои эмоции и чувства других людей, могут управлять своей эмоциональной сферой, и поэтому в обществе их поведение более адаптивно и они легче добиваются своих целей во взаимодействии с окружающими.

Возвращаясь к портрету успешного педагога, в котором эмоциональный интеллект занимает важное место, нельзя не отметить и тот факт, что успех в любой профессии, как и в целом, успех в жизни – это слагаемое ряда факторов, среди которых приоритетным, по нашему мнению, выступает *система ценностей человека и степень их реализованности*. По данным исследований, проводимых нами на протяжении 2009-2018 гг. в системе образования Санкт-Петербурга (выборка составляет более 8 тысяч человек), система ценностей педагогов выглядит следующим образом. В «пятёрке» первых ценностей: здоровье, любовь, счастливая семейная жизнь, уверенность в себе, интересная работа. Это так сказать желаемое, то, что хотелось бы иметь. Наименьшее значение для педагогов представляют такие ценности, как «возможность сделать профессиональную карьеру», «счастье других», «общественное признание».

С другой стороны, уровень реализованности ценностей показывает реальную картину, насколько каждая ценность воплощена в повседневной жизни. И здесь мы наблюдаем противоположную картину. Те пять первых ценностей, которые выделены педагогами, наименее всего реализованы в жизни (процент реализации от 47% до 58%), в отличие от наименее важных ценностей. Бесспорно, здесь проявляется известный

дуализм (хотим одного – а времени больше уделяем другому) и такой механизм психологической защиты, как замещение.

Еще одним важным слагаемым успеха в профессии мы считаем наличие *психологии победителя* [3]. Что отличает психологию победителя от психологии побежденного? Ключевое в том, что для победителя главное – победить, а для побежденного – избежать поражения.

Психология победителя включает в себя несколько положений.

Уверенность в своих силах. Дж.Роттером в 60-е годы XX века было введено понятие локуса контроля. Люди с экстернальным локусом контроля отличаются склонностью приписывать ответственность за происходящее внешним обстоятельствам, с интернальным локусом контроля – собственным усилиям и способностям. Победители – это интерналы, они уверены в себе, спокойны и благожелательны, пользуются популярностью у окружающих. Неудачники же – это чаще всего экстерналы, отличающиеся повышенной тревожностью, агрессивностью, меньшей терпимостью к другим, они неуверенны в своих силах и способностях.

Позитивная установка на соревнование. Санкт-петербургским психологом Михаилом Шингаевым на основе многочисленных опросов автовладельцев-мужчин разработана оригинальная проективная методика, позволяющая на простой жизненной ситуации определить, какой установки придерживается водитель на трассе КАД: то ли достижения успеха, то ли избегания неудачи. Установлено, что, когда водитель с мотивацией избегания неудачи едет по автостраде в крайнем левом ряду с высокой скоростью (120 км/час и выше), и его сзади догоняют другие участники движения, он чаще всего уступает им дорогу. А если они просто выстраиваются и едут следом, то он не ускоряется, а продолжает ехать с такой же скоростью. Он может ехать и с большей скоростью, но только если находится в группе и не первым, а в середине колонны. Иначе ведет себя водитель с мотивацией достижения успеха. Когда он едет по крайней левой полосе (и даже если он едет один и никто его не догоняет), он находит впереди себя кого-то, догоняет его и обгоняет. Для него важно опережать, быть первым, быть успешным.

Способность мыслить категориями успеха. А.Мехрабиан выделяет 2 вида мотивации: мотивация достижения успеха и мотивация избегания неудачи. Исходя из того, какой тип мотивации оказывается ведущим, всех людей можно разделить на тех, кто *ориентируется, прежде всего, на победу* (выиграть, добиться успеха, рисковать и побеждать), и тех, кто *ориентируется прежде всего на избегание неудач* (такие люди стремятся в любой ситуации действовать так, чтобы не допустить промаха, ошибок, особенно в тех ситуациях, когда высока цена ошибки и их действия оцениваются другими).

Твердая жизненная позиция, заключающаяся в следующем: «Я стану таким, каким хочу быть, каким себя представляю». Как рассуждает неудачник: «Поскольку я потерпел неудачу в решении важной для меня и компании задачи, а этого не должно было произойти, значит, я полный неудачник». Не ошибается тот, кто ничего не делает. И победитель извлекает из ошибок уроки, делает выводы, накапливает опыт на будущее. За одного битого двух небитых дают!

Как рассуждает победитель: «Да, жизнь меня потрепала, побила. Но все, что нас не убивает – делает нас сильнее».

Успешный педагог не страшится препятствий и поскольку ему действительно важна цель его жизни, цель его профессиональной деятельности, он идет до полной победы. Неуспешный человек, наоборот, сдаётся при первом намёке на препятствия.

Победитель не отказывается от дела при первой же неудаче. Он относится к поражению, как к уроку, превращая его в мостик, ведущий к успеху. Успешность деятель-

ности оказывает значительное влияние на силу и устойчивость мотивов человека. Успех воодушевляет, а когда эти успехи накапливаются, то постоянно возникающее удовлетворение от достижения результата приводит в конце концов к удовлетворению самой профессией. Неудачи же, наоборот, приводят к появлению состояния фрустрации. И как следствие, повторяющиеся промахи или вызывают у человека желание оставить эту деятельность («не получается, так что же мучиться, видимо, это не мое»), или возникает агрессивная реакция, чаще всего направленная на внешние объекты и сопровождаемая озлобленностью, досадой.

Убежденность в том, что человек рожден быть победителем и достигнуть того, что сегодня и вчера казалось неосуществимым. Исследования Д.Мак-Клелланда, проведенные еще в 50-е годы прошлого века, показали, что у людей с ярко выраженным стремлением к достижениям есть 3 ключевых характеристики:

- 1) они склонны работать в условиях, позволяющих им при решении задач брать в первую очередь ответственность на себя;
- 2) готовы к риску (причем риску, заранее «просчитанному») и умеют ставить перед собой реальные и достижимые цели;
- 3) им необходима регулярная обратная связь, признание их заслуг.

Никто не побежден, пока не признает себя побежденным.

Вы обращали внимание, как в спорте (в частности, в футболе) многие команды пропускают важные мячи на последних минутах матча? Потеря на секунды концентрации внимания (не доборолся, не добежал) и получаешь гол в свои ворота. И наоборот, команды, борющиеся до свистка арбитра, до окончания матча добиваются нужного результата.

Интересный феномен есть в хоккее, он называется «канадский эффект» - это когда в конце игры проигрывающая команда снимает вратаря и на площадку выходит еще один полевой игрок. Последний штурм ворот соперника, игра ва-банк: или сравнять счет или получить шайбу в свои (уже пустые, не защищаемые вратарем) ворота.

Для успеха необходима вера, подкрепляющая в подсознании нужные мысли. У неудачников такой веры нет. Вернее, есть вера в то, что у них точно ничего не получится.

Maier, Seligman&Solomon изучали феномен, который они впоследствии назвали как learned helplessness – эффект выученной беспомощности. В экспериментах людям предлагали серию нерешаемых задач. Сталкиваясь с ними, часть испытуемых начинала испытывать угнетенное психофизиологическое состояние, депрессию, и, как следствие, отказывалась от попыток дальнейшего решения этих и подобных им задач, даже если они были легче предлагаемых в начале. Такой эффект выученной беспомощности, проявившись с одной ситуации, начинает распространяться на другие, и в результате человек перестает пытаться решать даже поддающиеся решению задачи.

Педагог, считающий, что его неудачи определяются в первую очередь его собственными неисправимыми недостатками (например, не хватает силы воли, настойчивости, выдержанности), а успехи, когда они имеют место, зависят лишь от удачного стечения обстоятельств, становится...Кем? Правильно - неудачником.

