

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ АКАДЕМИЯ ПОСТДИПЛОМНОГО  
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ ИМЕНИ К.Д. УШИНСКОГО

---

Кафедра управления и экономики образования

**Лучшие корпоративные форматы управления профессиональным  
развитием педагогов образовательных организаций**

Под общей редакцией А.С. Горшкова

Санкт-Петербург  
2024

ББК 74.05

Л 87

Печатается по решению Редакционно-издательского совета СПб АППО

#### Рецензенты

О.Б. Даутова, доктор педагогических наук, профессор кафедры педагогики и андрагогики СПб АППО

Е.В. Шеховцева, кандидат юридических наук, доцент АОУ ВО ЛО «ГИЭФПТ»

#### Под общей редакцией

А.С. Горшкова, доктора педагогических наук, профессора кафедры управления и экономики образования СПб АППО

**Л 87 Лучшие корпоративные форматы управления профессиональным развитием педагогов образовательных организаций:** сборник статей / под общей редакцией А.С. Горшкова. СПб.: СПб АППО, 2024. - \_\_\_\_ с. – (Петербургский опыт общего образования) - ISBN \_\_\_\_\_

В сборник вошли статьи, подготовленные руководителями и специалистами общеобразовательных и дошкольных образовательных учреждений Санкт-Петербурга, представившими свои практики корпоративного управления профессиональным развитием педагогов. Ряд статей, подготовленных в учреждениях, удостоенных статуса региональной стажировочной площадки, относится к практикам управления профессиональным развитием педагогов в масштабе региональной системы общего образования. Сборник полезен руководителям и специалистам образовательных учреждений в деле проектирования и реализации программ корпоративной (внутрифирменной) составляющей профессионального развития педагогов.

ISBN

СПб АППО, 2024

Авторы, 2024

## ВВЕДЕНИЕ

В сборник вошли статьи, подготовленные руководителями и специалистами общеобразовательных и дошкольных образовательных учреждений Санкт-Петербурга, представившими свои практики корпоративного управления профессиональным развитием педагогов, реализуемого через корпоративное обучение.

В контексте содержания настоящего сборника статей корпоративное (или внутрифирменное, внутришкольное) обучение – это компонент процесса непрерывного образования педагогических работников, направленного на повышение их профессионального мастерства. Корпоративное обучение педагогических работников относится к так называемому неформальному образованию, поскольку реализация корпоративных образовательных программ осуществляется общеобразовательными и дошкольными образовательными учреждениями в инициативном порядке, без зачисления на обучение (в отличие от реализации дополнительных профессиональных программ учреждениями дополнительного профессионального образования).

Сборник предваряет статья Н.А. Савиновой «Корпоративные форматы обучения: актуальные направления и тренды», в которой с позиций теории управления персоналом организации рассмотрен широкий спектр форматов корпоративного обучения, отмечены особенности их реализации. Выделены форматы, реализация которых адекватна условиям образовательной организации.

В сборник включены статьи, в которых представлены практики корпоративного обучения педагогических работников общеобразовательных учреждений, в которых реализуются программы региональных стажировочных, инновационных и экспериментальных площадок. В ряде статей представлен собственный инновационный опыт реализации программ корпоративного обучения. Названы цели и

ожидаемые образовательные результаты обучения. Предложены тематика программ и инструменты оценивания результатов.

В деятельности руководителей образовательных учреждений большое значение отводится обеспечению профессионального развития педагогов, в том числе организации корпоративного обучения, что отмечено в профессиональном стандарте «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». В этой связи материалы сборника полезны руководителям и специалистам образовательных учреждений в деле проектирования и реализации программ корпоративного обучения.

## КОРПОРАТИВНЫЕ ФОРМАТЫ ОБУЧЕНИЯ: АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ТРЕНДЫ

Н.А. Савинова

*Аннотация.* В статье актуализируются принципы корпоративного обучения, даются краткие характеристики трендов и форматов сопровождения профессионального роста работника опытным коллегой, совершенствования предметной и методической компетентности педагогических работников, организации горизонтального обучения, формирования точек роста, обладающих потенциалом развития ОО.

*Ключевые слова:* корпоративное обучение, профессиональное развитие, тренды, принципы, технологии.

Стремительное развитие технологий достижения запланированных результатов, обновление корпорациями бизнес стратегий в стремлении занять устойчивое конкурентное преимущество, изменения в системе общего образования РФ направленные на обеспечение его качества и доступности, формируют потребности общества в специалистах высокой квалификации, профессионалов, отвечающих требованиям научно-технологического прогресса и удовлетворяющих потребностям различных отраслей экономики, науки и общества. Интенсивность процессов трансформации всех сфер жизнедеятельности общества вызывает необходимость формирования системы непрерывного профессионального развития персонала организаций.

Конституцией Российской Федерации закрепляется право гражданина на образование, поддерживаются различные формы образования и самообразования человека, а образование на протяжении всей жизни признается одним из государственных приоритетов непрерывного образования взрослых. С учетом приоритетных национальных задач, кадровая политика проекта «Школа

Минпросвещения России», направленная на укрепление единого образовательного пространства страны, определяет векторы совершенствования компетенций педагогических работников: необходимость формирования школьной управленческой и педагогической команд, развитие и повышение квалификации педагогических работников, методическое сопровождение и система наставничества.

Единая федеральная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, формируемая с 2020 г., объединяет взаимосвязанные компоненты научно-методической деятельности различных уровней (федерального, регионального, муниципального и уровня образовательной организации), обеспечивает сопровождение процессов повышения квалификации и переподготовки работников системы образования.

Корпоративное обучение в структуре непрерывного образования выступает одним из важнейших компонентов профессионального развития педагогов. Понятие корпоративного обучения появилось в научной литературе в первой половине 20 века в трудах Д. Мак-Грегора и получило развитие в работах зарубежных и российских авторов таких, как А. Маслоу, Д. Муйса, Д. Рейнольдса, Е. П. Кагал, Д. Ю. Коваленко, А. И. Родина, О. Л. Чуланова, М. В. Кларин, С. А. Мыльникова, В. А. Погосян и др. В своих трудах ученые исследовали различные аспекты корпоративного обучения: специфику понятия, эффективность данной формы обучения, технологии его запуска, особенности формирования корпоративной культуры организации [3;4].

Будем понимать под термином «корпоративное обучение» - совокупность процессов передачи знаний и информации с целью повышения мастерства работников и выработки эффективных моделей профессиональной деятельности, при которой источником инициативы,

управляющим и контролирующим центром таких процессов, выступает сама образовательная организация.

Анализ литературы по данному вопросу показывает, что корпоративное обучение может быть реализовано при сочетании различных моделей формального и неформального обучения, с использованием сетевой организации повышения квалификации и дистанционных технологий. Такой подход позволяет интегрировать профессиональные интересы всех субъектов образовательной организации: отдельного сотрудника, творческой группы, педагогического коллектива в целом.

Организация корпоративного обучения подразумевает включение в содержательный компонент процесса спектра актуальных для каждой образовательной организации вопросов, которые определяют стратегии ее деятельности:

- реализация современных направлений развития образования в Российской Федерации;
- развитие управленческих компетенций;
- развитие корпоративной культуры образовательной организации;
- снижение рисков получения низких образовательных результатов;
- повышение результативности образовательной деятельности;
- преодоление профессиональных дефицитов педагогических работников;
- технологическая оснащенность образовательного процесса и др.

Задачи поддержки и сопровождения личностного и профессионального роста работников образовательной организации при создании эффективной системы корпоративного обучения решаются с соблюдением совокупности принципов, как комплекса характеристик функционирования образовательной системы, среди которых можно назвать [6]:

– непрерывность, характеризующая постоянный процесс накопления и развития образовательного потенциала специалиста организации;

– системность, проявляющаяся в наличие конкретизированного плана обучения (темы, навыки, формат и период обучения, дата и время, привлекаемые спикеры);

– персонализированность, учитывающая индивидуальные особенности сотрудников, их уровень знаний и профессиональные потребности;

– интерактивность, основанная на взаимодействии людей, развивающая вовлечённость, самостоятельность, критическое мышление, фиксируемая в использовании активных методов обучения;

– обновляемость, концентрирующая внимание участников обучения на актуальной информации, подразумевающая регулярное обновление программ обучения, учитывающая последние изменения в системе образования;

– открытость и осознанность, формирующая понимание преимуществ обучения, необходимости улучшения своих компетенций, обязательности развития профессионального мастерства;

– ясность и понятность, базирующаяся на четкости и краткости изложения, легкости восприятия нового, отсутствии непонятных терминов, сокращений, аббревиатур;

– мотивация, опирающаяся на заинтересованность персонала в обучении;

– оценка и отслеживание прогресса сотрудников, определяющая направления дальнейшего обучения;

– наличие обратной связи, которая развивает коммуникации и создает возможности сотрудникам делиться ожиданиями от обучения, о том новом и полезном, что узнали входе занятий;

– практико-ориентированность, характеризующая получаемые знания с точки зрения их полезности и применимости на практике при решении конкретных задач.

Создавая эффективные системы корпоративного обучения, удовлетворяющие перечисленным принципам, общеобразовательные организации Санкт-Петербурга должны придерживаться современных тенденций в образовательных решениях, опираться на востребованные временем тренды. Так, лаборатория инноваций в образовании НИУ ВШЭ и образовательный холдинг Ultimate Education исследовали мировые тренды, которые активно используются отечественным образовательным сообществом, являются для него актуальными и имеют потенциал развития в 2024 году [1; 2]. Список трендов представлен в таблице (Таблица1).

**Таблица 1.**

**Тренды российского образования в 2024 году**

<b>Тренд</b>	<b>Особенности</b>
Взаимопроникновение учебных сред	Формат обучения, при котором формируется взаимосвязь технологий (интерактивные мультимедийные ресурсы, виртуальные лаборатории и др.) и педагогических методов на всех этапах образовательного процесса для создания целостной и эффективной образовательной среды.
Обучение через вызов	Прием обучения, способствующий развитию критического мышления, при котором обучающийся самостоятельно изучает материал и сам обнаруживает проблему, для решения которой определяет регламент и подбирает инструменты.
Мультимодальность образовательных технологий	Формат обучения, при котором используются технологии, обеспечивающие образовательный контент возможностью воздействия на разные модальности восприятия: текстовую, визуальную, аудиальную, кинестетическую, и даже обонятельную.

Предпринимательское образование	Формат обучения, содействующий развитию навыков управления (коммуникативные навыки, рациональное использование времени, сотрудничество, делегирование, умение решать проблемы, эмоциональный интеллект, мотивация) как мета навыков.
Педагогика отношений и педагогика заботы	Формат обучения, фокусирующий внимание на индивидуальных особенностях и ментальном здоровье обучающихся, способствующий увеличению эффективности усвоения информации, вовлеченности в образовательный процесс, повышению значимости сопровождающей роли наставника.
Использование искусственного интеллекта (ИИ)	Формат обучения, основанный на использовании ИИ, генерирующего уникальные задачи, которые требуют оригинального решения, способствует развитию критического мышления, самостоятельного решения проблем и креативности.
Мобильное обучение	Обучение, осуществляемое в синхронном и асинхронном режиме, в любое время и в любом месте, при использовании аудио- и видеолекций, видеоконференций, онлайн-семинаров с помощью смартфонов, планшетов и ноутбуков, без отрыва от основной деятельности.
Гибридное обучение	Формат обучения, предполагающий максимально равные условия как для онлайн-, так и для офлайн участников обучения, параллельно работающих в единой гибридной обучающей среде.

В современных общеобразовательных организациях находит место большое количество методов обучения, которые можно разделить на три большие группы:

- методы обучения вне рабочего места (в системе дополнительного профессионального образования за стенами общеобразовательных организаций), способствующие формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций;

- методы обучения на рабочем месте, без отрыва персонала от образовательного процесса и выполнения текущих обязанностей;

- универсальные методы, используемые как на рабочем месте, так и вне рабочего места.

Обосновывая модели корпоративного обучения и разрабатывая результативные практики внутри общеобразовательной организации, методисты должны учитывать, в том числе, и тренды развития самого корпоративного обучения, описанные в литературе по управлению развитием персонала организации. Так, одним из наиболее популярных трендов *обучения сотрудников на рабочем месте* является непосредственное сопровождение профессионального роста работника более опытным коллегой. На сегодняшний день данный тренд реализуется в нескольких форматах [5]:

– коучинг - комплекс обучающих технологий и форм психологической поддержки, ориентированный на творческое созидание и реализацию особых, значимых для жизни человека изменений в личной и/или профессиональной сфере (этапы процесса: «определение целей, размышление, планирование действий»);

– менторинг - комплексный метод обучения, в ходе которого более опытный сотрудник (ментор) делится знаниями, умениями и навыками с менее опытным коллегой на протяжении определенного времени по определенному плану (этапы процесса - ориентация, поддержка, развитие);

– тьюторинг – метод индивидуального сопровождения процесса обучения, ориентированный на построение и реализацию персональной образовательной стратегии, в ходе которого развиваются учебные навыки и обсуждается опыт переноса полученных знаний в реальную практику (этапы процесса - объяснение материала, практика, обратная связь);

– наставничество - индивидуальный или коллективный метод обучения, при котором более опытный сотрудник (мастер) передает свои знания и навыки менее опытному сотруднику или группе сотрудников, демонстрируя образцы и модели действий, наблюдая работу подопечного и предоставляя обратную связь (этапы процесса - демонстрация, практика, контроль и коррекция);

– шедоунг (теневогой метод) - метод обучения на рабочем месте, предполагающий наблюдение за работой опытного сотрудника с целью совершения аналогичных действий в своей работе (этапы процесса - наблюдение, копирование, применение на практике);

– баддинг (горизонтальное партнерство) – метод обучения ориентированный на обучение и адаптацию нового сотрудника в организации (эффективность метода в быстром знакомстве сотрудника с рабочими процессами, корпоративной культурой, минимизации вопросов к руководству);

– равный-равному - метод обучения, при котором источником знаний для сотрудника служит такой же сотрудник, но обладающий данной компетенцией (осуществляется взаимное обучение, эффективность обучения достигается при освоении небольших объёмов знаний);

– супервизия – метод обучения, реализуемый в виде включённого анализа действий двух профессионалов (более опытного и менее опытного или равных по опыту) с целью обмена опытом, развития профессиональных навыков на основе разбора ситуаций или поиска новых решений.

Решение актуальных задач непрерывного профессионального развития педагога в условиях корпоративного обучения может иметь ряд подзадач, среди которых: совершенствование предметной и методической компетентности, создание точек роста для профессионального и карьерного лифта педагогов, организация горизонтального обучения педагогов внутри профессиональных сообществ. Эти подзадачи также имеют вариативные форматы реализации.

***Совершенствование предметной и методической компетентности*** может быть реализовано на основе таких хорошо известных форматов, как:

– конкурс - соревнование учителей в педагогическом мастерстве, направленное на совершенствование профессиональных навыков, разработку новых проектов и идей для развития образования, в ходе которого педагоги проводят рефлексию своей деятельности, оценивают эффективность используемых в образовательном процессе практик, осуществляют творческий поиск новых образовательных решений;

– открытый урок или занятие - методическое мероприятие, осуществляемое педагогами различных категорий. К ним относятся:

➤ пробные уроки, начинающих педагогов, проводимые с целью получения методических рекомендаций по улучшению методики преподавания;

➤ мастер-классы, педагогов с высоким уровнем профессионализма, реализуемые с целью трансляция позитивного инновационного педагогического опыта.

➤ показательные уроки, всех желающих педагогов, выполняемые с целью демонстрации подхода к решению конкретной методической задачи;

– педагогическая публикация – один из способов рефлексии и диссеминации методических знаний, позволяющий изложить сведения по актуальным вопросам педагогики, проанализировать передовой опыт, разъяснить способы применения инновационных образовательных технологий, порядок организации и проведения массовых воспитательных мероприятий.