Что же делать для того, чтобы формировать у себя позитивную установку на успех? Есть одна восточная притча. Шаху ночью приснился сон, что у него выпали все зубы. Проснувшись в тревоге, он позвал толкователя снов. Тот выслушал шаха и с грустью произнес: «О великий шах, у меня для тебя печальная новость - выпавшие зубы означают, что потеряешь одного за другим всех своих близких». «Уберите этого толкователя», - в гневе произнес шах и позвал другого толкователя. Тот пришел, выслушал правителя и с воодушевлением произнес: «О великий шах, у меня для тебя замечательная новость – ты переживешь всех своих родственников». «О, это хороший толкователь снов, наградите его, и пусть он живет в моем дворце». Те, кто был рядом, с удивлением спросили второго

толкователя: «Ведь ты же сказал то же самое!». И услышали в ответ: «Важно не просто, ЧТО сказать, а КАК сказать».

Порой у нас возникает негативная установка по поводу происходящего. И она, помимо нашей воли, начинает оказывать влияние на нас, снижая энергетику действий, усиливая сомнения.

Создавать и сохранять позитивную установку не всегда легко. Часто требуются и осознанные усилия, и специальные навыки, одним из которых является навык *переформулирования негативных мыслей*: внутренних (непроизносимых вслух) для создания и коррекции своей установки, внешних (звучащих от собеседника), для оперативной коррекции его установки. Суть метода: представить смысл высказывания без искажения, но путем использования определенных и позитивных слов.

В результате формируется позитивный ассоциативный ряд и переход к изменению ситуации и действию с позитивным настроем существенно облегчается. К основным принципам создания формулировок относятся:

- 1) позитивность выбранной формулировки;
- 2) определенность созданной формулировки;
- 3) индивидуализированность формулировки (она подходит именно Вам);
- 4) ориентация на действие;
- 5) принятие на себя ответственности;
- 6) лаконичность.

Рассмотрим пример. Педагог выполняет одну задачу, вторую, третью. Они идут одна за другой. Руководитель «подкидывает» еще задания и в какой-то момент в голове всплывает фраза «Я не успеваю сделать все, что от меня требуется». Важно поймать эту фразу «за хвост» и переформулировать ее, опираясь на вышеперечисленные принципы. Примеры ответов: «Расставляю приоритеты и начну выполнять одну задачу за другой». Или «Все успею, все у меня получится!».

А поскольку, как правило, в типично повторяющихся ситуациях к нам в голову приходят похожие негативные фразы, то можно заранее записав их, заранее же и подготовить им замену в виде позитивных мыслей.

Мысль материальна. И в этом утверждении нет ничего мистического. Об этом писали французский химик Шеврель, английские ученые Фарадей, Гартли, Карпентер. Мысленное представление о предполагаемом действии, движении неминуемо порождает в соответствующих мышцах едва заметные сокращения и расслабления, в результате человек начинает выполнять то движение, которое он мысленно представил. Эти микро-процессы в мышцах не всегда заметны на глаз, но они легко фиксируются специальной аппаратурой. Это так называемые идеомоторные акты.

Отсюда понятно, почему у педагогов, имеющих отчетливое представление о цели своей работы, прописанный actionplan и начинающих совершать целесообразные действия, результат будет точно. А значит, и вероятность успеха выше.

Проигрывает тот, кто медленно принимает решения, но быстро от них отказывается.

Чрезвычайно важным в контексте рассматриваемого в нашей статье проблемы, считаем выделение элементов харизмы лидера образования, связанных именно со структурными компонентами эмоционального интеллекта.

Харизматичный лидер образования должен обладать, как минимум, шестью качествами.

Во-первых, *иметь интеллект выше среднего*. Педагог, чей интеллект «чуть выше плинтуса» не сможет адекватно реагировать на быстро меняющуюся экономическую ситуацию, а, следовательно, не способен быстро и эффективно мыслить. Не случайно,

те педагоги, о которых говорят, как о Лидерах с большой буквы, постоянно учатся – на тренингах, семинарах, курсах, занимаются самообразованием.

Во-вторых, *физическая привлекательность*. Не зря в русском языке есть пословица «Встречают по одежке, провожают по уму». К красивым людям тянутся, а, как утверждают, психологи, красивым еще и приписывают массу качеств, которыми они, на взгляд окружающих, они обладают. Причем, привлекательность не столько красавчика-мачо или девушки-куклы Барби, а то, что называют обаянием. Посмотрите, на Адриано Челентано, Джо Дассена, Жана-Поля Бельмондо.

В-третьих, *гендерная привлекательность*, где в основе лежит: для мужчины – ответственность и результативность, а для женщины – забота.

В-четвертых, *социально приемлемая* и одобряемая другими людьми необычность. Кто-то курит трубку или носит шарф вместе с костюмом.

В-пятых, *наличие экстремального опыта*.

В-шестых, *эффект геликоптера*, способность видеть на несколько шагов вперед, уметь прогнозировать развитие событий, обладать аналитическими способностями.

Делая вывод о психологическом портрете успешного педагога – Лидера образования, сформулируем главные слагаемые этого портрета:

- 1) сбалансированная система ценностей и степени их реализованности (здоровье, любовь, счастливая семейная жизнь, уверенность в себе, интересная работа, любовь к детям;
- 2) психология победителя (мотивация достижения успеха, уверенность в своих силах);
- 3) коммуникативные способности и культура поведения (общительность, гибкость, умение строить благоприятные отношения в коллективе, правильно поставленная речь);
- 4) эмоционально-волевые качества (целеустремленность, трудолюбие, педагогический оптимизм, уравновешенность, уверенность в себе, организованность);
- 5) развитый эмоциональный интеллект.

Эффективные руководители обладают рядом профессионально-важных психологических качеств. Они дальновидны, прогрессивны, проактивны, имеют нестандартный взгляд на ситуацию, обладают эмоциональным интеллектом и профессиональным здоровьем. И они передают эти навыки своим коллективам.

Список литературы

1. Андреева И.Н. Азбука эмоционального интеллекта. Как читать эмоции и складывать из них радость и вдохновение. – СПб: БХВ-Петербург, 2012.
2. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика. – М.: Дело, 1991.
3. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. – М., 2017.
4. Исследование компетенций успешных менеджеров в России. Модель «20 граней». – URL: <http://www.hrm.ru/issledovanie-kompetencijj-uspeshnykh-menedzherov-v-rossii--model-20-granej>
5. Кричевский Р.А. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1996.
6. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. – М.: Когито-Центр, 2002.
7. Успешный руководитель: что он собой представляет? – URL: <http://psyfactor.org/lider4.htm>
8. Шингаев С.М. Психолого-акмеологический подход к формированию стрессоустойчивости менеджеров // Акмеология. – 2007. – №4 (24). – С. 94-104.

ИНТЕГРАТИВНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА

Перед руководителем всегда стоят проблемы формирования коллектива из группы и затем – его оптимального функционирования. Руководитель работает с группой, состоящей из очень разных индивидов, связанных между собой сложной, иногда не сразу просматриваемой системой межличностных отношений. Он должен, по возможности, понять закономерности становления коллектива, установить, как более эффективно воздействовать на каждого индивида и коллектив в целом.

В отечественной социальной психологии коллектив рассматривается как одна из разновидностей малой социальной группы, как определенный уровень социального и психологического развития социальной группы. Однако далеко не всегда группа становится коллективом, даже если люди осуществляют совместно ту или иную деятельность. В этом смысле этимология понятия «коллектив» (от лат. «группа с совместной деятельностью ее членов») не совпадает с тем смыслом, который вкладывают в это понятие отечественная психология, педагогика, социология.

В зарубежной социальной психологии понятие «коллектив» обычно не используется, и в случаях необходимости употребляется термин «малая группа», который становится все более популярным в нашей социальной психологии. В отечественной психологии при едином, общем понимании сути коллектива и коллективизма есть и некоторое своеобразие в определении понятия «коллектив». К. К. Платонов считал, что коллектив – это группа людей, составляющая часть общества, объединенная общими целями и близкими мотивами совместной деятельности, подчиненными целям этого общества. В.Петровский под коллективом понимает организованную группу, в которой члены объединены общими ценностями, целями и задачами деятельности, значимыми для группы в целом и для каждого ее члена в отдельности, где межличностные отношения опосредствуются общественно ценным и личностно значимым содержанием совместной деятельности.

Коллектив – это контактная общность людей, объединенных единством общественно полезной деятельности, организации и коллективистической психологии. Основные признаки социальной группы, дающие основание считать ее коллективом: 1) общественно полезная цель деятельности людей данной общности (А. С. Макаренко, А. В. Петровский); 2) контактность (как непосредственная, так и опосредованная); 3) наличие организации, субординации отношений, единого и авторитетного для всех членов группы руководства (А. С. Макаренко); 4) определенный уровень развития коллективистической психологии – психологии взаимного понимания, сотрудничества, помощи, поддержки и взаимной требовательности, ответственности. Интересен подход А.С.Макаренко к пониманию коллектива. Основные позиции педагога по данному вопросу таковы: коллектив – целеустремленный комплекс личностей; коллектив – такая общность людей, цели деятельности которой выходят за рамки собственной организации и вплетаются в интересы других, более широких общностей, общества в целом; подлинный коллектив возможен только на социалистическом принципе организации; коллектив – непростая совокупность людей. Коллектив характеризуют те связи и отношения, которые возникают между людьми; и в коллективе никто не имеет не только права, но и возможности куражиться и издеваться даже над самым слабым членом коллектива. В коллективе каждый ощущает свою защищенность.

Подлинный коллектив играет исключительно большую роль в жизни и деятельности человека. Во многих видах современной профессиональной деятельности коллектив становится основным ее субъектом. Особенно это относится к использованию современной техники, многим видам спортивной, воинской и другой деятельности. Коллектив является одним из основных субъектов формирования и развития гуманистической, коллективистически ориентированной личности, способной всесторонне проявить и утвердить свою индивидуальность. В этом смысле слова коллектив выступает своеобразным социальным и социально-психологическим полем, полигоном для соответствующей самореализации и самоутверждения личности, удовлетворения многих значимых для нее потребностей.

В зависимости от того, какой характер носят отношения между членами коллектива, как протекает процесс их развития и на какой основе, можно представить следующую иерархию первичных групп: низкого уровня развития (диффузные, номинальные); среднего уровня развития (кооперации); высокого уровня развития (коллектив).

В группах низкого уровня развития хорошо налаженная совместная деятельность еще отсутствует, преобладает разобщенность, мотивация выборов случайна. Такая группа из-за отсутствия сложившихся навыков межличностного взаимодействия может справиться только с задачами, которые можно разложить на независимые составляющие, предложить разрозненной совокупности людей решать их без взаимодействия друг с другом. Что же касается задач, не поддающихся усилиям отдельных индивидов и требующих совместной деятельности, то их эта группа будет решать менее успешно, чем группа более высокого уровня развития.

Группы среднего уровня развития представляют более высокую степень внутригрупповой интеграции и дифференциации, некоторую более или менее устойчивую систему межличностных отношений. Их возможности превосходят возможности групп низкого уровня развития в частности при решении задач, требующих совместных кооперативных и согласованных действий. Группы среднего уровня развития могут достигнуть наибольшего успеха лишь при решении таких задач, личностная значимость которых у абсолютного большинства членов не вызывает сомнения. Что же касается задач, которые не дают членам группы явных преимуществ, то эффективность их решения окажется гораздо меньше, чем успешность решения личностно-значимых задач. В таких группах уже можно говорить об определенной сплоченности и чувстве локтя. В отношениях начинает преобладать ровный и доброжелательный стиль. Деятельность членов все более и более опосредуется осознанием и принятием на себя каждым задач и целей совместной деятельности.

Группы высокого уровня развития (коллектив в полном смысле слова) отличаются от вышеотмеченных прежде всего своей коллективистической направленностью, осознанием и принятием на себя каждым целей и задач совместной деятельности. Они в состоянии решать довольно сложные и разнообразные задачи, особенно такие, которые выходят за рамки непосредственных личных интересов их членов, но являются социально необходимыми, значимыми и общественно полезными.

Коллектив – это итог и цель организаторской и воспитательной работы. Каждый руководитель первичной группы должен так организовать ее работу, чтобы сделать из этой группы коллектив. Таким образом, во внутригрупповой иерархии коллектив рассматривается как высшая форма группового развития. Отличительными признаками коллектива являются: принятие на себя каждым членом группы задач и целей совместной деятельности; общественно полезная направленность совместной деятельности; высокий уровень сплоченности и организованности; демократический

стиль руководства; высокая эффективность деятельности; равное и уважительное отношение к новичкам; совпадение структур формального и неформального общения (руководитель группы – лидер); преобладание лиц с активной жизненной позицией; большинство членов группы имеют статус «лидера» или «предпочитаемого»; способность к действенной эмпатии; ценностно-ориентационное единство членов группы; сохранение сплоченности при вхождении новых членов; здоровый психологический климат, т.е. способность к оптимальному разрешению внутригрупповых конфликтов; ровный, доверительный стиль общения. Таким образом, коллектив можно рассматривать как оптимальную форму внутригруппового взаимодействия, как высшую степень организации группы.

Коллектив, его духовная жизнь, психология масс и ее отдельные феномены являются своеобразной призмой, трансформатором, преломляющим идущие извне воздействия на личность. Работа по сплочению коллективов, поддержанию в них здоровой морально-психологической атмосферы выступает одной из главных забот руководителя, каждого члена коллектива.

В современной отечественной социальной педагогике и психологии разработана и считается общепринятой так называемая многоуровневая, стратометрическая концепция коллектива (А. В. Петровский и др.), суть которой в следующем: малая социальная группа в своем развитии и превращении в коллектив проходит три этапа, соответственно которым в ней выделяются три уровня (слоя) межличностных связей и отношений.

Первый – внешний, эмпатийный уровень, когда взаимоотношения между членами группы основаны на взаимных или односторонних симпатиях – антипатиях, доверии – недоверии, влечении – отторжении и т.п. Такие отношения, по существу, ни к чему не обязывают и как складываются спонтанно, так и разрушаются. Это поверхностный слой взаимоотношений. Второй – более глубинный слой межличностных отношений, когда они обусловлены технологией и результатами совместной деятельности, использованием средств и способов по ее осуществлению. Социальная группа становится достаточно слаженной кооперацией. Третий – ядро, база коллективистских отношений и признаков, дающих основание говорить о складывании коллектива: когда взаимоотношения между людьми обусловлены общностью их целей и устремлений в совместной деятельности, ее содержанием и смыслом, ценностями.

Коллективу присущи общие психологические черты (параметры), к числу которых в первую очередь относятся: достаточный уровень профессиональной подготовленности, сработанности, слаженности совместных действий; нравственная воспитанность, проявляющаяся в подлинно коллективистических взаимоотношениях членов коллектива; высокая организованность, дисциплинированность, управляемость социальной группы; достаточный уровень политической, правовой, в целом социальной зрелости членов коллектива; благоприятный и устойчивый морально-психологический климат, создающий для каждого члена коллектива ощущение личной свободы, защищенности, уверенности, психологической комфортности.

В социальной группе, производственном, трудовом коллективе складываются различные структуры связей и отношений людей. Их знание позволяет специалисту, руководителю лучше ориентироваться в реальных взаимоотношениях в коллективе, малой группе.

Различают социометрическую и коммуникативную структуры малой группы и структуру властных отношений. Социометрическая структура – это совокупность соподчиненных позиций членов группы в системе внутригрупповых межличностных предпочтений по тому или иному критерию, признаку. Эта структура включает в себя:

1) психологические связи и отношения членов группы, основанные на их выборах, предпочтениях, предрасположенности, отвержении или нейтральных отношениях;

2) социометрические, социально-психологические статусы членов группы;

3) систему эмоциональных предпочтений в группе, уровень эмпатийности-ригоризма каждого члена группы;

4) систему устойчивых стихийно складывающихся микрогрупп межличностного предпочтения, имеющих свое строение, лидеров, уровень сплоченности, характер направленности и межгрупповых отношений.