**Формирование точек роста**, обладающих потенциалом развития общеобразовательной организации и её персонала, куда прикладываются усилия педагогических сообществ. Здесь могут быть реализованы следующие корпоративные форматы:

– проблемные творческие группы учителей - временные профессиональные сообщества, действующие на общественных началах, осуществляющие изучение, разработку, апробацию и внедрение педагогических технологий, преодоления выявленных профессиональных затруднений учителей данной школы;

– временные творческие коллективы – группы учителей, включенные в процесс подготовки и проведения школьных педагогических советов, конкурсов, конференций, смотров педагогического мастерства и других значимых для коллектива и общеобразовательной организации событий;

– проектные группы, направленные на получение нового опыта, коллективный поиск перспективных инновационных решений, авторских методик обучения, развития и воспитания.

***Организация горизонтального обучения в общеобразовательной организации*** с целью реализации идеи обучения на основе сотрудничества, должна учитывать такие современные форматы непрерывного повышения профессионального мастерства, как:

– мастер-класс - демонстрации оригинальных методов освоения определенного содержания при активной роли всех участников образовательного мероприятия;

– воркшоп – практико-ориентированная форма получения знания путем активного взаимодействия заинтересованных людей с обязательной разработкой продукта как результата деятельности;

– образовательный нетворкинг - сеть профессиональных контактов для обмена опытом, общения, получения или оказания помощи в ситуации быстрого и эффективного решения сложных задач профессиональной деятельности;

– митап – структурированная встреча специалистов для обмена опытом по актуальным вопросам функционирования образовательного процесса;

– баркемп - организационно-методическая форма взаимодействия, включающая сессии по расписанию (доклады, тренинги, презентации) и неформальные встречи (беседы, обсуждения, «one-to-one» - личные встречи).

Подводя итоги, следует отметить, что корпоративное обучение, запускаемое общеобразовательной организацией с учетом современных организационных форматов и образовательных трендов, позволяет не только не отрывать сотрудника от повседневных задач, но предоставляет ему наиболее актуальную картину необходимых компетенций для успешного выполнения обязанностей на рабочем месте. Эффективность такого обучения определяется сопутствующими условиями, тем, насколько тщательно методисты, руководящие корпоративным обучением проводят диагностику профессиональных затруднений с целью определения навыков и умений, требующих освоения и развития; подбирают время для профессионального развития сотрудников; создают условия для обмена профессиональным опытом педагогов школы и поддерживают их участие в проектах, обеспечивающих освоение новых знаний.

Планирование программ обучения на ближайшую перспективу в обязательном порядке должно основываться на анализе результатов обучения за год. Встраиваемые в корпоративную систему форматы обучения, должны быть не только целесообразными и современными, но и уместными, адекватными и комфортными возрасту, уровню квалификации и степени загруженности персонала общеобразовательной организации.

### **Список источников**

1. Байзаров, А. Е. Гибридное обучение: как подружить онлайн с офлайн? / А. Е. Байзаров // EduTech. - 2021. - № 7 (45).- С. 4-30.

2. Климова, Я. В. Как изменится российское образование в 2024 году / Я. В. Климова // Национальный исследовательский университет : [сайт]. - URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/658958669a794783b57b6862> (дата обращения 20.05.2024).

3. Плющакова, О. Е. Модель организации корпоративного обучения учителей в условиях цифровизации школы / О. Е. Плющакова // Профессиональное образование в России и за рубежом.- 2022. - № 1 (45). . – С. 82-88. - ISSN 2220-3036.

4. Селиванова, О. Г. Корпоративное обучение педагогов как ресурс повышения профессиональной компетентности / О. Г. Селиванова, Н. И. Санникова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2020. – № 09 (сентябрь). – С. 14–24. – URL: <http://ekoncept.ru/2020/201061.htm> (дата обращения 20.05.2024).

5. Родин, А. И. Система корпоративного обучения как серьезный фактор профессионального развития кадров образовательной организации / А. И. Родин // РНМЦ НО «Воробьевы горы» : [сайт]. - URL: <https://prodod.moscow/archives/1413> (дата обращения 20.05.2024).

6. Нымм, И. И. Корпоративное обучение - 9 Принципов и 6 трендов в 2024 / И. И. Нымм // Блог iSpring. - URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/korporativnoe-obuchenie> (дата обращения 20.05.2024).

#### **РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕДАГОГОВ НА ОСНОВЕ КЛАСТЕРНОГО ПОДХОДА**

А.В. Вольтов  
Н.Ю. Кадетова

**Аннотация.** В статье представлена вариативная модель информационно-методического сопровождения, направленная на развитие

профессиональных компетенций педагогических работников и руководящих кадров на основе кластерного подхода. Инновационность предлагаемых решений заключается в проектировании «профиля роста» для конкретного педагога и руководителя в рамках реализации системы управлением развития персонала образовательных организаций в системе образования Калининского района Санкт-Петербурга.

**Ключевые слова:** инновационный образовательный кластер, профиль роста, развитие профессиональных компетенций, информационно-методическое сопровождение, профессиональные педагогические дефициты.

Информационно-методический центр Калининского района (далее – ИМЦ) работает в статусе федеральной инновационной площадки с 2018 года. В настоящее время в данном статусе ИМЦ реализует инновационный образовательный проект «Районная (муниципальная) система организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе кластерного подхода». Целью реализации проекта является разработка и внедрение научно-методического обеспечения районной (муниципальной) системы становления и развития наставнической деятельности на основе кластерного подхода в условиях непрерывного профессионального педагогического образования. С 2023 года ИМЦ работает в статусе региональной стажировочной площадки по теме «Развитие профессиональной компетентности заместителей руководителей образовательных организаций по освоению технологии проектирования внутренней системы повышения квалификации педагогических работников». В условиях внедрения единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников, создания и функционирования региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров

Санкт-Петербурга особую актуальность приобретает профессиональная компетенция заместителей руководителей, направленная на эффективное использование технологии проектирования внутренней системы повышения квалификации педагогических работников в образовательной организации [4]. В ИМЦ работают высококвалифицированные кадры: 92% сотрудников имеют высшую квалификационную категорию, 6 кандидатов наук и 1 доктор педагогических наук. В 2022 году ИМЦ стал победителем конкурса «Лучшие кадровые технологии Санкт-Петербурга» в номинации «Лучшая кадровая технология в профессиональном развитии персонала». На конкурс был представлен проект «К4 — Про» - персонифицированный подход в системе профессионального развития педагогов». Организаторы конкурса - Администрация Губернатора Санкт-Петербурга и Санкт-Петербургское государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Корпоративный университет Администрации Санкт-Петербурга – центр развития компетенций государственных и муниципальных служащих».

Процессы, происходящие под влиянием экономических и социально-культурных вызовов современного общества, являются фактором преобразования системы непрерывного профессионального педагогического образования. В настоящее время тема создания условий для развития профессиональных компетенций педагогов является одной из центральных в национальном проекте «Образование».

Несмотря на активное обсуждение учеными и практиками темы корпоративного обучения, в настоящее время нет достаточно полного методологического обоснования этого направления деятельности, которое отвечает современным вызовам. Разработанная модель направлена на реализацию задач, определённых прогнозом социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года: формирование системы непрерывного обновления работающими гражданами своих

профессиональных знаний и приобретение ими новых профессиональных навыков, внедрение системы учительского роста. Для решения этих задач необходимо создание современной системы информационно-методического сопровождения, включающей корпоративное обучение педагогических кадров, развитие института наставничества на основе кластерного подхода. К сожалению, этот вопрос является наименее изученным, так как система информационно-методического сопровождения взрослых не является строго организованной [3]. В этой системе нет определённых стандартов. Переход на парадигму образования в течение всей жизни (lifelong learning) и в объеме жизни (lifewide learning) вместо парадигмы «образование через всю жизнь» побудил образовательные системы России искать новые формы корпоративного обучения и наставничества [1].

Анализ научной литературы свидетельствует об актуальности вопросов развития корпоративного обучения и наставничества. Остается недостаточно исследованной проблема создания условий для интеграции наставничества в непрерывном профессиональном образовании педагога. В настоящее время не конкретизированы вопросы, связанные с выполнением функций наставника, содержания и методов его деятельности, не определены критерии и способы оценки эффективности наставничества [2].

Таким образом, в теории и практике современного образования возникли объективные противоречия между: признанием потенциальных возможностей корпоративного обучения и наставничества в обеспечении профессионально-личностного роста педагога и фрагментарностью теоретических и методических разработок в этой области; потребностью педагога в научно обоснованном диагностическом инструментарии, позволяющем ему осуществлять мониторинг своей профессиональной деятельности, и неразработанностью системы диагностики

профессиональных дефицитов; накопленными теоретическими знаниями в области наставнической деятельности и неэффективной их реализацией в современной образовательной практике на основе кластерного подхода; освещением в научной литературе общепедагогических аспектов организации корпоративного обучения и недостаточной разработанностью организационно-методических условий их практической реализации на основе кластерного подхода. Выявленные противоречия, позволили сформулировать проблематику проекта: каковы механизмы создания пространственно-сетевое взаимодействие на основе кластерного подхода, способствующие профессиональному росту педагога и направленные на устранение профессиональных дефицитов. Решение данной проблемы составило цель проекта. Авторская идея и инновационный потенциал проекта заключается в объединении образовательных организаций, социальных партнеров вокруг профессионального сообщества лидеров образования – образовательный кластер Калининского района Санкт-Петербурга (Рисунок 1), что позволяет развивать формальное, неформальное и информальное обучение педагогов, осуществлять персонифицированную адресную методическую поддержку. Это способствует профессиональному росту педагогов, развитию современных профессиональных компетенций, позволяет апробировать инновационные идеи в учреждениях с разной степенью готовности к инновациям и распространить лучшие практики для развития системы образования в целом. Реализация представляемой модели позволило объединить образовательные организации, выстроить пространственно-сетевое взаимодействие, развить неформальное и информальное обучение.

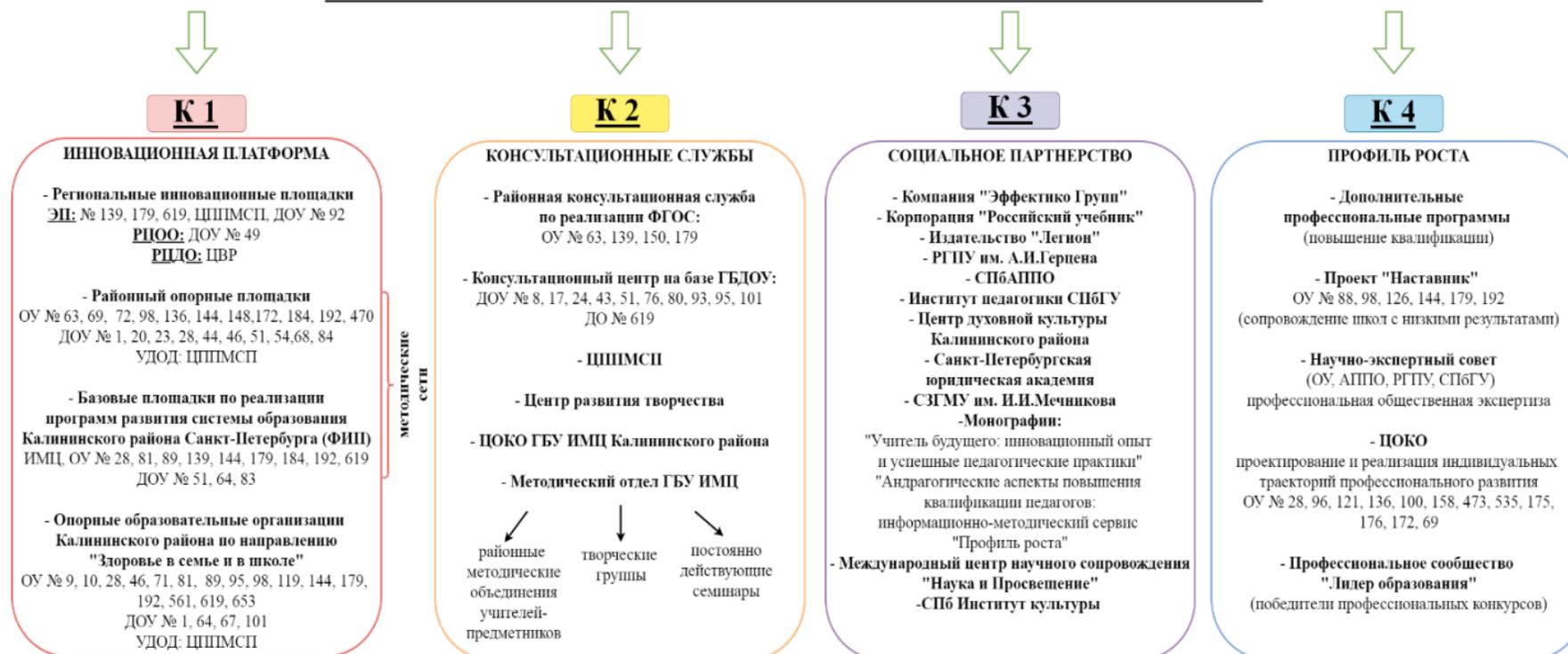
Новизна и инновационность предлагаемых решений заключается в проектировании персонифицированного методического сопровождения для конкретного педагога и образовательной организации, которое основано на интегративном подходе и учитывает результаты оценки

качества образования, выявленное поле проблем, потребности и возможности образовательной организации и педагогов, а также их индивидуальные особенности.

В рамках инновационного образовательного кластера Калининского района реализуется корпоративный формат обучения. Так, например, осуществляется обучение школьных административных команд в формате стажировки по теме «Развитие профессиональной компетентности заместителей руководителей образовательных организаций по освоению технологии проектирования внутренней системы повышения квалификации педагогических работников».

В основе разработанной технологии корпоративного обучения лежат ключевые принципы проектирования персонифицированного повышения квалификации на основе методологии компетентностного подхода. Данный подход ориентирует систему образования на обеспечение качества подготовки в соответствии с потребностями современного общества. Компетентностный подход определяет совокупность общих принципов целей образования, отбора содержания образования, организации образовательного процесса и оценки образовательных результатов, которые легли в основу проектирования персонифицированного повышения квалификации педагогических работников и управленческих кадров.

**СИСТЕМА РАБОТЫ ГБУ ИМЦ КАЛИНИНСКОГО РАЙОНА  
ПО МЕТОДИЧЕСКОМУ СОПРОВОЖДЕНИЮ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ  
ИННОВАЦИОННЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КЛАСТЕР КАЛИНИНСКОГО РАЙОНА**



**РЕСУРСЫ**

- Сайт ГБУ ИМЦ
- Инновационная деятельность
- Здоровье в семье и школе
- Публикации
- "Учитель будущего" (электронный банк успешных педагогических практик)
- Консультационные центры и службы
- Оценка качества образования

**ФОРМЫ**

ВЕБИНАРЫ, СЕМИНАРЫ ДЛЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ КОМАНД ОУ,  
МАСТЕР-КЛАССЫ, ТРЕНИНГИ, НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ КОНФЕРЕНЦИИ

**ФОРМЫ**

**Рисунок 1. Инновационный образовательный кластер**

К основным принципам использования компетентностного подхода для проектирования внутренней системы повышения квалификации педагогических работников в образовательной организации можно отнести:

- принцип развития креативного начала личности;
- принцип профессиональной мобильности (предусматривающий способность педагога осваивать новые технологии обучения и воспитания, технические средства, потребность в постоянном самообразовании);
- принцип модульности профессионального обучения (состоящий в том, что слушатель самостоятельно может работать с предложенной ему персонифицированной образовательной программой, включающей в себя банк информации и методическое руководство по достижению поставленных целей профессиональной подготовки);
- принцип моделирования профессиональной деятельности (предусматривающий выполнение упражнений, направленных на проблемное осмысление профессиональной деятельности);
- принцип непрерывного образования.

Разработанная технология корпоративного обучения в формате стажировки направлена на развитие компетенций заместителей руководителей образовательных организаций по освоению технологии проектирования внутренней системы повышения квалификации педагогических работников.

К методологической основе технологии мы относим модель обучения посредством действия - педагоги работают над реальными задачами, а не над искусственными ситуациями.

В ходе обучения формируются профессиональные компетенции, соответствующие профессиональному стандарту «Руководитель

образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»<sup>1</sup> (Таблица 1).