Структура социальной власти в коллективе включают в себя два вида, две подструктуры властных отношений: руководство и лидерство. Руководство – это официальная, формальная, социальная, административная система властных отношений. Это основанная на власти, правовых и административных нормах и правилах система регулирования поведения и деятельности прежде всего в профессиональной сфере членов коллектива со стороны соответствующих руководителей. Руководители наделяются соответствующими вышестоящими органами (часто без согласия, а порой и вопреки желанию членов коллектива) правом планирования, регулирования, контроля и оценки поведения и деятельности членов коллектива. Руководитель имеет право использовать меры поощрения и принуждения, другие санкции по отношению к сотрудникам в интересах решения производственных, воспитательных и других задач. При руководстве люди вынужденно утрачивают часть своих свобод для реализации тех или иных своих потребностей (в получении заработной платы, квалификации, образования и т.п.).

Лидерство – это неофициальная, неформальная, основанная на психологических преимуществах лидера система властных отношений. Люди без принуждения признают человека лидером, добровольно отдают ему часть своих свобод, наделяют его системой властных полномочий. Такая система властных отношений нередко складывается стихийно (хотя есть и другие способы, например, выборы), спонтанно. Групповое, коллективное мнение – это совокупное суждение и отношение членов коллектива (всех или их значительной части) к событиям и фактам действительности в жизни коллектива и его отдельных членов, к их поведению и деятельности. Коллективное мнение выступает показателем направленности групповой психики. Оно является своеобразным синтезом, сплавом индивидуальных мнений членов коллектива, одной из форм рационального, умозрительного проявления группового, коллективного сознания и выступает мощной побудительной силой поведения и деятельности членов коллектива. В общем мнении, сложившемся в коллективе, проявляется сила убеждений, воли, чувств целого коллектива.

В коллективном мнении происходит оценка действий каждого члена коллектива. Такая оценка идет систематически, повседневно, оперативно в форме одобрения или осуждения, пожелания или требования. Оценочные суждения и отношения в коллективном мнении часто категоричны и однозначны и носят характер истины, поскольку в оценке своих сотрудников трудовой коллектив, как правило, не ошибается. Вместе с тем мнение в коллективе – это источник обратной связи, информации для каждого сотрудника о соответствии его действий, поведения, отношений к делам в коллективе, товарищам по работе, коллективным нормам и правилам, ценностям. Коллективное мнение публично выражается руководителем, собранием членов коллектива – это официальное мнение в коллективе.

В коллективе наряду с официальным мнением, которое выражается публично, может существовать и неофициальное мнение. Оно обычно формируется тогда, когда у

членов коллектива есть расхождение с официальными оценками, нормами, правилами. Такое мнение может не только не совпадать с официальным, но и быть противоположно направленным. В таком случае неофициальное мнение не способствует сплочению коллектива, созданию и стабилизации в нем здоровой морально-психологической атмосферы. Оно – признак серьезных противоречий между членами коллектива.

В своем развитии коллективное мнение проходит ряд этапов. Этап индивидуального сознания, когда по тому или иному факту, событию у членов коллектива складываются индивидуальные оценки, суждения, отношения.

1. Этап группового сознания, когда в результате взаимного обмена информацией, взглядами, оценками, отношениями в коллективе происходит объединение сотрудников вокруг тех или иных основных точек зрения по обсуждаемой проблеме. К тому же в коллективе обычно есть относительно устойчивые, стихийно сложившиеся микрогруппы, члены которых оценивают те или иные события, как правило, через призму групповых ценностных ориентаций, установок.

2. Этап – когда в процессе обсуждения в различных формах взаимодействия (на собрании, в других формах общения) складывается единое мнение в коллективе.

Наиболее динамичной формой проявления групповой, коллективной психологии являются общие настроения. Это общие эмоциональные состояния, эмоциональный настрой коллектива, та или иная степень единочувствия, совокупность сопереживаний людей, овладевших коллективом (либо значительной его частью) в тот или иной момент или отрезок времени.

Настроения присущи любой группе людей, даже случайной (Бехтерев В. М.). Выступая преимущественно эмоциональной стороной духовной жизни той или иной социальной группы, коллектива, настроения существенно влияют на результативность совместной деятельности людей. В отличие от индивидуальных эмоциональных состояний групповые настроения в большей степени обусловлены общественным, групповым бытием людей. Групповые настроения динамичны, они способны быстро распространяться в коллективе, быстро менять полярность: от позитивных к негативным, от подъема к апатии. В общем, настроения в коллективе могут быть разные, и даже противоположные по своим тенденциям. Коллективные настроения обычно несут в себе большой энергетический заряд, обладают большой действенностью, заразительностью. Настроения в коллективе часто обусловлены фактами и событиями действительности, непосредственно воспринимаемыми людьми. В возникновении общих групповых настроений большую роль играет подсознание людей. Групповые настроения более иррациональны и менее обусловлены рассудочной, рациональной деятельностью людей. Такие настроения могут заглушать голос разума и даже превращать социальную группу в толпу (при возникновении паники, например). При наличии групповых эмоциональных состояний резко снижается действие такого механизма защиты людей, как критичность и осмысленность восприятия действительности. Так, например, активизация у людей общих эмоциональных состояний гнева, ненависти, чувств чести, достоинства, национальной гордости и т.п. понижает и даже может снять действие разума, осмотрительности, осторожности и всколыхнуть большой энергетический потенциал.

Интегративной характеристикой и формой проявления групповой, коллективной психики выступает морально-психологическое состояние (атмосфера) группы. Морально-психологическое состояние коллектива – это обусловленное влиянием социальных, групповых, деятельностиных и других факторов относительно устойчивое и ограниченное по времени состояние мобилизованности и настроенности психики членов

коллектива; та или иная степень реализации, актуализации и проявления духовных возможностей коллектива; определенный функциональный настрой психики людей в конкретных обстоятельствах жизни и деятельности, реально действующие духовные силы людей как фактор успешности действий и поведения. Морально-психологическое состояние коллектива имеет свою психологическую структуру, основными компонентами которой выступают умонастроения, эмоциональные и волевые состояния. Оно характеризуется конкретным содержанием (профессиональным нравственным, политическим, эстетическим и др.), направленностью, уровнем функционирования (от апатии до энтузиазма) степенью общности для данного коллектива, прочностью, надежностью.

Одной из интегральных характеристик групповой, коллективной направленности выступает сплоченность как та или иная степень ценностно-ориентационного единства группы. Сплоченность – это степень единомыслия, единочувствования и единодействия членов группы, коллектива, степень принятия ими соответствующих норм, правил, ценностей, отношений и т.п. Степень единства может быть от полного согласования, совпадения до полного рассогласования. В сплоченности выделяют две взаимосвязанные стороны: теоретическую – как степень общности единомыслия и единочувствия членов группы и предметно-практическую – как ту или иную степень единодействия. Сплоченность выступает следствием проявления и взаимовлияния внутригрупповых интегративных процессов и характеризуется степенью общности целей и мотивов жизни и деятельности группы, всех входящих в нее людей. Высокосплоченный коллектив проявляет наивысшую свою дееспособность.

Сплочению коллектива способствуют как благоприятные внешние, объективные обстоятельства (здоровая морально-психологическая обстановка в обществе, высокий уровень престижности, социального статуса ведущей деятельности коллектива и др.), так и внутренние (коллективистическое самоопределение и самоутверждение членов коллектива, общность их интересов, потребностей, позиций, высокий авторитет руководителей, актива коллектива). Особую роль в этом играет целенаправленная и систематическая работа по сплочению коллектива, формированию в неподлинно коллективистической психологии, характеризующейся отношениями взаимного уважения, сотрудничества, помощи, дружбы и товарищества, а также отношениями взаимной ответственности и требовательности. Основные направления работы по сплочению коллектива, созданию в нем благоприятной морально-психологической атмосферы:

1. правильное решение организационных вопросов: подбор и расстановка людей, обучение и воспитание актива, руководителей нижних звеньев, контроль и оценка деятельности сотрудников, стимулирование их деятельности и поведения и др.;
2. правильная организация деятельности и ее обеспечение средствами, материалами и т.п.;
3. целенаправленное проведение воспитательной работы в коллективе, направленной на формирование у людей коллективизма, нравственно-психологического здоровья, профессионализма, деловитости и т.п.;
4. повышение авторитета руководителя, актива, использование ими адекватного стиля взаимодействия с сотрудниками, психологически обоснованного стимулирования сотрудников, оценочной деятельности в коллективе;
5. недопущение и преодоление, профилактика негативных социально-психологических явлений, мешающих сплочению коллектива: индивидуалистического, эгоцентрического самоутверждения сотрудников; отрицательного лидерства, ведущего к созданию негативных стихийно складывающихся микрогрупп; недовольств, страхов, слухов, конфликтов.

Таким образом, каждый руководитель и педагог должен уметь поставить диагноз уровня развития своей группы, т.е. определить, на какой ступени развития находятся в ней межличностные отношения. Это необходимо потому, что для каждого уровня существует своя, наиболее оптимальная система организационных, воспитательных и психолого-педагогических воздействий. Уметь своевременно заметить новые нюансы или тенденции в системе внутригрупповых отношений, адекватно на них реагировать – одна из важнейших задач организатора, руководителя, педагога.

Список литературы

1. *Кухарев Н.В., Решетько В.С.* Диагностика педагогического мастерства и педагогического творчества. – Минск, 1996.
2. *Кухарев Н.В., Савельев Г.В.* Управление учебно-воспитательным процессом в школе. – Минск, 1997.
3. *Кхол И.* Эффективность управленческих решений. – М., 1975. – С. 89.
4. *Лазарев В.С.* Психология принятия стратегических решений. – М., 1993.

Жолован С.В. Дополнительное профессиональное образование – современное пространство непрерывного развития педагогических работников

В статье обозначены особенности современного этапа непрерывного профессионального развития педагогических работников в России, направления развития стратегии формирования единого пространства дополнительного образования педагогов.

Ключевые слова: непрерывное профессиональное развитие педагогических работников, системы непрерывного учительского роста, проект «Учитель будущего» национального проекта «Образование», профессиональные сообщества, сетевое взаимодействие.

Zholovan S.V. Additional professional education - a modern space for continuous development of pedagogical workers

The article outlines the features of the current stage of continuous professional development of pedagogical workers in Russia, the directions of the development of strategy for the formation of a single space for teacher's additional education.

Key words: continuous professional development of teachers, system of continuous teacher growth, the project "Teacher of the Future" of the National project "Education", professional communities, networking.

Романов К.В. Ресурсы развития образования

В статье рассматриваются условия устойчивого развития субъектов образования. Уточняется проблематика новых информационных систем в быстро меняющемся мире. Переосмысливаются ресурсы и новые модели непрерывного образования. Потребность в научном образовании педагога. Суть современной философии образования. Необходимость прорыва в понимании новой образовательной субъектности. Выход из информационно-компьютерного тупика. Новое качество главного субъекта – Учителя. Смысловая корректировка управления дополнительным педагогическим образованием.

Ключевые слова: устойчивое развитие, субъектность образования, информационные системы, ресурсы и модели непрерывного образования, интеллектуальные ресурсы, научное образование, философия науки и образования, новое качество Учителя, философский вопрос методологии образования.

Romanov K.V. Education development resources

The article discusses the conditions for the subject of education sustainable development. The problems of new information systems in a rapidly changing world are clarified. Rethinking on resources and new models of continuing education, the need for a teacher's scientific education is presented. The essence of modern philosophy of education is clarified. The need for a breakthrough in understanding the new educational subjectivity. The way out of the IT deadlock. A new quality of the main subject - the Teacher. The semantic adjustment of the management of additional pedagogical education.

Key words: sustainable development, subjectivity of education, information systems, resources and models of continuing education, intellectual resources, scientific education, philosophy of science and education, the new quality of the Teacher, the philosophical question of the methodology of education.

Певзнер М.Н., Петряков П.А. Управление международной деятельностью университета: ситуационный подход и кризисный менеджмент

В статье рассматриваются особенности международной деятельности как объекта управления в современном университете. Раскрыта актуальность ситуационного подхода и кризисного менеджмента для управления международной деятельностью вуза. На примере Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого (Россия) описываются особенности управления международной деятельностью в кризисные периоды.

Ключевые слова: международная деятельность вуза, управление международной деятельностью университета в периоды глобальных кризисов, международное взаимодействие, этапы управления международной деятельностью вуза в условиях пандемии.

Pevsner M.N., Petryakov P.A. Managing the university's international activities: situational approach and crisis management

The article discusses the features of international activity as an object of management in a modern University. The relevance of the situational approach and crisis management for managing the international activities of the University is revealed. Using the example of Yaroslav the Wise Novgorod state University, Russia, the author describes the features of managing international activities in times of crisis.

Key word: international activities of the University, management of international activities of the University in times of global crises, international cooperation, stages of management of international activities of the University in the context of a pandemic.

Кристева Н. АТО Гагаузия: опыт работы в новых образовательных условиях

В статье рассматриваются особенности осуществления дистанционного обучения в АТО Гагаузия в период карантина, объявленного с 11 марта 2020г. Уделяется внимание перспективам развития дистанционного образования в автономии.

Ключевые слова: дистанционное обучение, цифровые информационные ресурсы, методология дистанционного обучения, системный подход.

Kristeva N. ATU Gagauzia: experience of working in the new educational conditions

The article discusses the features of the implementation of distance learning in the ATU Gagauzia during the quarantine announced on March 11, 2020. Attention is paid to the prospects for the development of distance education in autonomy.

Key words: distance learning, digital information resources, distance learning methodology, systematic approach.

Кухтова Н.В. Просоциальная направленность руководителей образовательных учреждений как ресурс развития организации

В статье раскрывается сущность просоциальной направленности руководителя образовательных учреждений, которая представлена через установки, профессиональную деятельность и личностные качества. Просоциальная направленность реализуется в нескольких векторах: «руководитель – сотрудник (подчиненный)» и «руководитель – обучающийся», что связано с видами и типами помощи, а также педагогической поддержкой со стороны руководителя.

Ключевые слова: просоциальная направленность, руководитель, образовательные учреждения, организация, ресурс, помощь

Kukhtova N.V. Prosocial characteristic of educational institutions managers as a resource of organization development

The article describes the essence of the pro-social orientation of educational organizations' managers, which is presented via attitudes, professional activities and personal qualities. Pro-social orientation is implemented in several vectors: "leader - employee (subordinate)" and "leader - student," which is associated with forms and types of the assistance, as well as pedagogical support from the leader.

Key words: pro-social orientation, leader, educational organizations, organization, resource, assistance

Маурич У. «Глубокое вслушивание» как ключевое понятие управления качеством образования во времена глобального кризиса

В условиях глобализации, цифровая технология и процессы стандартизации в сфере образования сопровождаются ускорением социального развития и переменами. По этой же причине и школы оказываются перед необходимостью соответствовать новым требованиям и быть конкурентоспособными. Автор утверждает, что в период глобальных кризисов необходимо не ускорение, а замедление, с тем, чтобы избежать устаревших моделей поведения, которые препятствовали нужным переменам. Руководящие работники образования должны открыться к новым решениям. Автор использует видение пятнадцати австрийских директоров школ в том, как они понимают свою роль в организации учебного процесса в период глобальных вызовов.