**Таблица 1.**

**Компетенции, формируемые в процессе корпоративного обучения**

Трудовое действие и/или необходимое умение	Профессиональная компетенция стажера (необходимое умение с опорой на знания)	Профессиональные дефициты стажера, которые предстоит устранить в ходе стажировки	Показатели оценки профессиональной компетенции (для входного и итогового тестирования)
Управление формированием и функционированием системы методического и организационно-педагогического обеспечения реализации образовательной деятельности	Управлять формированием и функционированием системы методического и организационно-педагогического обеспечения реализации образовательной деятельности	Использование технологии проектирования внутренней системы повышения квалификации педагогических работников в образовательной организации	Умение/ неумение выявлять профессиональные дефициты педагогических работников; умение/ неумение проектировать индивидуальные маршруты профессионального развития педагогов; владение/ невладение технологией проектирования внутренней системы повышения квалификации педагогических работников в образовательной организации

Задачами обучающего занятия в формате стажировки являются:

формирование профессиональных ценностей и установок заместителей руководителей, направленных на личностное принятие и

<sup>1</sup> Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)».

эффективное использование технологии проектирования внутренней системы повышения квалификации педагогических работников в образовательной организации;

обеспечение уровня профессионального владения заместителями руководителей технологией проектирования индивидуальных маршрутов профессионального развития для педагогических работников в образовательной организации.

Нами разработана структура обучающего занятия, которая включает три основных этапа (Таблица 2).

**Таблица 2.**

**Структура обучающего занятия**

Этап	Учебно-методические материалы
<p>1. Погружение в практику. Самоанализ слушателем своих профессиональных дефицитов в процессе демонстрации тьютором образцов успешных управленческих практик разработки внутренней системы повышения квалификации педагогических работников.</p>	<p>Профессиональные кейсы образцов успешных управленческих практик разработки внутренней системы повышения квалификации педагогических работников. Анкета по самоанализу слушателем своих профессиональных дефицитов.</p>
<p>2. Самостоятельная работа слушателя по устранению выявленных профессиональных дефицитов.</p>	<p>Методические пособия: Учитель будущего: инновационный опыт и успешные педагогические практики: монография – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение» - 2020. – 260 с. Практические задания по отработке технологии проектирования внутренней системы повышения квалификации педагогических работников</p>
<p>3. Включение профессиональной компетенции в практику работы слушателя. Оценка уровня владения слушателями технологии проектирования внутренней системы повышения квалификации педагогических работников.</p>	<p>Карта самооценки слушателями в процессе практической демонстрации уровня владения технологией проектирования внутренней системы повышения квалификации педагогических работников. Итоговый тест по результатам стажировки</p>

Внедрение технологии корпоративного обучения проектированию внутренней системы повышения квалификации педагогических работников в общеобразовательном учреждении позволило:

- разработать и внедрить вариативные модели внутренней системы повышения квалификации педагогических работников в 46% образовательных учреждениях Калининского района;
- повысить уровень мотивации педагогов на 34%;
- повысить мотивацию педагогов в реализации общешкольных инновационных проектов и участия в инновационной деятельности на 14%;
- расширить спектр форм инновационной деятельности в образовательных учреждениях (федеральные инновационные площадки; инновационные площадки федерального уровня НИИ «Воспитатели России» и Института изучения детства, семьи и воспитания; региональные инновационные площадки; педагогическая лаборатория; ресурсные центры общего и дополнительного образования). Каждое третье учреждение района работает в инновационном режиме (33%);
- расширить спектр форм диссеминации инновационной деятельности. В соответствии с распоряжением администрации Калининского района осуществляют свою деятельность Районные опорные площадки и Базовые площадки по реализации программы развития районной системы образования, районные опорные площадки по реализации проекта «Школа Минпросвещения России».

ИМЦ проведено четыре сессии корпоративного обучения в формате стажировки в котором приняли участие 127 слушателей из 41 общеобразовательного учреждения района (84%), а также 23 педагога, входящих в кадровый резерв города и района.

Реализация представленной модели обеспечивает достижение заявленных целей в формате практической профессиональной работы слушателей по развитию профессиональных компетенций и устранению профессиональных дефицитов. Внедрение модели в деятельность районной системы образования не требует дополнительного финансирования. Она интегрируется с действующими моделями сопровождения и адресной поддержки педагогических кадров.

#### **Список источников**

1. Андрагогические аспекты повышения квалификации педагогов: информационно-методический сервис «Профиль роста»: монография / Б. В. Авво, Е. Н. Агапова, И. Г. Байкова [и др] ; Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». — 2019. – 112 с. - ISBN 978-5-907204-67-6.

2. Велиева, С. В. Теория и практика наставничества молодого педагога : учебное пособие / С. В. Велиева ; — Чебоксары : Из-во ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. — 80 с.

3. Вольтов, А. В. Условия управления профессиональными объединениями педагогов в общеобразовательном учреждении : автореф. дис. ... канд. пед. наук / Вольтов Алексей Викторович; Институт образования взрослых Российской академии образования. - Санкт-Петербург, 2006. - 24 с.

4. Учитель будущего: инновационный опыт и успешные педагогические практики: монография / Б. В. Авво, Н. П. Адонина, И. Г. Аргеландер [и др] ; Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». — 2020. – 260 с. - ISBN 978-5-00159-425-3.

#### **ФОРМЫ И РОЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ ПЕДАГОГОВ**

О.А. Далла  
Т.П. Жайворонок

*Аннотация.* В статье описываются формы наставничества,

реализуемые в лицее №373 Московского района Санкт-Петербурга. Отмечается роль наставничества в практике управления профессиональным развитием педагогов в общеобразовательном учреждении. Предлагается инновационный формат «наставник-консультант – педагог, испытывающий сложности в освоении новой методики».

**Ключевые слова:** формат наставничества, наставническая пара, профессиональной развитие.

Сегодня наставничество становится все более популярным и востребованным направлением в обучении и развитии сотрудников. Многие организации активно используют данную практику, чтобы улучшить профессиональные и личностные качества своих специалистов, а также повысить их мотивацию к работе. В современной педагогической практике наставничество приобретает особую значимость, так как помогает молодым педагогам обучаться, опираясь на знания более опытных коллег. Понимание значения и функций наставничества позволяет эффективно использовать его потенциал для улучшения качества образования.

В образовательном учреждении наставничество представляет собой процесс, в ходе которого опытный специалист передает свои знания и навыки молодому поколению или менее опытному коллеге. Это одна из форм обучения, когда наставник выступает в роли ментора и помогает подопечному в профессиональном росте. Следует отметить, что в основе деятельности наставника лежит восполнение того или иного профессионального дефицита сопровождаемого, при этом наставник также учится и развивается, анализируя свой опыт [3].

Условиями успешного взаимодействия участников наставнической деятельности является соблюдение принципов добровольности, принятия

своей роли, наличие объединяющих факторов, а также готовность к наставническому взаимодействию (для наставника - ориентация на работу с людьми и саморазвитие, для подопечного - ориентация на развитие, открытость новым идеям) [2].

Значение наставничества в образовании трудно переоценить, так оно является не только инструментом поддержки и развития педагогов, но и механизмом передачи ценностей, традиций и стандартов профессии.

Поводом для применения технологий наставничества можно назвать высокие запросы к квалификации педагогов. Современный ритм жизни требует от учителя непрерывного профессионального роста, творческого отношения к работе и самоотдачи. Он должен обладать профессиональными педагогическими умениями и навыками, владеть инновационными технологиями обучения и воспитания.

Также следует учитывать, что на определенном этапе трудовой деятельности у некоторых опытных педагогов можно наблюдать снижение познавательной активности, мотивации к саморазвитию, а иногда возникают противоречия между достигнутым уровнем и новыми требованиями в сфере образования. В этой связи в практике наставничества необходимо применять андрагогические принципы обучения [1].

Для того чтобы успешно справляться с этими сложностями, поддерживать профессиональную эффективность на протяжении всей карьеры, наставники используют различные методы и стратегии. Одна из таких стратегий – это неформальное дополнительное образование и повышение квалификации в рамках наставничества. Она подразумевает, что помимо развития умений и навыков через неформальное взаимодействие, наставник дает рекомендации педагогу по выбору специализированных курсов, вебинаров и участию в конкурсном движении.

Своевременное выявление педагогических дефицитов, обучение и поддержка своих коллег повышает их конкурентоспособность, и поэтому наставничество сегодня — это не только популярное направление, но и осознанная необходимость. В наши дни в помощь педагогам разработано множество эффективных методических материалов. Однако, несмотря на разнообразие подходов, многое зависит от взаимодействия учителей, в котором один (наставник) оказывает помощь, поддержку и стимулирует развитие другого (наставляемого).

Наставник – это человек, обладающий определенным опытом, знаниями, коммуникативными навыками, который стремится помочь молодому специалисту получить опыт, необходимый для освоения профессии. Если рассматривать с точки зрения системы образования, то можно согласиться с мнением, что наставник – это педагог, который знаком с образовательной организацией, имеет педагогический опыт и оказывает поддержку молодым специалистам [5]. Однако есть мнение, которое имеет место в современной практике, что наставник также оказывает педагогическое сопровождение и методическую поддержку не только молодым педагогам, но и опытным учителям.

Проект «Наставничество» в нашем лицее обусловлен рядом практических факторов, в результате которых реализуется модель «саморегулируемого наставничества», когда к началу учебного года уже сформирована группа наставников. Эта модель предполагает, что наставники не выбираются специально. Опытные специалисты самостоятельно включают себя в список наставников. Этот список состоит только из тех педагогов, кто действительно готов принять на себя эту значимую роль.

На основе опроса учителей ежегодно обновляется банк данных образовательных дефицитов, так называемый «актуальный запрос», после чего проводится беседа наставников, имеющих соответствующий опыт

работы с наставляемыми.

Например, в этом учебном году были востребованы следующие формы взаимодействия:

- опытный педагог – молодой педагог;
- опытный педагог - педагог, находящийся в процессе адаптации к новым условиям работы;
- наставник-консультант – специалист, испытывающий проблему освоения новой технологии (методики).

Несомненно, наставничество играет важную роль в профессиональном развитии педагогов, но иногда возникают некоторые проблемы, которые мешают эффективной реализации данного проекта. Одна из таких проблем — это отсутствие системного подхода к наставничеству. Наставничество часто сводится к индивидуальной работе молодого специалиста с одним наставником, без организации коллективного опыта и поддержки. Это затрудняет развитие навыков молодого специалиста и сопровождение его в профессиональной деятельности.

Другая проблема — недостаточное педагогическое мастерство наставников. Не все наставники обладают необходимыми знаниями и навыками для эффективного сопровождения наставляемых. Для предупреждения этих проблем были проведены следующие мероприятия:

- создание наставнических программ с участием опытных и квалифицированных педагогов;
- организация участия в работе семинаров и конференций для обучения наставников методам развития педагогического мастерства и профессионализма;
- разработка показателей оценки работы наставников и регулярное оценивание их деятельности;
- осуществление анализа результатов оценки и предоставление

обратной связи наставникам для улучшения их работы;

– мониторинг выполнения планов работы и поддержка наставников в их работе с молодыми специалистами.

Особое внимание уделяется современным тенденциям в работе с наставником, а именно:

1. Повышение качества подготовки молодых учителей благодаря передаче профессиональных знаний и опыта, а также контролю за выполнением задач;

2. Снижение текучести кадров благодаря профилактике стресса и лучшей адаптации новых педагогов;

3. Сокращение времени на обучение и адаптацию новых педагогов благодаря организованной системе наставничества;

4. Продуманная система мотивации для наставников, включая назначение премий за дополнительную нагрузку;

5. Составление программы обучения наставляемого, определение обязанностей наставника и сроков обучения;

6. Сбор обратной связи от педагогов и проведение опросов для выявления проблем и корректировки плана обучения.

Программа наставничества в лицее включает следующие модули: моделирование процесса обучения; моделирование воспитательного процесса; образовательные технологии; конкурсное движение; оформление методических материалов.

Продолжительность модуля у каждого наставляемого своя. Модули не являются обязательными для всех. Все зависит от конкретного запроса. Наставники, выстраивая систему работы с наставляемыми, обсуждают возможные траектории профессионального роста для своих подопечных (специализация, должностной рост).

При разработке индивидуального образовательного маршрута наставником учитываются результаты анкетирования педагогов о

профессиональных затруднениях, которое обязательно проводится в начале учебного года.

Наиболее распространённой в лицее является традиционная модель наставничества – взаимодействие между более опытным специалистом наставником и начинающим сотрудником в течение определенного периода времени [4]. Наставник принимает участие в формировании портфолио наставляемого, что помогает увидеть динамику профессионального становления педагога в процессе наставнической деятельности. Ценным является умение наставника не только разделить успех наставляемого, но и ответственность за решение возникших при обучении проблем.

Наставничество имеет большое значение для развития личности и общества, поскольку оно способствует формированию и развитию профессиональных и личностных качеств человека, помогает молодым специалистам быстрее освоиться на рабочем месте, научиться справляться с трудными задачами и повысить свою конкурентоспособность на рынке труда. Важна и поддержка и обучение не только молодых учителей, но и профессионалов, поэтому актуальность приобрела такая форма взаимодействия, как «наставник-консультант и специалист, испытывающий проблемы в освоении новой технологии (методики)».

Рассматривая опыт работы нашей наставнической пары, важно отметить, что деятельность наставника была направлена на формирование организационных и методических условий для наставляемого в успешном овладении технологии проблемного обучения на занятиях по русскому языку в начальной школе. Для достижения поставленной цели, был составлен план действий для наставника и обучаемого, запланирована совместная работа, выбраны способы взаимодействия - беседы, консультации, встречи со специалистами, использующими проблемное обучение, и поставлены следующие задачи:

– обеспечить методическую поддержку наставляемому в формировании профессиональных компетенций при овладении технологией проблемного обучения с последующим применением на практике;

– проводить промежуточный анализ затруднений в педагогической деятельности наставляемого;

– способствовать к непрерывному самообразованию и повышению профессионального уровня наставляемого;

– создать условия для улучшения педагогического мастерства наставляемого.

Работа нашей наставнической пары является примером «партнерского наставничества» [4]. Динамичное сотрудничество в наставничестве предполагает активное взаимодействие между наставником и наставляемым, основанное на взаимном уважении и доверии. В процессе такого сотрудничества наставник делится своими знаниями и опытом, а наставляемый активно участвует в процессе обучения. Главным условием успешного обучения является готовность наставника передать свой опыт и желание, заинтересованность в освоении нового. В заключение приводим мнения о наставничестве учителей нашего общеобразовательного учреждения.

*Тамара Петровна (наставляемый): «Мое сотрудничество с наставником проходило преимущественно в формате диалога. Мы анализировали ряд важных для меня тем. Во время первого общения были выявлены мои педагогические дефициты, согласован график встреч и выбран очный формат взаимодействия. Рекомендации наставника были направлены на практическое применение проблемных уроков. В результате взаимодействия у меня появилось умение правильно определять цели таких уроков, использовать опыт других педагогов, практикующих проблемное обучение, и создавать проблемные ситуации на уроках, помогать им самостоятельно их решать. Такой подход развивает у младших школьников мышление, учит находить нестандартные решения, устанавливать причинно-следственные связи и использовать имеющиеся знания. Благодаря наставничеству я смогла углубить свои знания об этой технологии, получить ценные рекомендации по стилю и организации проблемных уроков. В ходе нашего сотрудничества я подготовила и провела открытые уроки по*

математике и русскому языку, применяя проблемное обучение. При поддержке наставника я смогла принять участие во Всероссийской олимпиаде для учителей начальных классов «Мой первый учитель». Важно отметить, что эта практика помогла мне почувствовать себя «в деле», т.е. более уверенно и компетентно в своей профессии, что положительно сказалось не только на моих профессиональных результатах, но и на моём общем эмоциональном состоянии. Для меня наставничество — это один из способов поддерживать непрерывное обучение и развитие, когда ты уже не являешься молодым специалистом. В результате расширяется круг образовательных ресурсов, развивается способность развивать свои профессиональные навыки, создаются условия для взаимного повышения педагогического мастерства и творческой инициативы. В целом, наставничество имеет большое значение для общества, так как оно способствует передаче знаний и опыта между поколениями, что приводит к развитию профессионального сообщества и повышению качества работы».