Ключевые слова: лидерство, ориентированное на перемены; управление качеством образования; альтернативы в управленческих решениях

Maurič Ursula "Deep listening" as a key concept of quality education management in times of global crisis

Under the influence of globalization, digitization and the ongoing process of standardiation in education are accompanied with social acceleration and change. At the same time, schools are subject to competitive pressure. The author argues, that in times of global crises, first of all a deceleration has to take place in education for not to repeat patterns of action that until now prevented necessary change. Leaders in education need to open the mind to alternative solutions. Against this backdrop, the author draws on the vision of fifteen Austrian head teachers of how they define their role in framing teaching in times of global challenges.

Key words: Leadership for change; quality education management; alternative management solutions

Алексеев С.В. Традиции и новации в управлении качеством образования будущего

В статье выполнена попытка осмысления феномена образования 21 века – образования будущего; предлагается авторская модель оптимизации традиций и новаций в управлении качеством образования будущего, базирующаяся на интеграции отечественного и зарубежного опыта; особое внимание уделено стратегии устойчивого развития как перспективного направления будущего общества.

Ключевые слова: образование будущего, сценарии образования будущего, традиции и новации в образовании, качество образования, управление качеством образования.

Alekseyev S. V. Traditions and innovations in quality management of future education

The article attempts to understand the phenomenon of education of the 21st century – education of the future; the author’s model of optimizing traditions and innovations in the quality of education of the future management, based on the integration of domestic and foreign experience; special attention is paid to the strategy of sustainable development as a promising direction of future society.

Key word: future education, future education scenarios, traditions and innovations in education, quality of education, quality management of education.

Гришина И.В., Сенкевич Т.А., Модулина О.Б. «Карантикулы» или «Расписание на послезавтра»

Массовый переход на удаленный вариант организации образовательного процесса в школах страны стал вызовом для всех участников образовательных отношений. В статье представлены результаты исследования применения дистанционных образовательных технологий в апреле – марте 2020 года в школах Санкт-Петербурга и определены перспективы по осознанному применению учителем нового педагогического инструментария.

Ключевые слова: дистанционные образовательные технологии, способы организации учебной работы, затруднения в организации учебной деятельности

Grishina I.V., Senkevich T.A., Modulina O.B. “Quarantine-cules” (quarantine+holidays, прим.перевод.) or “Schedule on the day after tomorrow”

The massive movement to the distant type of organizing the educational process in Russian schools has become a challenge for all participants of educational relations. The article presents the results of a study on the use of distance learning technologies in April - March 2020 in schools in St. Petersburg and identifies prospects for the conscious use of new pedagogical tools by the teacher.

Key words: distance educational technologies, methods of organizing educational work, difficulties in organizing educational activities

Звоненко А.Б. Учебно-познавательная деятельность как объект проектирования

Учебно-познавательная деятельность является объектом педагогического проектирования. Педагогическое проектирование представляет собой способ индивидуализации обучения, позволяющий реализовать принцип личностной ориентации образования. Педагогическое проектирование является необходимым звеном в практической деятельности педагога и предусматривает научно обоснованный анализ всего образовательного процесса.

Ключевые слова: учебно-познавательная деятельность, индивидуализация обучения, проектирование, педагогическое проектирование.

Zvonenko A. Educational and educational activities as a design object

Educational and cognitive activity is the object of pedagogical design. Pedagogical design is a method of individualization of learning, which allows to implement the principle of personal orientation in education. Pedagogical design is a necessary link in the practical activity of a teacher, which provides a scientifically based analysis of the entire educational process.

Key words: educational and cognitive activity, individualization of training, design, pedagogical design.

Муштавинская И.В., Соколова С.Н. Инновационные практики дистанционного обучения: онлайн кейсы для развития и оценки ключевых современных компетенций обучающихся

В статье представлен инновационный опыт петербургской школы по использованию кейс-технологии в учебном процессе, описан механизм реализации онлайн кейсов с синхронным и асинхронным обучением и оценочных процедур, связанных с оценкой функциональной грамотности в формате PISA,

Ключевые слова: кейс-метод, синхронное и асинхронное обучение, функциональная грамотность, PISA.

Mushtavinskaya I.V. , . Sokolova S.N Innovative distance learning practices: online cases for the development and assessment of students' key modern competencies

The article presents the St. Petersburg schools' innovative experience in the field of case technology in the educational process, describes the online cases implementation mechanism with synchronous and asynchronous type of learning, and related to the evaluation of functional literacy assessment procedures in the PISA format.

Key words: case method, synchronous and asynchronous type of learning, functional literacy, PISA.

Лазарева М.В. Директор школы как наставник, ментор, коуч

В статье рассмотрены особенности использования балльно-рейтинговой системы оценивания, позволяющие эффективно выявлять позитивную динамику изменений подготовленности, самостоятельности и рост компетентности студентов СПО. Описаны формы контроля, методы и критерии оценивания в новых условиях.

Ключевые слова: контроль знаний, рейтинг, балльно-рейтинговая система оценивания, балл.

Lazareva G. A. Using the new forms of assessment rating system in the conditions of secondary vocational education

This article discusses the features of using the point-rating system of assessment, which allows to effectively identify the positive dynamics of changes in readiness, independence and growth of competence of vocational school students. The new forms of control, methods and evaluation criteria are described.

Key words: knowledge control, rating, point-rating system of assessment, score.

Фирсова Е.Б. Современные механизмы реализации концепции культурного просвещения детей и молодежи Пензенской области: результаты

В статье представлен опыт общеобразовательных организаций Пензенской области по реализации Концепции культурного просвещения детей и молодёжи в онлайн и офлайн формате.

Ключевые слова: концепция культурного просвещения. Культурно-просветительская деятельность. Культурный дневник школьника.

Firsova E. B. Modern mechanisms of the concept of cultural education implementation for children and youth of penza region: results

In the article presents the Penza region schools' experience on realization the for children and teenagers of Penza region.

Key words: Cultural Education Concept. Cultural and Education Activities. Students "Culture Dairy".

Малахова И.А. Развитие белорусской научной школы в области педагогики: теория, методика и организация социально-культурной деятельности

В статье представлен анализ работы белорусской научно-педагогической школы в области педагогики по направлению социально-культурная деятельность. Рассматриваются этапы становления научно-педагогической школы, показаны современный период развития и перспективы дальнейшего поступательного движения с учетом современной социальной ситуации в системе образования и вызовов пост ковидного периода.

Ключевые слова: научно-педагогическая школа, этапы становления, перспективы развития.

Malakhova I.A. Development of the belarusian scientific school in the field of pedagogy: theory, methodology and organization of social and cultural activity

The article presents an analysis of the work of the Belarusian scientific and pedagogical school in the field of pedagogy in the direction of socio-cultural activity. The stages of the formation of a scientific and pedagogical school are considered, the modern period of development and the prospects for further progress are shown, taking into account the current social situation in the education system and the challenges of the post-form period.

Key words: scientific and pedagogical school, stages of formation, development prospects.

Шумакова Т.В. О профессионально-управленческом становлении руководителя общеобразовательной организации как условия достижения ключевых показателей национального проекта «Образование»

В статье авторами рассматриваются вопросы профессиональной компетентности руководителя общеобразовательной организации. Обозначены подходы к решению задач повышения квалификации руководителей с использованием вариативных моделей, основанных на выстраивании индивидуальной траектории профессионального роста. Определяются направления развития региональной системы дополнительного профессионального образования руководителей по достижению ключевых показателей национального проекта «Образование».

Ключевые слова: профессиональная компетентность, руководитель общеобразовательной организации, профессиональные дефициты, модель управления профессиональным развитием

Shumakova T.V. The problem of professional and managerial development of the general education organization managers

In this article, the authors consider the issues of professional competence of the General education organization' managers. Approaches to solve problems of improving the skills of managers using variable models based on creating an individual trajectory of professional growth are outlined. The directions of the regional system of additional professional education development for managers are determined to achieve the key indicators of the National Project "Education".

Key words: professional competence, head of a General education organization, professional deficits, professional development management model

Лазарева М.В. Директор школы как наставник, ментор, коуч

В статье рассматриваются подходы к различным вариантам организации личностного и профессионального сопровождения педагогов в образовательной органи-

зации. Описана роль руководителя образовательной организации как наставника, ментора, коуча.