**Ольга Антоновна (наставник):** «Почему я решила стать наставником? На самом деле было желание попробовать себя в этой роли и сделать вклад в полезное дело, поделиться опытом своей работы как учителя-предметника со своим коллегой. В каком-то смысле для меня наставничество стало своеобразным вызовом самой себе: мне захотелось научиться совмещать свою основную работу методиста с полноценной ролью наставника. Я поставила перед собой задачу изучить предметную область и наладить контакт с другим педагогом. Для этого важно было тщательно продумать структуру нашего взаимодействия, чтобы учитель мог понять мои действия и увидеть конечный результат. Для достижения поставленных целей я использовала следующие наставнические подходы:

– организация обсуждений (беседы, анализ и самоанализ деятельности), что позволило мне обмениваться опытом с коллегой, выявлять его потребности и проблемы, а также обсуждать результаты работы;

– создание предметно-пространственной среды способствовало формированию комфортной обстановки для обучения и развития наставляемого, предоставляла ему доступ к необходимым ресурсам и оборудованию;

– диагностико-развивающие и контролирующие оценивания (наблюдение, беседы, анкетирования) помогли мне отслеживать прогресс коллеги, выявлять его сильные и слабые стороны, а также предоставлять обратную связь и рекомендации для дальнейшего развития.

Разумеется, для успешного участия в развитии других людей необходимо постоянно совершенствоваться самому. Я участвовала в различных обучающих мероприятиях и вебинарах, посвящённых роли наставника. Это помогло мне научиться находить время для ответов на вопросы и предоставления советов, когда это необходимо. В процессе сотрудничества мы выявили факторы, которые влияют на эффективность нашей работы: качество предоставляемых материалов, ориентация на практику, наличие взаимной мотивации и осознание необходимости и перспектив совместной работы».

## Список источников

1. Масалимова, А. Р. Корпоративная подготовка наставников / А. Р. Масалимова ; – Казань : Изд-во «Печать-Сервис XXI век», 2013. – 183 с. - ISBN 978-5-91838-074-1.

2. Дудина, Е. А. Наставничество как особый вид педагогической деятельности: сущностные характеристики и структура / Е. А. Дудина // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. - 2017. - Т. 7, № 5. - С. 25-36. - ISSN 2658-6762.

3. Блинов, В. И. Наставничество в образовании: нужен хорошо заточенный инструмент / В. И. Блинов, Е. Ю. Есенина, И. С. Сергеев // Профессиональное образование и рынок труда. - 2019. - № 3. - С. 4–18. - ISSN 2307-4264.

4. Селиверстова, М. В. Сравнительный анализ моделей наставничества в современных условиях / М. В. Селиверстова, Д. А. Беляева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук.- 2019. - № 3-2. - С. 110–116. - ISSN 2500-1000.

5. Щербакова, Т. Н. Исторический аспект наставничества как форма профессиональной адаптации молодого педагога / Т. Н. Щербакова, Е. В. Щербакова. — Текст : непосредственный // Теория и практика образования в современном мире : материалы VIII Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2015 г.). - Санкт-Петербург : Свое издательство, 2015. — С. 18-22. — URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/185/9138/> (дата обращения: 20.05.2024)

## ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕДАГОГОВ

Л.А. Батова  
П.И. Саянков  
А.А. Ульянова

**Аннотация.** В статье предложены эффективные практики, направленные на формирование инновационной культуры учителя,

подтверждённые положительным опытом работы ГБОУ лицей №179 Калининского района с педагогами образовательной организации и в ходе проведения занятий региональной стажировочной площадки для педагогов Санкт-Петербурга.

**Ключевые слова:** инструменты формирования, инновационная культура, профессиональное развитие педагогов

Определение направлений развития школьного образования - это всегда поиск ответов на вызовы исторических изменений общества и государства. Нормативные документы, регламентирующие развитие современного образования, задают вектор инноваций. Вместе с тем эффективность достижения поставленных целей во многом зависит от корпоративных форматов управления профессиональным развитием педагогов школы. Эффективность представленных идей обусловлена включением лицея №179 в топ 5 рейтингов региональной оценки качества образования Санкт-Петербурга, где лицей в 2021 и 2022 году занял первое место по качеству управления. Помимо этого, лицей принимает активное участие в инновационном конкурсе Ассоциации Некоммерческих образовательных организаций регионов РФ и с 2020 года ежегодно подтверждает статус Инновационной образовательной организации. В рейтингах RAEX-Аналитика в 2022 и 2023 году лицей №179 входит в топ 50 школ Российской Федерации по конкурентоспособности выпускников по профильному направлению в сфере медицины.

На протяжении последних 5 лет и сегодня лицей ведёт работу в режиме федеральной инновационной площадки, базовой опорной площадки, региональной стажировочной площадки, районной опорной площадки проекта «Школа Минпросвещения России», успешно участвует в конкурсах грантов. Несколько раз лицей преемственно уточнял и конкретизировал направленность и содержание своих разработок. Среди широкого перечня

направлений можно выделить как традиционные для организации вопросы формирования основ здорового образа жизни, так и актуальные для всей образовательной системы вопросы внедрения обновлённых ФГОС, использование подхода формирования и оценки метапредметных результатов учащихся, развития функциональной грамотности и профориентации.

Тема стажировочной площадки ГБОУ лицей №179 - «Совершенствование профессионального уровня владения инструментами для формирования инновационной культуры педагога с целью эффективного управления образовательной организацией». Задача стажировочной площадки на базе ГБОУ лицей №179 – создание условий для осмысления сотрудниками образовательной организации, педагогами района и города успешных практик реализации современных направлений развития образования через знакомство с опытом работы педагогического коллектива и эффективными управленческими решениями административной команды в разных форматах.

Теоретическим основанием понятия **«инновационная культура педагога»** служит анализ научной литературы по проблеме профессионализма учителя в условиях развития общества (Н.В. Кузьмина, В.А. Слостенин, Л.С. Подымова, В.Д. Шадриков), что позволяет рассматривать этот феномен как ***устойчивые, развивающиеся изменения в содержании структур профессиональной компетенции педагога: аксиологической, предметной, методической, психолого-педагогической.*** Изменения затрагивают области мотивов, целей, ценностей и технологий профессиональной деятельности педагога [2;3].

В рамках сессии стажировочной площадки мы рассматриваем понятие **«инновационная культура педагога»** как ***интегральное качество личности специалиста, включающее в себя систему профессионально важных компонентов, определяющих успешность***

*профессиональной деятельности в условиях инновационных преобразований общества* [5].

Опираясь на анализ научных источников по данной проблеме, представим структуру понятия «инновационная культура педагога» в формате триады:

- знание и понимание концептуальных изменений в современном российском образовании, в частности в школьном, вызовы современности;
- принятие и интериоризация ценностно-смысловых ориентиров концептуальных изменений;
- мотивированная деятельность по решению педагогических задач в рамках достижения конструктивно-позитивных результатов концептуальных изменений [4].

Структура обучающего занятия в рамках работы стажировочной площадки состоит из двух этапов. Первым этапом сессии является знакомство слушателей с формулировками основных концептуальных изменений в системе образования, приведенных в монографии «Инновационные подходы к управлению образовательной организацией в условиях концептуальных изменений в российском образовании»:

- обновление содержания образования, технологии обучения,
- поддержка индивидуального прогресса учащихся,
- организация образовательной среды школы,
- совершенствование системы профессионализма педагогических работников образовательной организации [1].

Второй этап сессии имеет практико-ориентированный характер, а ключевые положения, приведенные в статье выше, представляют основу для ее реализации. Он включает в себя прогностический, информационный и оценочно-рефлексивный компоненты, которые отражают виды деятельности в рамках практической части сессии стажировочной площадки. Практическая часть сессии состоит из трех частей: первая

часть – прогнозирование управленческих решений участниками стажировки, вторая часть – представление практического опыта педагогами лица, третья часть – сопоставление прогностических решений с полученной информацией. Работа слушателей в рамках практической части сессии организовывалась на основе заполнения индивидуальной информационно-практической карты (листа) в рамках каждого блока практической части. Общей информацией для каждого блока выступали определенные направления концептуальных изменений современного образования, подобранные из успешной практики лица. В рамках прогностического блока практической части сессии слушателям было предложено, опираясь на их личный управленческий опыт и профессиональные знания, спрогнозировать и предложить возможные управленческие решения для формирования готовности учителя эффективно решать задачи конкретного направления концептуальных изменений в системе современного школьного образования, т.е. для развития его инновационной культуры. Технологически слушателям предлагалось записать свои суждения-прогнозы/предположения на соответствующей направлению концептуальных изменений строке матрицы. Матрица практической работы приведена в таблице 1.

**Таблица 1.**

**Влияние концептуальных изменений в системе образования на управление школьной организацией**

<b>Концептуальное изменение</b>	<i>Какие управленческие решения Вы можете предложить для формирования готовности учителя (развития его инновационной культуры) эффективно решать задачи данного направления</i>
Обновление содержания образования, технологии обучения	
Поддержка индивидуального прогресса учащихся	

Организация образовательной среды школы	
Совершенствование системы профессионализма работников	

Если суждений-предложений было несколько, их следовало расположить пронумерованным списком.

Презентацию своих решений слушателям предлагалось осуществить по следующему алгоритму:

- направление концептуальных изменений – как трактуется и понимается слушателем в контексте его персонального опыта;
- предлагаемые управленческие решения и их формат;
- предполагаемая оценка эффективности сформулированных решений по отношению к системным изменениям в целом и, в частности, к развитию инновационной культуры педагогов.

Анализ результатов заполнения матрицы информационно-практического листа в рамках прогностического блока ярко демонстрирует персональные профессиональные дефициты слушателей. Об этом будут свидетельствовать незаполненные строчки или скудность предложенных, хорошо известных педагогу форматов реализации концептуальных изменений. Не заполненные строчки могут сигнализировать об отсутствии системных знаний о данном направлении изменений в образовании, а также о существовании в практике работы образовательных организаций города возможных дефицитов эффективных форматов их реализации.

В ходе первого блока практической части сессии слушатели убедились в том, что для формирования инновационной культуры учителя важным является его открытость к системным изменениям, отвечающим вызовам исторического развития общества. Открытость, принятие и осознание необходимости системных изменений основывается на понимании их эффективности для решения магистральных задач

современного образования. Результативность такой работы с педагогами определяется использованием наиболее эффективных форматов повышения профессионализма, т.е. управленческими решениями, направленными на создание определенных условий для формирования инновационной культуры [4]. Примеры управленческих решений и результаты их реализации обсуждались в информационном блоке практической части сессии в ходе выступлений педагогов и заместителей директора лицея.

В рамках второго (информационного) блока практической части сессии слушателям предлагалось продолжить работу по заполнению матрицы информационно-практического листа той информацией, которая являлась для них новым знанием в области эффективных инструментов развития инновационной культуры педагога и представлялась командой лицея как апробированные форматы управленческих решений. Так, выступление заместителя директора лицея Саянкова П.И. раскрывало на конкретных примерах опыта работы лицея значение развития инновационной культуры педагогов как для самого образовательного учреждения, так и для развития системы образования Санкт-Петербурга в целом. В выступлении были представлены возможные варианты сценария создания условий для непрерывного развития учителя. Выступление заместителя директора лицея Обуховской А.С. отвечало на вопрос о роли конвергентного и системно-деятельностного подхода в развитии инновационной культуры педагога. В нем приводились конкретные примеры развития образовательной среды лицея на основе реализации грантовых проектов, которые позволяют развивать и обогащать образовательную среду лицея инновационным оборудованием, что, в свою очередь, требует включения учителя в инновационную деятельность через освоение навыков работы на таком оборудовании. Но самое главное направление для развития инновационной культуры педагога – это

раскрытие дидактического потенциала обновленной образовательной среды с целью достижения образовательных результатов обучающихся, соответствующих задачам современного общества, в том числе согласно концептуальному направлению – поддержка индивидуального прогресса ученика.

Одним из эффективных управленческих решений административной команды лицея стало правило назначения руководителей творческих групп педагогов по основным направлениям развития лицея из числа педагогов-предметников, не имеющих практики управленческой деятельности. О проблемах и пути решения в такой работе рассказал слушателям Дросенко Д. А., учитель географии, руководитель творческой группы «ЮНЕСКО». Также в своем выступлении он обратил внимание на точки роста «по горизонтали» и «по вертикали», что несомненно сказывается и на результатах работы педагога в плане профессионального развития, и на образовании учащихся.

Одним из эффективных шагов расширения образовательного пространства лицея, а значит и его образовательной среды, стала возможность учеников встретиться с идеями и направлениями научного познания федеральных проектов. Курчатовские классы – одно из таких направлений. Работа в подобных проектах требует повышения профессионального развития учителя. Об опыте лицея в этом направлении рассказала Леонова Е.В., заместитель директора лицея. Учитель начальных классов Коломенская И.Ю. и заместитель директора Вылегжанин К.В. поделились практиками владения ИКТ и другими инновационными инструментами для творческого и профессионального роста педагога. Такие технологии способствуют развитию образовательной среды и поддержке персонального прогресса ученика.

Третий блок практической части сессии – рефлексивный - предполагал сравнение предположений слушателей, сделанных до

представления опыта спикерами, с тем, что они отметили в матрице рабочего листа в процессе выступлений. Анализ результатов по заполнению матрицы показал прирост информированности слушателей по всем направлениям концептуальных изменений. В ходе конструктивных диалогов слушатели отмечали, что некоторые их предположения совпадали с представленным опытом, но в программе стажировки был показан огромный спектр возможностей в каждом формате. Также слушатели отметили эффективность управленческих решений, определяющую логику, системные взаимосвязи между всеми концептуальными направлениями развития современного школьного образования.

В заключение приведём отзывы участников сессии.

**Кавалерчик Т.Л., преподаватель кафедры управления и экономики образования СПб АППО им. К.Д. Ушинского:** «Огромная благодарность за организацию мероприятия! Был представлен широкий спектр инструментов для формирования инновационной культуры педагогов с целью эффективного управления развитием ОУ. Теоретическая часть семинара включала доклад о развитии инновационной культуры современного педагога.

*В ходе семинара обсуждались:*

- сценарии создания условий для непрерывного развития педагога;
- использование творческих групп как инструмента управления и фактора личностного и профессионального роста педагога;
- участие в федеральных проектах и программах как инструмент формирования инновационной культуры;
- владение ИКТ-инструментами для творческого и профессионального развития педагога.

*Команда организаторов семинара щедро поделилась опытом в решении сложных и актуальных задач формирования инновационной культуры педагога. Были показаны интересные управленческие решения, подходы к обеспечению положительной мотивации к развитию инновационной культуры педагогов, необходимость командной работы. Семинар был информационно насыщенным, прекрасно организованным и несомненно полезным для слушателей, которые проходят курс профессиональной управленческой переподготовки. Творческая атмосфера в коллективе лицея, по-настоящему командная работа и умение решать сложнейшие задачи произвели огромное впечатление на участников семинара!»*

**Попова Е.В., ГБОУ СОШ 143 Красногвардейского района:** «Мероприятие в лицее 179 было захватывающим. Большая благодарность организаторам мероприятия.

Получила полезную и давно интересующую информацию о творческих группах из выступления Дросенко Дмитрия Анатольевича. Особенно понравились формы организации и руководства в таких группах. Узнала новое и об ИКТ инструментах благодаря Коломенской Ирине Юрьевне. Все выступления были разные, но объединило их одно: энтузиазм, с которым выступали коллеги, щедро делясь своими открытиями и достижениями. Много взяла на вооружение и из выступлений Леоновой Елены Владимировны и Вылегжанина Константина Валерьевича. Большая благодарность Саянкову Павлу Игоревичу, Обуховской Анне Соломоновне и Леоновой Елене Владимировне за мягкую и ненавязчивую подготовку слушателей для дальнейших выступлений коллег».

**Самсонова М. Б., заместитель директора ГБОУ СОШ №69 Калининского района:** «В 179 лицее я была не первый раз, в прошлом году я уже была у них в рамках курсов повышения квалификации ИМЦ Калининского района "Профиль роста: стратегии и технологии адресной поддержки". Я видела это отличное оборудование, которое лицей получил в рамках грантовой поддержки, прослушала информацию о том, как правильно составить документы, как школе подчеркнуть свои сильные стороны при подаче документов на грант. Если честно, в этот раз шла "для галочки", что нового может представить лицей за год? Но была удивлена. Интереснейшая информация по поводу работы творческих групп дала мне ясное представление, как может быть организована работа с учителями, как выявить лидеров, как дать им почувствовать, что карьера в образовании может быть не только горизонтальной. Поразил тот объём работы, который делают методисты лицея в направлении конкурсного движения учителей. Я отметила для себя тему "Личный бренд педагога". Это достаточно новое направление в образовании. Постараюсь правильно рассказать об этом направлении своим учителям и приведу в пример опыт Вылегжанина К. В. Занятие заставило задуматься над многими вопросами в управлении организацией, спасибо за его проведение».

**Краус А.В., музыкальный руководитель ГБДОУ детский сад №31 Красносельского района:** «Прежде всего хочу выразить слова благодарности сплочённому, одухотворенному и очень талантливому коллективу стажировочной площадки лицея 179 Калининского района. Вы делаете достойное и полезное дело. Вы большие молодцы! Теперь о главном. Я на курсах менеджмента не случайно, как может показаться на первый взгляд. В наличии перспектива трудоустройства и опыт работы в должности заместителя директора в детской школе искусств. Хочу отметить, что была приятно удивлена, что на все пункты опросного листа я смогла ответить верно. Понимание сути работы есть. Из полезного и тезисно:

1. Творческие группы работают и дают реальные результаты
2. Мощное методическое сопровождение на конкурсы, аттестацию и т.п. - это важно, в команде нужен сильный и опытный методист, а лучше несколько.
3. Гранты - это реально, смотри пункт 2.
4. Брать и делать, без дела нет опыта, без опыта нет результатов.
5. В команде и в педагогическом коллективе (преимущественно женском) обязательно надо иметь педагогов мужчин. Не менее 30%, а лучше больше. Это важно».

*Седова Н.В., методист ГБОУ 604 Пушкинского района: «Опыт лица по формированию инновационной культуры для меня не является уникальным, но является локальным. В опыте образовательного учреждения, где работаю я, проигрываются все представленные сценарии: творческие группы есть, участие в конкурсном движении от школьного до регионального уровня тоже, профессиональная активность по саморазвитию на достаточном уровне, участие в городских и всероссийских проектах и программах в достаточном количестве. Но представленная на сессии локальность, с точки зрения условий реализации вариантов сценариев, представляет собой особую уникальность. Я имею в виду тот уровень менеджмента как основное условие для реализации подобных сценариев развития инновационной культуры педагогов. Сами лидеры задают тон, являются примером для подражания и ярким примером возможного профессионального роста. Много откликнулось, заставило задуматься, появилось желание взаимодействовать. Например, с кафедрой начальной школы в области развития цифровой образовательной среды. Остались вопросы. Например, в части организации творческих групп учителей (мотивационный компонент). Хочется продолжения. Например, в части организации работы по участию в грантовых проектах. Благодарю организаторов стажировочной площадки за возможность получить иной практический опыт по формированию инновационной культуры и за возможность упорядочить имеющийся опыт в другой системе координат».*

#### **Список источников**

1. Инновационные подходы к управлению образовательной организацией в условиях концептуальных изменений в российском образовании: монография / под науч. ред. В.Н. Волкова; – СПб.: СПб АППО, 2015. – 182 с.

2. Кузьмина, Н. В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения / Н. В. Кузьмина; - М.: Высшая школа, 1990. – 117 с. - ISBN 5-06-002117-3.

3. Сластенин, В. А., Подымова, Л. С. Педагогика: инновационная деятельность / В. А. Сластенин, Л. С. Подымова; - М.: Магистр, 1997. – 221 с. - ISBN 5-89317-048-2.

4. Колесникова, И.А. Взгляд на инновацию как способ изменения качества педагогической реальности / И. А. Колесникова // Педагогическая реальность: опыт межпарадигмальной рефлексии: Курс лекций по философии педагогике / И. А. Колесникова. - СПб., 2001. - С.61-70. - ISBN 5-89814-154-5.

5. Хуторской, А.В. Педагогическая инноватика: учеб. пособие для студ. высш. учеб. завед. / А.В. Хуторской; - М.: Академия, 2008. – 256 с. - ISBN 978-5-7695-4672-3.

## **ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ЭКОСИСТЕМА КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕДАГОГОВ**

И.Б. Молчанова  
Е.М. Шипалова  
Н.А.Савинова

*Аннотация.* В статье описана практика развития инновационной культуры педагогов, реализуемая в ГБОУ №328 Невского района Санкт-Петербурга. Представлена образовательная экосистема, с помощью которой происходит совершенствование коммуникативных навыков педагогов и учащихся и ведется работа по сохранению и укреплению традиционных российских ценностей.

*Ключевые слова:* инновационная культура, образовательная экосистема, традиционные ценности, ценностные тексты.

ГБОУ №328 с углубленным изучением английского языка Невского района Санкт-Петербурга в соответствии с распоряжением Комитета по образованию №1049-р от 11.08.2023 присвоен статус региональной стажировочной площадки сроком на один год. С 1 сентября 2023 года школа переведена в режим работы стажировочной площадки по теме «Практикум по управлению развитием инновационной культуры молодых педагогов общеобразовательных организаций».

Сегодня уже не вызывает сомнения тот факт, что стратегическим ресурсом XXI века стала инновационная культура. Именно инновационная культура обеспечивает восприимчивость людей к новым идеям, их готовность и способность поддерживать и реализовывать новшества во

всех сферах жизни. В сфере образования данный феномен содействует раскрытию и реализации инновационного потенциала личности педагога, развитию его творческих способностей, что, в свою очередь, способствует совершенствованию и обогащению педагогической практики. Управление развитием инновационной культуры педагога связано с реализацией инновационных проектов в образовательном учреждении. Инновационная культура педагога образовательного учреждения, по мнению М.Ю. Бурькиной, – это интегративное образование, совокупность взаимосвязанных, взаимообусловленных и взаимодополняющих компонентов, обеспечивающих высокий уровень готовности к принятию или созданию и последующей реализации педагогических инноваций в процессе профессиональной деятельности [1]. К базовым структурным компонентам инновационной культуры педагога относятся его методологическая и информационная культуры, а также инновационная деятельность.

Вызовы, обращенные к современной российской школе и послужившие причиной разработки в ГБОУ СОШ №328 проекта «Образовательная экосистема традиционных ценностей»:

– необходимость обновления воспитательного пространства школы на основе сохранения, укрепления и трансляции традиционных российских ценностей (национальный проект «Образование», раздел «Современная школа»);

– информационное зонирование школьного пространства - проект «Школа Минпросвещения России», магистральное направление «Воспитание» (наличие центра детских инициатив, пространства ученического самоуправления), ключевое условие «Образовательная среда» (наличие в образовательной организации пространства для учебных и внеучебных занятий, творческих дел);

– развитие и повышение квалификации педагогических кадров - проект «Школа Минпросвещения России», ключевое направление «Учитель. Школьная команда» (развитие и повышение квалификации педагогических работников).

Учитывая данные приоритеты, основу школьного проекта составили три главные идеи, обосновывающие трансформацию образовательного пространства организации:

– традиционные российские ценности (организация школьных событий, создание информационных и методических материалов направленных на сохранение и популяризацию традиционных ценностей России);

– ценностные тексты (актуализация текстовой деятельности обучающихся, разработка инструментов формирования и трансляции традиционных ценностей России);

– образовательная экосистема (преобразование школьного уклада жизни в развивающуюся и взаимосвязанную сеть образовательных пространств).

Реализация данного проекта, внедрение идей в содержательный и структурный компоненты образовательного процесса общеобразовательной организации вызвали необходимость подбор соответствующих технологий управления, ими стали:

– технология развития детских инициатив - «Образовательная Экосистема традиционных ценностей»;

– технология корпоративного обучения - практикум по управлению развитием инновационной культуры молодых педагогов общеобразовательной организации.

Обратимся к технологии развития детских инициатив **«Образовательная Экосистема традиционных ценностей»**. Традиционные ценности обеспечивают единство страны и помогают

защищать ее суверенитет, они выступают нравственными ориентирами, передаваемыми от поколения к поколению. Они формируют мировоззрение граждан России, лежат в основе общероссийской гражданской идентичности и единого культурного пространства страны, укрепляют гражданское единство, находят свое уникальное, самобытное проявление в духовном, историческом и культурном развитии многонационального народа России [3;4;6].

Тексты в образовательном пространстве школ – гибкий, многофункциональный инструмент, с помощью которого можно не только сделать школу более привлекательной, но и вести диалог с учениками, их семьями, формируя лояльность к правилам взаимодействия личности и общества, прививать экологическое поведение, учить распоряжаться своими ресурсами, воспитывать уважение к другим людям и т.д. Текстовыми элементами визуальной среды школы могут быть: картины, инфографические плакаты, фотоистории, награды, объекты, инсталляции, содержащие пояснительные обозначения или тексты [2].

Ценностный текст - это текст, содержанием которого является нравственное, моральное, этическое, мировоззренческое суждение в различной форме. Подобные тексты способствуют: трансляции ценностно-смысловых и образовательных ориентиров; созданию эмоциональной атмосферы школы; развитию лояльности к правилам взаимодействия личности и общества; поддержке уважения к другим людям; развитию субъектной позиции всех участников образовательного процесса [5].

Сочетание двух ведущих идей «Ценностные тексты» и «Традиционные ценности» позволило провести обновление образовательной среды школы на основе информационного зонирования школьного пространства с использованием текстовой деятельности учащихся, формируя

образовательную экосистему взаимосвязанных четырех проектных офисов:

– проектный офис «Стабильность» - укрепление исторической памяти, преемственности поколений, единства народов России;

– проектный офис «Согласованность» - утверждение гуманизма, милосердия, коллективизма, взаимопомощи и взаимоуважения;

– проектный офис «Гражданственность» - закрепление приоритета человеческой жизни, достоинства, его прав и свобод, патриотизма, гражданственности, служения Отечеству и ответственности за его судьбу;

– проектный офис «Нравственность» - поддержание высоких нравственных идеалов, ценности крепкой семьи, созидательного труда, приоритета духовного над материальным.

Каждый проектный офис — это канал привлечения аудитории школьников, который функционирует через систему интерьерного, предметного и виртуального влияний.

***Интерьерное влияние:***

– архитектурно-художественное оформление внутреннего пространства проектных офисов, отличающееся друг от друга оригинальностью, заложенной в их смысловом и функциональном назначении;

– тексты-мотиваторы, создающие позитивную, творческую атмосферу и побуждающие к активности.

***Предметное влияние:***

– педагогические технологии - набор форм, методов, способов, приёмов обучения и воспитательных средств, системно используемых в образовательном процессе;

– общешкольные проекты - учебно-познавательная, творческая или игровая деятельность учащихся, имеющая общую цель, согласованные

методы, способы деятельности, направленная на достижение общего результата по решению какой-либо проблемы, значимой для участников проекта;

– конкурсы - соревнование в области искусства, наук и прочего, с целью установить наиболее выдающегося (или выдающихся) конкурсанта-претендента на победу;

– праздники - официально установленные в России дни, профессиональные праздники, памятные дни, памятные даты и дни воинской славы, способствующие передаче объединяющих социум системы ценностей;

– школьные СМИ – совокупность органов публичной передачи информации с помощью технических средств и печатных изданий.

***Виртуальное влияние:*** нематериальные продукты образовательной деятельности, которые размещаются и используются в сети Интернет.

В процессе реализации проекта «Образовательная Экосистема традиционных ценностей» проводятся различные мероприятия экосистемного событийного плана школы в пространствах проектных офисов (выставки, конкурсы, встречи, интервью), разрабатывается экосистемный продукт - мультимедийный образовательный продукт, несущий и передающий информацию с помощью текстов различной природы, предполагающий использование технических средств для их создания и воспроизведения. Характеристикой продукта является всеобщая доступность, неограниченность во времени и пространстве.

Схема управления Образовательной Экосистемой традиционных ценностей представлена на рисунке (Рисунок 1).

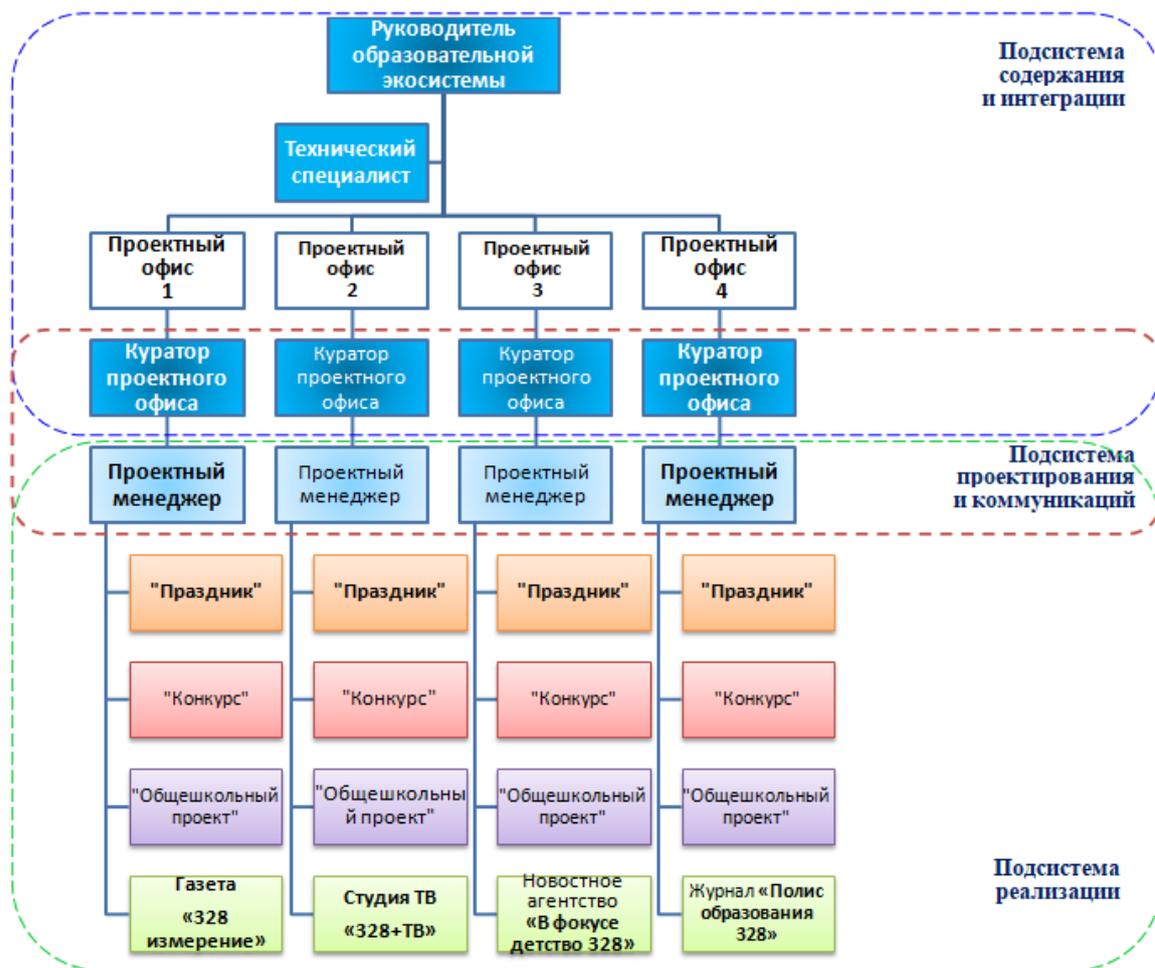


Рисунок 1. Управление реализацией проекта «Образовательная Экосистема традиционных ценностей»

Деятельность проектных офисов курируют команда управления Образовательной Экосистемы в составе: руководитель (директор общеобразовательной организации), куратор (педагог), проектный менеджер (старшеклассник, представитель школьного самоуправления), заместители (учащиеся основной школы, каждый из которых осуществляет работу по своему направлению: праздник, конкурс и школьные СМИ). Директор общеобразовательной организации осуществляет общее управление образовательной экосистемой, обеспечивая взаимодействие проектных офисов и выработку коллективных идей на основе партнерских и равных взаимоотношений между всеми участниками. Куратор

поддерживает коммуникацию между участниками проектных офисов и руководителем по рабочим вопросам. Проектный менеджер проводит согласование деятельности проектного офиса с куратором проектного офиса. Заместители - генерируют идеи, организуют и проводят мероприятия, транслируют традиционные российские ценности для школьной общественности.