Ключевые слова: ментор, коуч, наставник

Lazareva M.V. The school principal as an instructor, mentor and coach

The article deals with the approaches to different ways of organizing teachers' personal and professional development in an educational organization. The role of the school principal as an instructor, mentor and coach is described.

Key words: mentor, coach, instructor

Бокунова Т.Н. Компетенции современного учителя: от инструментов диагностики до мотивации на саморазвитие

В статье рассматриваются профессионально-педагогические компетенции, необходимые учителю для того, чтобы обеспечивать собственное профессиональное продвижение и развитие. Диагностические методики, которые используются для решения проблемы оценки профессионализма учителя и уровня его профессиональной компетентности.

Ключевые слова: современный учитель, диагностика, повышение квалификации, профессиональные компетенции, мотивация, методы и инструменты.

Bokunova T.N. A modern teacher's competences: from diagnostic tools to self-development motivation

The article deals with professional and pedagogical competencies necessary for a teacher to ensure his own professional promotion and development; diagnostic methods that are used to solve the problem of evaluating the teacher's professionalism and level of professional competence.

Key words: Modern teacher, diagnostic, professional development, professional competencies, motivation, methods and tools.

Маркевич И.Д. Подготовка специалистов, оказывающих услуги психолого-педагогической, методической и консультативной помощи родителям (законным представителям)

В статье обозначены профессиональные дефициты специалистов помогающих профессий, оказывающих услуги психолого-педагогической, методической и консультативной помощи родителям (законным представителям). В качестве эффективного средства повышения профессиональной компетентности помогающих специалистов, оказывающих услуги психолого-педагогической, методической и консультативной помощи родителям, в данной ситуации, определена супервизия как общепризнанный метод образования, повышения квалификации и повышения качества профессиональной деятельности специалистов в сфере помогающих профессий.

Ключевые слова: профессиональные дефициты, специалисты помогающих профессий, супервизия.

Markevich I.D. Training of specialists who provide psychological, pedagogical, methodological and advisory services to parents (legal representatives).

The article identifies professional deficits of specialists in supporting professions that provide psychological, pedagogical, methodological and advisory services to parents

(legal representatives). As an effective means of improving the professional competence of supporting professionals who provide psychological, pedagogical, methodological and advisory services to parents, in this situation, supervision is defined as a generally recognized method of education, professional development and improving the quality of professional activities of specialists in the field of supporting professions.

Key words: professional deficits, specialists of supporting professions, supervision.

Строй Г.В. Структурные компоненты управленческой деятельности педагога

Сущность управленческой деятельности. Основные структурные компоненты управленческой деятельности. Принципы построения организационных структур в управлении.

Ключевые слова: управление, система управления, специфика управленческой деятельности, структурные элементы управления.

Stroy G.V. Structural components of a teacher's managerial activity

The essence of managerial activity. The main structural components of management activities. Principles of building organizational structures in management.

Key word: management, management system, specifics of management activities, structural elements of management.

Губанова Е.В. Образовательные процессы и результаты: опыт работы в новых условиях

В статье рассматриваются особенности реализации образовательных программ в общеобразовательной организации, обсуждаются результаты, полученные участниками образовательных отношений в новых условиях. Представлен опыт работы общеобразовательных организаций на уровне управления, осуществления образовательных процессов, а также обозначены существующие проблемы, требующие разрешения на современном этапе.

Ключевые слова: образовательный процесс, образовательный результат, качество образования, новые условия, участники образовательных отношений, управление общеобразовательной организацией.

Gubanova E.V. The educational results: the experience of working under new conditions

The article discusses the peculiarities of educational programs' realization in educational institutions, the results of education in new conditions. The experience of educational institutions at the level of management and organizing the educational processes; the current problems to be resolved nowadays are specified.

Key words: educational process, educational results, education quality, new conditions, the participants of educational relationships, educational organization management.

Осипенко Г.И. Цифровизация образования – шаг в будущее (из опыта работы районной методической службы)

В статье представлен опыт Невского района Санкт-Петербурга по выстраиванию вариативной системы информационно-методического сопровождения цифровой образовательной среды. Особое внимание уделено системе взаимосвязанных активных проектов, включающих разнообразные образовательные сервисы для профессионального роста педагогического сообщества.

Ключевые слова: цифровая образовательная среда; единое образовательное пространство; многофункциональный портал; методическая служба; образовательные ресурсы; управленческие решения; проекты.

Osipenko G.I. Digitalization of education - a step into the future (the experience of the district methodological service)

The article presents the experience of the Nevsky district, St. Petersburg, on building a variable system of the digital educational environment information and methodological support. Particular attention is paid to the system of connected active projects, including a variety of educational services for the professional growth of the pedagogical community.

Key words: digital educational environment; unified educational environment; multifunctional portal; methodical service; educational resources; management decisions; projects.

Фещенко Т.С. Цифровизация жизни общества и школы: новый вызов для менеджера образования

Статья посвящена вопросам цифровизации образования, реализации новых возможностей для жизни общества и школы, подходов к управлению школой в эпоху перехода на новый уровень экономического и социального развития нашей страны. Система образования призвана создавать прочный фундамент здания, которое называется «цифровая эпоха» – эпоха не только новых возможностей, но и эпоха возможных опасностей. Эпоха, когда менеджмент в школе – это не просто организация образовательного процесса, это умение преодолевать опасности и использовать возможности.

Ключевые слова: цифровая экономика; цифровизация системы образования; цифровая образовательная среда; цифровой образовательный процесс; менеджмент цифрового образования.

Feshchenko T.S. Digitalization of society and school life: a new challenge for the education manager

The article is devoted to the digitalization of education, the implementation of new opportunities for the life of society and schools, approaches to school management in the era of transition to a new level of economic and social development of our country. The education system is designed to create a solid foundation of the building, which is called the “digital era” - an era of not only new opportunities, but also the era of possible dangers. The era when school management is not just the organization of the educational process, it is the ability to overcome dangers and use opportunities.

Key words: digital economy; digitalization of the education system; digital educational environment; digital education management.

Дмитриенко М.А., Филиппов Е.А., Павлова М.И., Солодова Ю.М. Комплексный подход к организации дистанционного обучения (опыт ГБОУ средняя школа № 376 московского района Санкт-Петербурга)

В статье приводится опыт организации дистанционного обучения в общеобразовательной школе Санкт-Петербурга в период апреля – мая 2020 года. Опыт стал успешным, благодаря комплексному подходу к организации всех этапов и компонентов образовательного процесса: дошкольного образования, начального, основного и среднего общего образования, дополнительного образования; обучения и воспитания;

взаимодействия со всеми участниками образовательного процесса: обучающимися и воспитанниками, родителями, сотрудниками образовательного учреждения.

Ключевые слова: дистанционный педагогический совет, перераспределение нагрузки, онлайн-уроки, онлайн-занятия, онлайн-консультации, три «У».

Dmitrienko M.A., Filippov E.A. , Pavlova M.I., Solodova Yu.M. Comprehensive approach to distance learning (experience of secondary school № 376 of the Moscow district of Saint petersburg)

The article presents the experience of organizing distance learning in secondary schools in Saint Petersburg in April-May, 2020. The successful experience was due to a comprehensive approach to the organization of all stages and components of the educational process: pre-school, primary, basic and secondary, additional education; training and developing; interaction with all participants in the educational process: students and pupils, parents, employees of the educational institution.

Key word: online Pedagogical Council, load reallocation, online lessons, online classes, online consultations, three “U”.

Лужецкая И.Г. Управленческие решения: свобода и ответственность

В статье анализируется опыт организации дистанционного обучения, в том числе на примерах общеобразовательных школ Московского района Санкт-Петербурга, в период апреля-мая 2020 года. Предпринимается попытка осмыслить, какой стратегической линии и антикризисной тактики придерживались руководители, успешно организовавшие работу в кризисной ситуации.