Вторая технология **«Практикум по управлению развитием инновационной культуры педагогов образовательной организации»** является технологией корпоративного обучения, нацеленной на овладение персоналом общеобразовательной организации приемов работы с «Образовательной экосистемой традиционных ценностей». Реализуется данная технология в формате проектной лаборатории.

Матрица обучающего занятия, сочетающего диагностический, практический и теоретический компоненты, состоит из 3-х этапов и 4-х подсистем (Таблица 1).

**Таблица 1.**

**Матрица обучающего занятия**

Подсистема	1 этап	2 этап	3 этап
<b>Диагностическая подсистема,</b> проведение тестирования с целью самоанализа педагогом своих профессиональных дефицитов и потребностей, анализ результатов.	Входная диагностика. <b>10 мин</b>	Статистика результатов. <b>5 мин</b>	Итоговая диагностика сформированных компетенций. <b>10 мин</b>
<b>Теоретическая подсистема,</b> проведение мини лекций, изложение актуального материала по функционированию «Образовательной экосистемы» в краткой, доступной форме.	Традиционные российские ценности. <b>15 мин</b>	Ценностные тексты. Визуальная среда школы. <b>15 мин</b>	Образовательная экосистема, структура, принципы функционирования, система управления. <b>15 мин</b>
<b>Практическая подсистема,</b>	Формируем структуру	Разрабатываем содержание	Составляем экосистемный

выполнение комплекса практических занятий в форме индивидуальной и командной работы.	экосистемы. <i>15 мин</i>	работы проектных офисов. <i>15 мин</i>	событийный план. <i>15 мин</i>
<i>Подсистема смены локаций.</i>			Презентация проектных офисов, анализ принципов работы и дизайна пространства. <i>25 мин</i>

Структура обучающего занятия намеренно выстроена таким образом, чтобы небольшая теоретическая часть сменялась практическим заданием на эту же тему для более полного погружения и вовлечения слушателей, а соответственно, наибольшего результата.

Тема первого этапа «Традиционные российские ценности». После выполнения процедур входной диагностики и краткого ознакомления с теорией, педагоги выполняют задание по разработке структуры Образовательной экосистемы.

Тема второго этапа «Ценностные тексты». Этап начинается с анализа общих результатов входной диагностики, продолжается мини-лекцией о ценностных текстах и визуальной среде школы, завершается выполнением практического задания по информационному зонированию школьного пространства, разработке структуры и содержания одного из проектных офисов.

Тема третьего этапа «Управление образовательной экосистемой традиционных ценностей». В процессе работы слушатели знакомятся со структурой, принципами функционирования, системой управления экосистемой, а также функционалом каждого участника управленческой команды. Практическое задание этого этапа состоит в разработке общего экосистемного событийного плана с описанием зоны ответственности каждого проектного офиса образовательной экосистемы.

Таким образом, педагогам удается полностью разработать модель «Образовательной экосистемы традиционных ценностей» как совокупности моделей проектных офисов, полученных в ходе командной работы, от наполнения их ценностными текстами до содержания мероприятий, которые будут разрабатываться и проводиться в них.

Итоговая диагностика, которую проходят слушатели в конце занятия, показывает, что педагоги осваивают предлагаемую технологию на высоком уровне, а это, в свою очередь, позволяет говорить о том, что содержание занятий корпоративного обучения доступно и понятно всем педагогам. Кроме того, участники всегда оставляют положительные отзывы. Слушатели отмечают, что данная технология является успешной в решении непростой задачи формирования у обучающихся системы традиционных ценностей. Различные формы индивидуальной и командной работы, используемые на практикуме, позволяют заинтересовать участников и создать творческую атмосферу. Получаемая информация и навыки полезны, а новые идеи, хочется внедрить в свою практику.

Реализуемый в школе формат корпоративного обучения, позволил обучить как педагогов своей общеобразовательной организации, так и 88 педагогов города в ходе трех занятий региональной стажировочной площадки, которой является ГБОУ СОШ №328 с августа 2023 г. Среди участников стажировки были педагоги, методисты, советники по воспитанию и заместители директоров школ Санкт-Петербурга.

Участие в практикуме позволило слушателям развить коммуникативные навыки; определить свое отношение к ценностным текстам как педагогическому ресурсу воспитания; использовать педагогические инструменты проектирования воспитательной среды школы, актуализирующей потребность учеников в приобщении к национальным российским ценностям; получить представление о

возможностях образовательной экосистемы в решении актуальных проблем воспитательной работы школы.

#### **Список источников**

1. Бурыкина, М. Ю. Инновационная культура будущего педагога как проблема профессиональной подготовки / М. Ю. Бурыкина, Т. В. Данилова, А. П. Тонких // Управление образованием: теория и практика. – 2022. – №. 6 (52). – С. 38-54. - ISSN 2311-2174.

2. Илюшин, Л. С. Роль текста стендовой презентации в развитии харизмы ученика / Л. С. Илюшин, А. А. Азбель // Тексты новой природы в образовательном пространстве современной школы: Сборник материалов VIII международной научно-практической конференция «Педагогика текста», Санкт-Петербург, 21 октября 2016 г. / Под ред. Т. Г. Галактионовой, Е. И. Казаковой. – СПб., Изд-во «Лема», 2016. - С. 27-31

3. Корнев, В. Н. Традиционные конституционные ценности как духовно-нравственная основа единения российского общества и государства / В. Н. Корнев // Правосудие. – 2023. – Т. 5, № 1. – С. 8-15. – ISSN 2686-9241.

4. Овчинников, А. И. Национальная безопасность и традиционные духовно-нравственные ценности: вопросы законодательного обеспечения / А. И. Овчинников // Вестник юридического факультета Южного федерального университета. – 2022. – Т. 9. – №. 1. – С. 35-42. - ISSN 2313-6138.

5. Тексты новой природы в образовательном пространстве современной школы: Сборник материалов VIII международной научно-практической конференция «Педагогика текста», Санкт-Петербург, 21 октября 2016 г. / Под ред. Т. Г. Галактионовой, Е. И. Казаковой. – СПб., Изд-во «Лема», 2016. – 118 с.

6. Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и

укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» / веб-сервер Кремля. - URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502> (дата обращения 20.05.2024).

## **ИНСАЙТ - Инструменты дистанционного освоения педагогами цифровой реальности**

И.А. Семина  
А.А. Максимова  
М.А. Тихова  
А.А. Шарапов

**Аннотация.** В статье представлено описание дистанционного компонента системы корпоративного обучения педагогов – ИНСАЙТ (Инструменты дистанционного освоения педагогами цифровой реальности), разработанного методической службой ГБУ ДО ДДЮТ «На Ленской». Показана положительная динамика цифровой компетентности педагогов и их адаптации к цифровизации образования.

**Ключевые слова:** цифровизация образования, цифровая образовательная среда, корпоративное обучение, цифровая компетентность.

Особенности цифрового поколения определяют подход к формированию содержания, форм и методов образовательного процесса. Необходимо учитывать как негативное влияние цифровых технологий (таких, как инфантилизм, мозаичность мышления, смешение реального и виртуального пространств), так и превосходящие характеристики цифрового поколения (скорость нахождения и анализа информации и принятие решений, быстрая адаптация, способность к самообучению) [1].

Для успешной цифровизации образовательного процесса одним из главных условий является развитие кадрового ресурса. Освоение

педагогами цифровой реальности невозможно без продуманной системы непрерывного образования педагогических кадров, значительную роль в которой играет система корпоративного обучения .

Во Дворце «На Ленской» озадачились вопросом повышения уровня компьютерной грамотности с 2013 года. С тех пор серьезно модифицирована система корпоративного обучения педагогов для расширения их цифровой компетентности и адаптации к цифровой трансформации. С января 2024 года Дворец признан федеральной инновационной площадкой по теме «Обновление используемых образовательных ресурсов с учетом импортозамещения для повышения ИКТ-компетентности педагогов».

В условиях цифровизации образования педагог должен уметь успешно проявлять все основные педагогические компетенции в цифровой среде: должен уметь разрабатывать в этой среде материал по своему предмету, находить дополнительную информацию, представлять интересно и доступно детям учебный материал, общаться, взаимодействовать с детьми и родителями, отслеживать динамику, профессионально самосовершенствоваться – и делать все это безопасно для себя и учащихся [2;3].

Система корпоративного обучения Дворца включает:

- очное обучение в рамках летней школы,
- краткосрочное очно-дистанционное обучение,
- внутриучрежденческие конкурсы,
- работу в различных творческих группах,
- модифицированную систему материальной и нематериальной оценки качества.

Динамика результативности отслеживается двумя видами ежегодной диагностики ИКТ-грамотности (с 2016 года) и цифровой компетентности (с 2020 года).

Предпринятые меры позволили значительно повысить уровень цифровой грамотности многих педагогов и средних показателей по учреждению.

Вместе с тем, ряд педагогов не имели возможности и достаточной мотивации для систематического посещения очных занятий. Среди основных причин отсутствия на занятиях педагогами были названы:

- неудобное время занятий,
- сложности с освоением чужого компьютера,
- низкий уровень индивидуальности (не все темы интересны),
- психологические комплексы (нежелание выглядеть некомпетентными перед коллегами).

Тогда было принято решение о разработке дистанционного компонента для включения в систему корпоративного обучения. Исходя из своих наблюдений, мы разделили потенциальную целевую аудиторию педагогов на две основные группы:

1. Педагоги, склонные к репродуктивному методу получения знаний;
2. Педагоги, склонные к интерактивному взаимодействию в процессе обучения.

Результатом стал созданный в 2020 году принципиально новый продукт – дистанционный компонент системы корпоративного обучения «ИНСАЙТ» (Инструменты дистанционного освоения педагогами цифровой реальности) (Рисунок 1).



### Инструменты дистанционного освоения педагогами цифровой реальности

ИНСАЙТ - это дистанционный компонент системы корпоративного обучения Дворца «На Ленской», разработан для повышения цифровой компетентности любого педагогического сотрудника. Вы можете пройти один из двух наших интернет-квестов или ознакомиться с инструкциями популярных образовательных ресурсов в разделе «Траектория роста»



Стратегия выживания



Код твоего успеха



Траектория роста

Рисунок 1. Главная страница ИНСАЙТа

Точкой входа, доступа к ИНСАЙТу является одноименный сайт, который включает в себя четыре основных направления:

1. Каталог инструкций и видеозанятий «Траектория роста» (Рисунок 2);
2. Интернет-квест «Стратегия выживания Online» (Рисунок 3);
3. Интернет-квест «Код твоего успеха» (Рисунок 4);
4. Игра-стратегия «Вектор воспитания».

Инструменты отличаются целью, необходимыми ресурсами, степенью индивидуализации маршрута, и уровнем взаимодействия. Поэтому в каждом случае можно подобрать подходящий вариант. Раскроем их содержание подробнее.

*Каталог инструкций и видеозанятий «Траектория роста»* разработан для обладателей высокого уровня самодисциплины, самостоятельности. Для педагогов, точно знающих, что они хотели бы освоить и предпочитающих делать это самостоятельно.

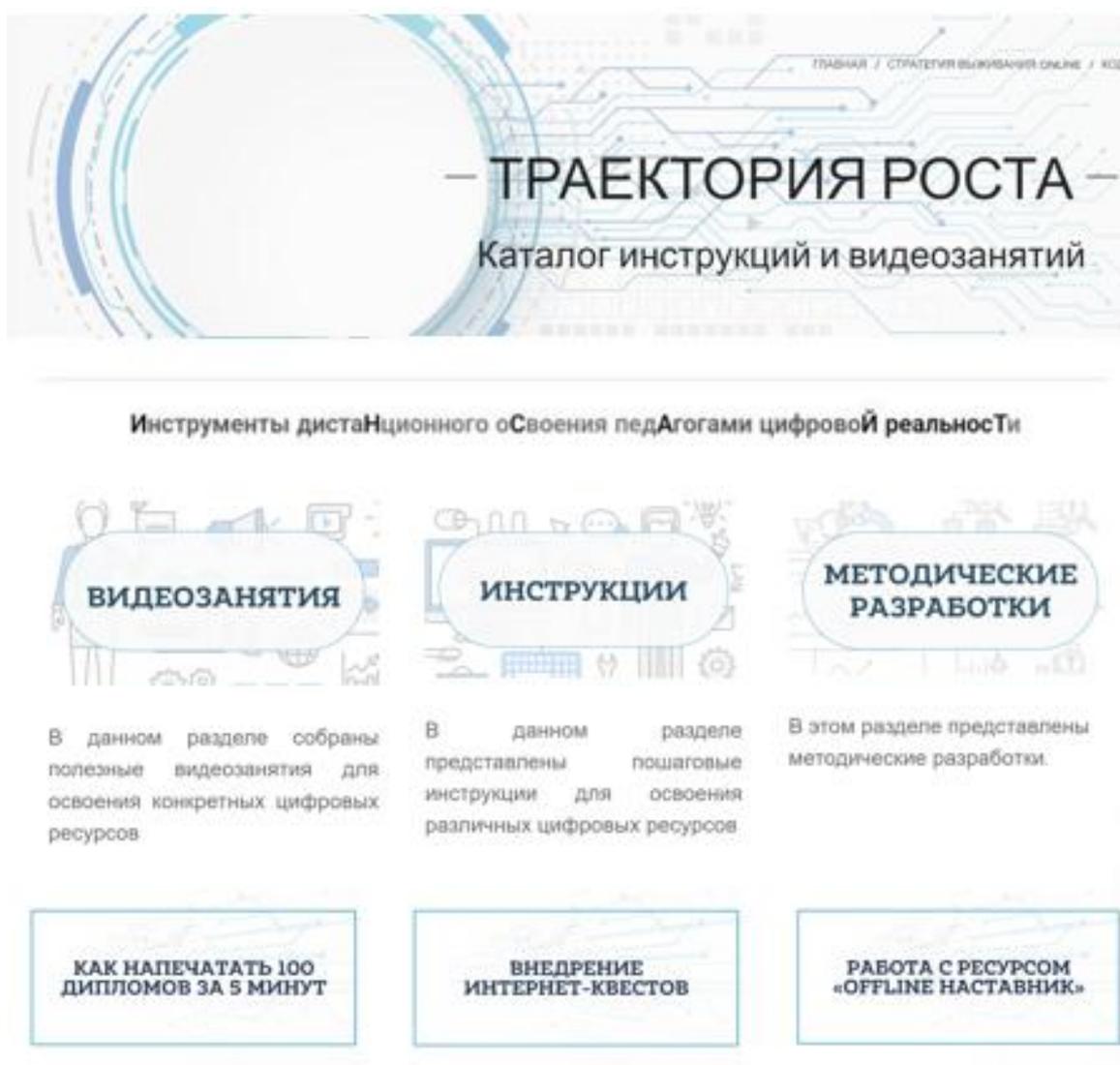


Рисунок 2. Траектория роста

*Квест «Стратегия выживания Online»* обеспечивает быстрое и безопасное погружение в цифровую среду. В рамках прохождения квеста педагогу необходимо последовательно выполнить 4 задания и познакомиться с 4 интернет-ресурсами. Цель игры – вернуть цвет карте цифрового мира. Квест начинается с регистрации, где надо указать свои ФИО и электронную почту, через которую и будет реализовываться взаимодействие. Сразу после регистрации педагог получает на почту первое задание и приступает к его выполнению. По результатам прохождения квеста участник получает «сертификат Мастера цифрового мира». В зависимости от индивидуальных особенностей прохождение квеста занимает от 20 минут до 1 часа. Для квеста подобраны простые сервисы, не требующие регистрации. Для внедрения квеста в учреждение необходимо всего 2-4 сотрудников. Его удобно реализовывать в рамках любого дистанционного методического мероприятия (например, педагогического совета).

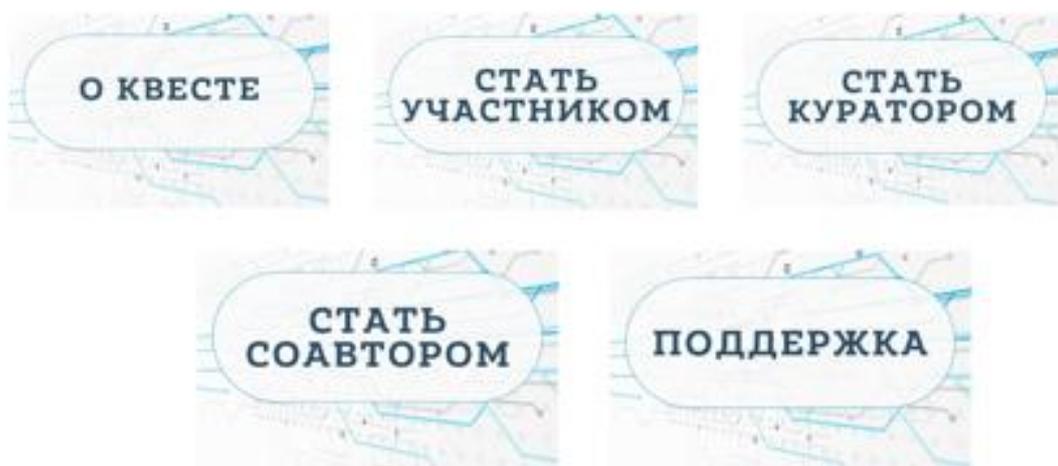
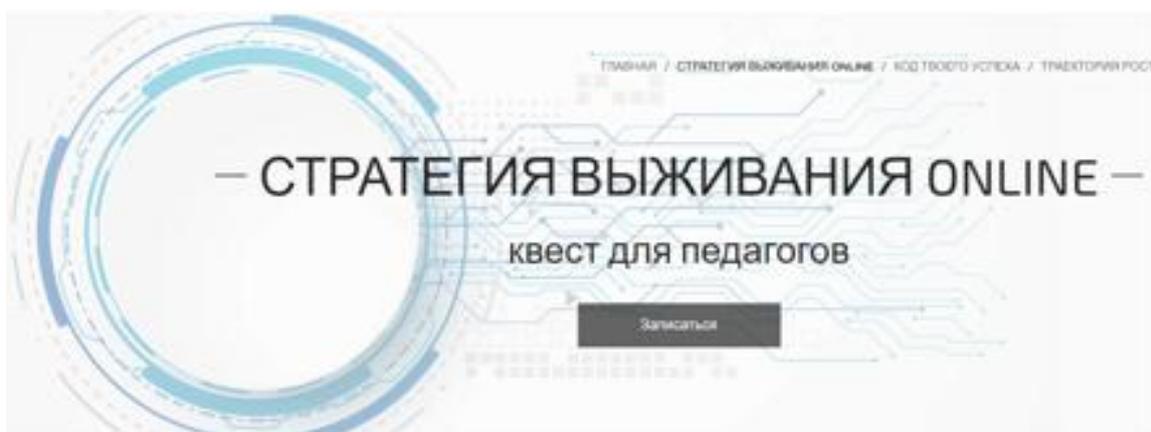


Рисунок 3. Стратегия выживания online

*Интернет-квест «Код твоего успеха»* представляет собой последовательное выполнение 4 или 5 заданий (в зависимости от стажа педагога), за выполнение которых участник получает фрагменты кода. Собрав весь код, педагог имеет возможность выбрать бонус (может устанавливаться на усмотрение администрации учреждения). «Код твоего успеха» отличается глубоким погружением и практической отработкой полученных знаний (так как обязательным условием является апробация созданных продуктов со своими учащимися), исключая так называемую «работу в стол». На прохождение квеста педагог может потратить до 5 месяцев (учебное полугодие).



Рисунок 4. Код твоего успеха

Квест состоит из обязательной и вариативной части. Обязательная часть включает освоение ресурса Битрикс24, в котором будет осуществляться взаимодействие с куратором и развитие «дефицитных» компетенций по итогам диагностики конкретного сотрудника. Для молодых специалистов обязательным является освоение электронного тренажера «Offline наставник» (кейсовые психолого-педагогические ситуации, разработанные Дворцом с привлечением психолога). В вариативной части педагог, выполняя задания, может выбрать тот ресурс, который он хотел бы освоить. С возможностью один раз выбрать «свой вариант» – иной ресурс, который участник считает целесообразным.

Каждый из представленных квестов содержит следующие разделы:

- о квесте;
- стать участником;
- стать куратором;
- стать соавтором;
- поддержка.

Раздел «о квесте» содержит текстовое описание игры, видеовизитку, а также демоверсию прохождения. В разделе «стать участником» педагог может оформить заявку на прохождение онлайн-квеста «Стратегия выживания online», либо приступить к выполнению первого задания интернет-квеста «Код твоего успеха». Раздел «стать куратором» включает в себя все материалы, необходимые для внедрения вышеуказанных квестов в свое учреждение (включая методические рекомендации кураторам). Раздел «стать соавтором» предназначен для участников, успешно прошедших квесты, и готовых разработать модули для их обновления. Раздел «поддержка» – возможность связаться с разработчиками по любым вопросам ИНСАЙТА.

Квест можно проходить неограниченное количество раз, добавляя актуальные компетентности, и выбирая все новые ресурсы для освоения, что соответствует идее непрерывного профессионального образования. Если педагогу в процессе выполнения квеста требуется личная очная консультация, он получает ее, предварительно согласовав в чате время и дату.

Четвертый раздел ИНСАЙТа – *игра-стратегия «Вектор воспитания»* (Рисунок 5). Прототипом данной разработки стали стратегические игры-симуляторы. Главный герой – подросток Маша (виртуальный персонаж) сталкивается со сложными ситуациями различного характера (по принципу кейсовых технологий). Цель игры – знакомство педагога с возможными проблемами современных подростков и путями решения этих проблем. Каждый участник проходит

индивидуальный маршрут, сформированный из 10 кейсов, содержащих в себе описание проблемы, возможные варианты её разрешения и соответствующую реакцию виртуального персонажа (Маши) на каждый из вариантов развития сюжета. После прохождения игры-стратегии каждый участник получает общие рекомендации по работе с подростками.

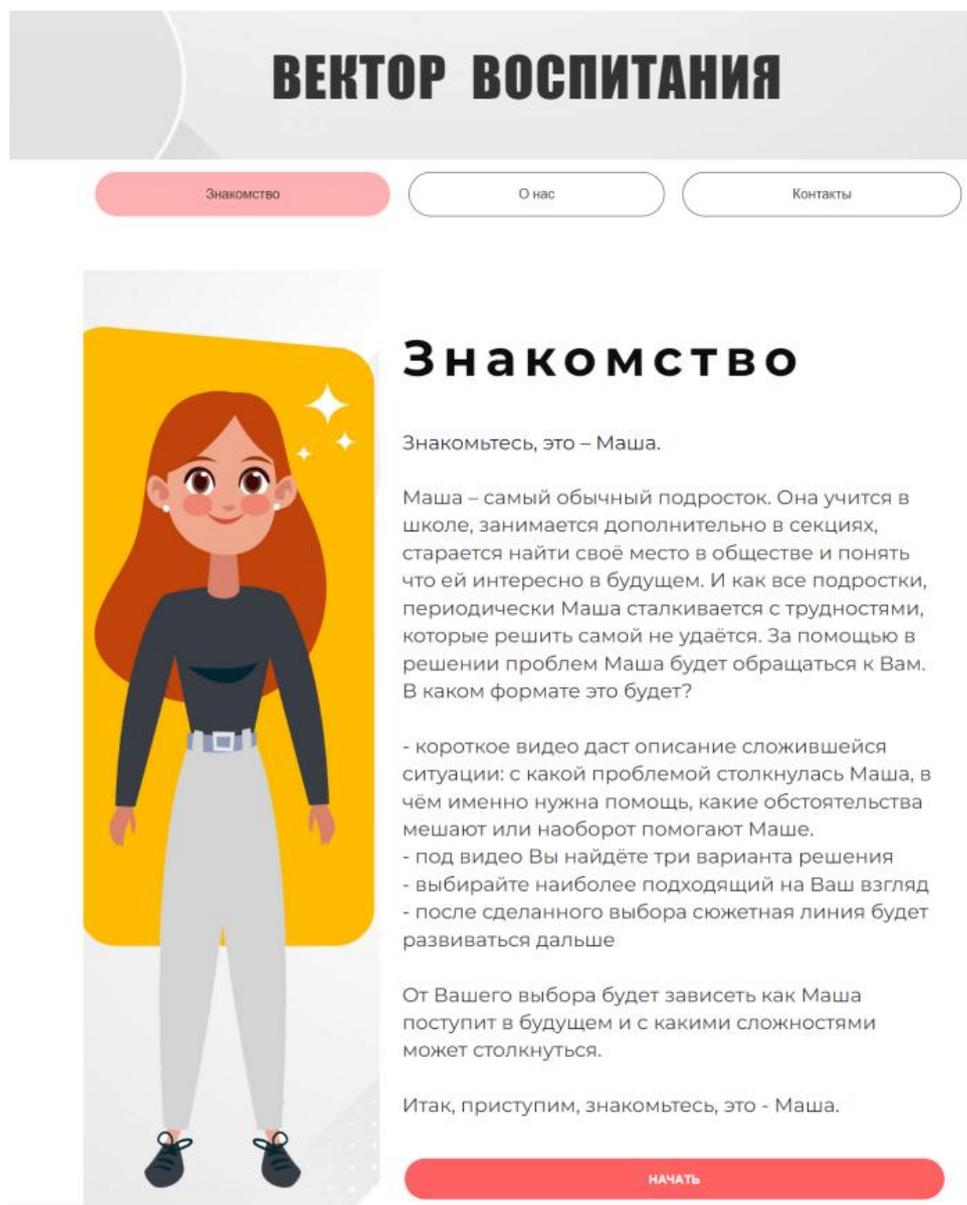


Рисунок 5. Игра-стратегия «Вектор воспитания»

Педагоги смогут отточить свои навыки воспитательной работы и использовать игру в качестве симулятора. Также к прохождению игры рекомендуется подключать родителей, которые смогут побывать в роли

педагога и под другим углом посмотреть на проблемы детей (в игре также представлены кейсы о взаимоотношении с родителями). В зависимости от индивидуальных способностей педагога прохождение «Вектора воспитания» занимает от 6 до 15 минут. Одновременно проходить игру может неограниченное количество участников с разных персональных компьютеров. Регистрация участников не требуется.

Благодаря внедренному в учреждении дистанционному компоненту ИНСАЙТ у педагогов наблюдается положительная динамика в области развития цифровых компетенций. В настоящее время 100% педагогических сотрудников используют цифровые возможности Дворца. Особенно показательно, что большой процент применяет не только готовые цифровые дидактические средства, но и создает самостоятельные, разрабатывает методические пособия по освоению цифровых ресурсов, а также успешно транслирует опыт в профессиональном сообществе.

Модульная структура ИНСАЙТа позволяет своевременно реагировать на изменения в системе образования. Так, в связи уходом с территории РФ многих зарубежных ресурсов сейчас ведется работа по замене представленных иностранных ресурсов российскими аналогами. К апробированию и разработке инструкций подключились не только специалисты Дворца, но и социальные партнеры посредством использования раздела ИНСАЙТа «Стать соавтором». Каждый автор представляет анализ предлагаемых ресурсов (вместо какого зарубежного ресурса может быть использован, для каких целей, плюсы и минусы), а также составляет пошаговую авторскую инструкцию для создания материала.

Представленные дистанционные инструменты могут быть использованы во внутрифирменном обучении как отдельно, так и в системе, и не потребуют значительных ресурсов от администрации учреждений, так как все материалы представлены в полном объеме.

ИНСАЙТ был апробирован в учреждениях города и регионов, является победителем регионального конкурса инновационных продуктов «Созвездие цифры» в 2022 году, лауреатом регионального конкурса «Лучшие кадровые технологии Санкт-Петербурга» в 2023 году.

#### **Список источников**

1. Валявский, А. Ю. Педагогическая цифровая компетентность / А. Ю. Валявский, Н. В. Учеваткина // Наука. Информатизация. Технологии. Образование: материалы XIII международной научно-практической конференции, г. Екатеринбург, 24-28 февраля 2020 г. – Екатеринбург: Издательство РГППУ, 2020. – С. 470-477.

2. Потапова, Е. Г. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / под ред. Е. Г. Потаповой, П. М. Потеева, М. С. Шклярчук. – М.: РАНХиГС, 2021. – 184 с.

3. Уваров, А. Ю. Цифровая трансформация и сценарии развития общего образования / А. Ю. Уваров. – М.: НИУ ВШЭ, 2020. – 108 с.

#### **ИММЕРСИВНЫЙ КЕЙС КАК ИНСТРУМЕНТ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕДАГОГОВ**

Н.О. Тихомирова

С.С. Блохина

**Аннотация.** В статье представлен новый механизм проектирования и реализации кейсов в практике внутрифирменного обучения педагогов. Отмечается новизна описанного подхода, заключающаяся в принципе моделирования условий реальной профессиональной действительности в формате иммерсивного обучения, что обеспечивает его высокую результативность.

**Ключевые слова:** внутрифирменное обучение, иммерсивные технологии, иммерсивный кейс, функциональная грамотность.

В настоящее время в условиях текущих изменений профессиональных реалий и новых вызовов динамично меняющейся педагогической образовательной среды современному педагогу особенно требуются новые мотивы и механизмы, побуждающие его к профессиональному развитию, изменению своей профессиональной педагогической деятельности. В данных обстоятельствах необходимо создание в образовательной организации таких условий для содействия профессиональному росту педагога, которые, без отрыва от профессиональной деятельности, обеспечили бы для педагога наличие запроса, мотива, побуждающего его к развитию и преодолению личных профессиональных дефицитов [4].

Эффективный профессиональный рост педагога определяется сложной системой мотивов. Исследователи в области профессионального образования педагогов, среди которых Мищенко А.И., придерживаются мнения, что пусковым механизмом эффективного профессионального роста педагога служит потребность в самосовершенствовании путем преодоления профессиональных дефицитов и удовлетворения профессиональных запросов. Результатом профессионального роста педагога являются изменения, которые происходят в личностном и профессиональном росте, а также сама способность к реализации процесса самообразования. По мнению Зимней И. А., судить о сформированности навыков самообразования как механизма профессионального роста можно при условии обладания педагогом:

- умения ставить профессионально значимые цели и задачи саморазвития;
- умения выбирать средства и способы, действия и приемы саморазвития;
- умения осуществлять сопоставление хода и результатов саморазвития с исходно поставленными целями;

– умения вносить поправки в результаты работы над собой.

Педагог выстраивает свою профессиональную деятельность в логике эвристического поиска: анализирует ситуацию, проектирует итог, строит гипотезу, анализирует имеющиеся средства, оценивает полученные данные, формулирует новые задачи; осуществляет корректировку. Таким образом, педагогическая деятельность строится поэтапно от возникновения замысла, его преобразование в гипотезу, поиск способа воплощения замысла и идеи [2].

В настоящее время существует множество технологий и методов, дающих возможность организовать комфортную среду для персонифицированного профессионального роста педагогов внутри образовательной организации, а также преобразовать процесс внутрифирменного повышения квалификации в динамичный, практикоориентированный и емкий по содержанию интерактив. Вместе с тем, посредством использования данных методов обеспечивается формирование актуальных личностных и профессиональных качеств, умений и способов деятельности, определяемых современными исследователями как приоритетные. К таким методам обучения, в частности, можно отнести метод кейсов, позволяющий спроектировать реальные маршруты решения невымышленных проблемных задач профессиональной деятельности.