Ключевые слова: антикризисная тактика; диагностика готовности к изменениям; обновление информационно-образовательной среды; субъекты освоения цифровых возможностей; командная работа по проектированию дистанционного обучения; оптимизация рабочих процессов; LMS (система управления обучением); мотивационный стимул; цифровая трансформация образовательных организаций

Luzhetskaya I.G. Management decisions: freedom and responsibility

The article analyzes the experience of organizing distance learning, including on the examples of secondary schools in the Moscow region of St. Petersburg, in the period from April to May 2020. An attempt is made to comprehend which strategic line and anti-crisis tactics were followed by the leaders who successfully organized work in a crisis situation.

Key words: anti-crisis tactics; diagnostics of readiness for changes; updating the educational information environment; subjects of mastering digital opportunities; team work on the design of distance learning; workflow optimization; LMS (Learning Management System); motivational incentive; digital transformation of educational organizations

Симагина И.К., Шингаев С.М. Эмоциональный интеллект как важное качество лидера в образовании

В статье рассматривается проблема эмоционального интеллекта с точки зрения профессионально-важных качеств руководителей образовательных организаций, анализируются элементы харизматичного лидера в образовании, приводится психологический портрет успешного педагога. Описывается проект федеральной инновационной площадки по развитию эмоционального интеллекта у участников образовательного процесса, реализуемого на базе ГБОУ СОШ №89 Санкт-Петербурга.

Ключевые слова: интеллект, руководители, педагоги, успешность, лидер, харизма.

Simagina I. K., Shingaev S. M. Emotional intelligence as an important quality of an education leader

The article considers the problem of emotional intelligence from the point of view of professionally important qualities of educational organizations' managers, analyzes the elements of a charismatic leader in education, and provides a psychological portrait of a successful teacher. The article describes the project of the Federal innovation platform for the development of participants of the educational process emotional intelligence (implemented on the basis of School No. 89, Saint Petersburg).

Key words: emotional intelligence, managers, teachers, success, leader, charisma.

Демиденко О.П. Интегративная характеристика морально-психологического состояния педагогического коллектива

Этимология понятия «коллектив». Концептуальные характеристики понятия «коллектив». Коллектив как итог и цель организаторской и воспитательной работы. Структура социальной власти в коллективе. Интегративная характеристика и форма проявления групповой, коллективной психики.

Ключевые слова: социальная группа, коллектив, признаки социальной группы, социометрическая структура, коллективное мнение, коллективное настроение.

Demidenko O.P. Integrative characteristic of the teaching staff' moral and psychological position

The etymology of the "collective" concept. Conceptual characteristics of the "team" concept. The team as a result and a goal of organizational and educational work. The structure of social power in the team. An integrative characteristic and form of manifestation of a group, collective psyche.

Key words: social group, collective, signs of a social group, sociometric structure, collective opinion, collective mood.

Австрийская Республика

Маурич Урсула, преподаватель Педагогического Университета г. Вена, Австрия, Магистр философских наук, МА.

Республика Беларусь

Кухтова Наталья Валентиновна, доцент кафедры прикладной психологии учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова», кандидат психологических наук, доцент.

Малахова Ирина Александровна, заведующий кафедрой психологии и педагогики учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», доктор педагогических наук, доцент.

Республика Молдова

Кристева Наталия, начальник Главного управления образования АТОГагаузия, доктор наук, доцент.

Российская Федерация

Алексеев Сергей Владимирович, заведующий кафедрой педагогики окружающей среды, безопасности и здоровья человека Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования, доктор педагогических наук, профессор

Бокунова Татьяна Геннадьевна, заведующий кафедрой основного и среднего общего образования ГБУ ДПО Республики Мордовия «ЦНППМ-Педагог 13. ру».

Гришина Ирина Владимировна, проректор по научной работе Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования, доктор педагогических наук, профессор.

Губанова Елена Владимировна, сотрудник Научно-образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Институт новых технологий» (Учреждение ДПО «ИНТ», Москва), кандидат педагогических наук, доцент.

Демиденко Оксана Петровна, доцент кафедры дефектологии ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет», кандидат педагогических наук, доцент.

Дмитриенко Мария Александровна, директор, учитель русского языка и литературы ГБОУ средняя школа № 376 Московского района Санкт-Петербурга, Почётный работник общего образования.

Жолован Степан Васильевич, ректор Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования, доктор педагогических наук, профессор

Звоненко Анна Борисовна, заместитель директора ЧОУ «ЛИДЕР» (г. Санкт-Петербург), аспирант кафедры педагогики и андрагогики Санкт-Петербургской академии постдипломного образования.

Лазарева Галина Александровна, преподаватель ГАУДПО Мурманской области «Институт развития образования», кандидат педагогических наук.

Лазарева Марина Владимировна, сотрудник Научно-образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Институт новых технологий» (Учреждение ДПО «ИНТ», Москва), кандидат педагогических наук, доцент.

Маркевич Ирина Дмитриевна, доцент факультета общего образования ГАУДПО Мурманской области «Институт развития образования», кандидат педагогических наук.

Модулина Ольга Борисовна, заместитель директора ГБУ ИМЦ Красносельского района Санкт-Петербурга, кандидат педагогических наук.

Муштавинская Ирина Валентиновна, заведующий кафедрой основного и среднего общего образования Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования, кандидат педагогических наук, доцент.

Павлова Марина Игоревна, заместитель директора по учебно-воспитательной работе, учитель русского языка и литературы ГБОУ средняя школа № 376 Московского района Санкт-Петербурга.

Певзнер Михаил Наумович, проректор по международной деятельности Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого, доктор педагогических наук, профессор

Петряков Петр Анатольевич, заместитель проректора по международной деятельности Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого, доктор педагогических наук, профессор

Сабынина Ольга Ивановна, к.п.н., доцент кафедры управления развитием образовательных систем ОГБУ ДПО «Курский институт развития образования», кандидат педагогических наук.

Сенкевич Татьяна Анатольевна, директор Информационно-методического центра Красносельского района Санкт-Петербурга.

Симагина Ирина Константиновна, директор ГБОУ СОШ №89 Калининского района Санкт-Петербурга, почетный работник общего образования РФ.

Соколова Светлана Николаевна, директор ГБОУ СОШ № 368 Фрунзенского района Санкт-Петербурга

Солодова Юлия Михайловна, заместитель директора по учебно-воспитательной работе, учитель начальных классов ГБОУ средняя школа № 376 Московского района Санкт-Петербурга.

Строй Галина Владимировна, доцент кафедры психофизиологии и безопасности жизнедеятельности ГБОУ ВО «Ставропольский государственный педагогический институт», кандидат психологических наук, доцент.

Фещенко Татьяна Сергеевна, сотрудник Научно-образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Институт новых технологий» (Учреждение ДПО «ИНТ», Москва), доктор педагогических наук, доцент.

Филиппов Евгений Александрович, заместитель директора, учитель естествознания, экологии и биологии ГБОУ средняя школа № 376 Московского района Санкт-Петербурга, кандидат педагогических наук.

Фирсова Елена Борисовна, директор Центра гуманитарного образования ГАОУ ДПО «Институт регионального развития Пензенской области», кандидат исторических наук, доцент.

Шингаев Сергей Михайлович, заведующий кафедрой психологии, профессор Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования, доктор психологических наук, доцент

Шумакова Татьяна Владимировна, старший преподаватель кафедры управления развитием образовательных систем ОГБУ ДПО «Курский институт развития образования».

Научное издание

УПРАВЛЕНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ И РЕСУРСЫ

*Сборник статей
международной конференции*

Издано в авторской редакции
Компьютерная верстка *М.Н. Бусоргина*

Подписано в печать 00.00.21 Формат бумаги 60х84/8 Печать офсетная.
Бумага офсетная. Объем 17,75 п.л. Тираж 160 экз. Заказ 1 00

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