Существующие исследования, посвященные использованию метода кейсов в практике современного профессионального образования и повышения квалификации педагогических работников, единогласно подтверждают то, что данный метод позволяет выстроить процесс эффективного и мотивированного профессионального роста педагогов с учетом их персональных профессиональных дефицитов и запросов. Однако, трактовка понятия «кейс», подходы к проектированию проблемных ситуаций и заданий к кейсам сильно разнятся. Многие

исследователи разрабатывают авторские подходы к методике проектирования кейсов и проектируют различные механизмы их реализации, что на практике дает свободу в использовании данного метода и мотив к созданию персонифицированных стратегий реализации метода в зависимости от потребностей и дефицитов конкретных педагогических работников и коллективов.

Принципиальным отличием метода кейсов от других технологий обучения является имитация реального профессионального контекста. В практике широко распространены такие механизмы работы с кейсом, как индивидуальная проработка кейса, решение кейса в референтной группе, деловая игра, решение кейса под руководством наставника и др. В настоящей статье нами предлагается принципиально иной, новый механизм проектирования и решения кейса, создающий яркий эмоциональный отклик, ситуацию вызова, возможность «окунуться» в реалии профессиональной деятельности при отсутствии помощи и содействия со стороны опытных наставников. Именно ощущение «выхода из зоны комфорта», ощущение противоречия с привычными способами обучения, необходимость действовать без сторонней подсказки, создают мощный мотив к самостоятельному поиску проблем, выстраиванию порядка, приоритетности и этапности их решения, побуждают к рефлексии не только профессиональных навыков, но и личностных качеств.

Основываясь на данном замысле, ориентируясь на идею полной автономии участников решения кейса, нами был разработан механизм проектирования и реализации кейсов, имитирующих погружение педагога в атмосферу и условия реальных профессиональных проблемных ситуаций, который мы назвали «иммерсивный кейс».

Слово «иммерсивный» имеет английскую этимологию и определяется в словарях как «обеспечивающий, вовлекающий или характеризующийся глубоким поглощением или погружением во что-

либо». В контексте педагогической науки иммерсивность трактуется как особый метод обучения, основанный на погружении в искусственно смоделированную реальность. Согласно мнению исследователей А.И. Соснило и Н.Н. Резванова, иммерсивные обучающие средства отличаются от стандартных, прежде всего, тем, что реализуют моделирование полного или частичного погружения в заданную среду, альтернативного пространства, меняя при этом каналы взаимодействия с пользователем [1].

В практике профессионального образования иммерсивный подход представляет собой комплекс механизмов реализации продуктивного взаимодействия участников образовательного процесса в условиях искусственно смоделированной обучающей среды, обеспечивающей интерактивность обучения за счет воздействия на обучающихся с целью всестороннего практикоориентированного профессионального развития. А. Китсон указывает, что повышение уровня мотивации обеспечивается таким свойством иммерсивных технологий, как геймификация. При этом погружение в систему пользователи рассматривают как игру, за счет чего в обучающихся проявляются любознательность и творческий подход [3].

На сегодняшний день существующие исследования в области иммерсивных технологий обучения описывают реализацию иммерсивного подхода через использование технологий виртуальной и дополненной реальности, т. е. иммерсивность достигается посредством компьютерного моделирования условий реальной действительности, в подробностях визуализируя окружающие условия и контексты [1].

Наш подход к реализации иммерсивного подхода, погружения в реальную профессиональную деятельность в условиях полной самостоятельности обучающихся не предполагает использования технологий виртуальной и дополненной реальности. Мы предлагаем моделирование реальных условий и контекстов кейса в формате квеста «Выйти из кабинета». Основной замысел иммерсивного кейса «Выйти из

кабинета» заключается в том, что обучающиеся, педагогические работники, входят в кабинет, в котором спрятаны несколько проблемных задач. Дверь кабинета закрывается организатором и открывается по итогам верного решения участником, или группой участников, всех проблемных ситуаций кейса. В кабинете полностью имитируется интерьер реального рабочего кабинета, в котором обучающимся предстоит, в первую очередь, найти проблемные вопросы, затем определить наличие и суть проблем, разработать механизм их решения и применить его, оценив правильность решения задачи посредством дистанционного взаимодействия с модератором в чате видеоконференции. При этом модератор осуществляет стороннее наблюдение за обучающимися посредством телемоста, но не может вмешиваться в процесс, а лишь оценивает, верно ли решены проблемные задачи, ставя в чате реакцию «да» или «нет». По итогам верного обнаружения и решения всех проблемных ситуаций иммерсивного кейса обучающиеся получают ключ к выходу из кабинета и, в прямом смысле, открывают кабинет и выходят из него на организованную рефлексию полученного профессионального опыта с модератором. Данный иммерсивный формат многоконтекстного кейса, контекстами которого являются разноплановые проблемные ситуации, эффективно реализуется в формате работы группы, тем самым развивая навыки делегирования, сотворчества и совместного проектирования, побуждая к мозговому штурму и активному обмену опытом.

Проектирование заданий иммерсивного кейса «Выйти из кабинета» осуществлено нами на основе распределения проблемных контекстов по типам функциональной грамотности: читательская грамотность, математическая грамотность, естественнонаучная грамотность, креативное мышление, глобальные компетенции, финансовая грамотность. Разрабатывая задачи в логике проектирования заданий по определенным типам функциональной грамотности, по актуальной проблематике

реальных условий профессиональной деятельности педагогов, удается воздействовать сразу на два вида профессиональных дефицитов: освоение новых способов решения профессиональных проблемных задач и овладение методикой работы по решению задач по функциональной грамотности. Это является на сегодняшний день важным и актуальным аспектом образовательного процесса, дает педагогу опыт и представление о том, что чувствуют учащиеся, сталкиваясь с подобного рода вызовами.

На данном этапе апробации иммерсивных кейсов нами был проведен районный педагогический конкурс «Выйти из комнаты» совместно с ИМЦ Красногвардейского района Санкт-Петербурга, в котором приняли участие 15 педагогов нашего района, среди которых были как молодые специалисты, так и опытные педагоги высокой квалификации. Также технология иммерсивных кейсов такого формата была применена в рамках мероприятий по внутрифирменному повышению квалификации в ГБОУ СОШ №531 Красногвардейского района Санкт-Петербурга, в которых приняли участие 20 педагогов школы. На основании рефлексии по итогам апробации спроектированных нами иммерсивных кейсов можно сделать вывод о том, что данный формат является эффективным в практике профессионального развития педагогов. Участники выделили такие характеристики данного подхода как «динамичность» (80% респондентов), «проблемность» (75%), «креативность» (78%), «эффективность» (85%) и «несоответствие привычным форматам реализации мероприятий в рамках повышения профессионально мастерства» (100%). Стоит отметить, что по итогам наблюдения за скоростью и продуктивностью решения проблемных ситуаций модераторы констатировали особенность: педагоги с высоким уровнем квалификации зачастую испытывали трудности в поиске простых и быстрых механизмов решения проблемы, были склонны к более глубокой аналитике, и им требовалось больше времени на самооценку эффективности решения проблемной задачи. При этом

молодые специалисты показали большую готовность к многозадачности и быстрому принятию решений в проблемной ситуации, активно искали возможности творческого самовыражения и не рефлексировали в случае неверного решения кейса, сразу иницируют новый мозговой штурм и поиск следующего варианта решения. Несмотря на существующие различия, абсолютно все участники отметили, что данный формат погружает в атмосферу неопределенности, затруднения, некоего профессионального диссонанса и побуждает к активной эвристической и творческой деятельности. Созданная автономия и отсутствие наставника, фасилитатора и модератора заставляют попутно с поиском решений оценивать самостоятельно риски и эффективность принимаемых мер, а также производить взаимооценку в группе.

На основании полученных нами отзывов по итогам апробации иммерсивных кейсов можно сделать вывод о том, что данный подход позволяет не только разнообразить методы обеспечения профессионального роста педагогов, но и способствует профессиональному и личностному развитию педагога через понимание своих дефицитов и приобретения опыта самостоятельного их преодоления. Этот подход прост в реализации, требует минимума технического оснащения. Он может быть легко адаптирован к разным контекстам профессиональных проблем и вызовов при минимуме организационного сопровождения. Иммерсивный кейс «Выйти из кабинета» служит мотивирующим инструментом в мероприятиях по реализации профессионального роста педагогов в образовательной организации за счет его отличия от существующих привычных игровых форматов решения кейсов и полной автономии участников на всех его этапах.

#### **Список источников**

1. Корнеева, Н. Ю. Иммерсивные технологии в современном профессиональном образовании / Н. Ю. Корнеева, Н. В. Уварина //

Современное педагогическое образование. – 2022. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/immersivnye-tehnologii-v-sovremennom-professionalnom-obrazovanii> (дата обращения 20.05.2024).

2. Тихомирова, Н. О. Проектирование персонифицированных кейсов для содействия профессиональному росту педагогов (методические рекомендации) / О. Н. Тихомирова // Письма в Эмиссия. Оффлайн (The Emissia. Offline Letters): электронный научный журнал. - 2019. - Т.2 (Методическое приложение). МЕТ 082. – С. 3-33. - ISSN 1987-8588.

3. Хукаленко, Ю. С. Иммерсивные технологии в школьном образовании: по итогам всероссийской программы апробации / Ю. С. Хукаленко, П. С. Бажина, Д. И. Земцов // Перспективы Науки и Образования. Международный электронный научный журнал. - 2022. – URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/790434082.pdf> (дата обращения 20.05.2024). - ISSN 2307-2334.

4. Шерайзина, Р. М. Развивающее сопровождение карьерного роста педагогов / Р. М. Шерайзина, Т. А. Каплунович, М. В. Александрова // Новгородский гос. ун-т им. Ярослава Мудрого. - Великий Новгород : НовГУ, 2011. - 203 с. – ISBN 978-5-89896-4121-4

#### **ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕДАГОГОВ В КОРПОРАТИВНОЙ ШКОЛЕ: ОТ ТРАДИЦИОННЫХ ФОРМАТОВ - К ИННОВАЦИОННЫМ ПРАКТИКАМ**

Т.В. Корниенко  
К.В. Мироник  
А.А. Потапов

**Аннотация.** В статье представлен опыт методического сопровождения деятельности, направленной на профессиональное развитие педагогического коллектива общеобразовательного учреждения «Газпром школа Санкт-Петербург». Рассмотрены формы наставничества. Описан пример проектной коллаборации в рамках педагогической

мастерской по созданию детско-взрослых социально значимых аудиовизуальных проектов.

**Ключевые слова:** аудиовизуальный проект, кросс-культурная коммуникация, медиакомпетентность, медиапедагог, реверсивное наставничество, проектная коллаборация.

«Газпром школа Санкт-Петербург» открылась в сентябре 2021 года. Включенность в уже существующую разветвленную экосистему ПАО «Газпром», богатую традициями, имеющую устойчивые потребности, сразу же определила векторы развития образовательного учреждения.

Миссия школы заключается в создании комфортной образовательной среды для становления конкурентоспособной и социально ответственной личности. Административная команда и педагогический коллектив поставили перед собой две фундаментальные цели: дать возможность каждому ребенку осваивать на высоком уровне образовательные программы в соответствии с действующими стандартами и при этом предоставить высокую степень персонализации образования [3].

Вся программа развития школы направлена на воспитание социально активной личности с устойчивой патриотической позицией [5]. Личности, которая будет вкладывать свой потенциал в развитие страны. «Газпром школа Санкт-Петербург» сочетает сильное классическое образование с новейшими образовательными технологиями. Для каждого ребенка создано индивидуальное расписание в зависимости от его интересов и предпочтений. В школе ведется систематическая работа, связанная с представлением опыта школы на разнообразных площадках региона и страны. Это необходимо для улучшения образовательной и воспитательной систем школы в целом. Готовясь к профессиональным конкурсам, демонстрируя результаты работы, генерируя идеи в процессе испытаний, педагоги и члены административной команды осваивают

новейшие практики, методики и технологии, которые применяют в рамках ежедневной работы с учениками. Школа получает высокую экспертную оценку деятельности, уверенно становится лидером профессионального сообщества: за три учебных года сотрудники школы стали победителями более двух десятков серьезных профессиональных конкурсов, большинство из которых — всероссийского уровня.

Согласно прогнозам, приведенным, в частности, в «Прогнозе долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года», образование станет более массовым, но за счет новых технологий и более индивидуальным [4]. Человек сможет осваивать новый материал в том темпе и таким образом, как это наиболее комфортно и эффективно для него.

Сейчас активно внедряются разнообразные игровые форматы — уже доказано, что в таком режиме учащиеся эффективнее осваивают предмет. Образование все больше ориентируется на практические занятия, поощряются реальные проекты и стартапы. Современный педагог направляет учащегося в информационном пространстве. Он оказывает помощь в выстраивании образовательной траектории, самоопределении и мотивации.

Смена педагогической парадигмы предъявляет новые требования к российскому педагогу. В условиях развития цифровой экономики и построения информационного общества он не может работать исключительно по алгоритму. Неотъемлемыми профессиональными чертами педагога становятся мобильность, информационная компетентность, всестороннее развитие, многозадачность, умение достигать максимального результата в условиях дефицита ресурсов и времени. «Новый» педагог должен быть готов к тому, что ребенок приходит с идеей, которую необходимо помочь реализовать «здесь и сейчас».

Чтобы стать успешным, следует учиться у лучших. Одним из направлений кадровой политики школы является подбор и адаптация специалистов, проявивших себя в профессиональном конкурсном движении, в проектной и научно-исследовательской деятельности, в подготовке учащихся к олимпиадам различных уровней, в общественной деятельности, в управленческой сфере, имеющих активную гражданскую позицию. Благодаря обозначенному вектору кадровой политики происходит эффективная проектная коллаборация детей и взрослых. Педагогика совместной деятельности требует от учителей интенсивного развития компетенций. Учиться в школе могут и должны не только дети: логика «Школы для всех» предполагает проведение образовательных мероприятий для педагогов, родителей и социальных партнеров.

В логике развития методического сопровождения деятельности коллектива на протяжении учебного года организуется цикл педагогических мастерских «Сильное начало». В школу регулярно приглашаются эксперты и спикеры федерального уровня, которые обсуждают с педагогами современные образовательные траектории, особенности психологии и поведения подростков, феномен распределенного сознания, форматы коммуникации и многое другое. Сотрудники школы знакомятся с ведущими специалистами Института педагогики Санкт-Петербургского государственного университета, Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования имени К.Д. Ушинского, Российского государственного педагогического университета имени А.И. Герцена.

Занятия проводят доктор педагогических наук, профессор Е.И. Казакова; доктор педагогических наук, профессор Л.С. Илюшин; кандидат педагогических наук, профессор Н.А. Заиченко; доктор психологических наук Р.В. Демьянчук; и.о. ректора СПб АППО им. К.Д. Ушинского А.С. Богданцев; доктор педагогических наук, профессор О.Б. Даутова;

заведующий кафедрой управления и экономики образования СПбАППО им. К.Д. Ушинского, кандидат педагогических наук Т.А. Шаляпина; доктор филологических наук, профессор, Н.М. Свирина и другие. Опытом делятся директора ведущих образовательных организаций Санкт-Петербурга и России: М.Я. Пратусевич, К.Э. Тхостов, О.И. Ткачева, И.В. Петренко, И.А. Карачевцев, И.С. Демаков и другие. Такие встречи позволяют оставаться в контексте всего, что в настоящий момент разрабатывается и апробируется системой образования и наукой, понимать тренды современной отечественной педагогики.

В школе реализуется традиционная форма наставничества «учитель — ученик»: открытые уроки, мастер-классы, руководство индивидуальными и групповыми проектами, исследовательскими работами, которые регулярно успешно проходят внешнюю экспертизу на региональном и всероссийском уровнях.

Нужно понимать, что современные молодые специалисты учились в школе тогда, когда понятие наставничества часто было утрачено, забыто. Поэтому сегодня особенно важно осуществлять наставничество по формуле «учитель — учитель», чтобы опытные учителя-наставники вели с молодыми педагогами не только методическое, но и идеологическое просвещение.

Еще одна реализуемая форма наставничества может быть названа как «реверсивное наставничество», т.е. наставничество по формуле «ученик — учитель» (или в более широком смысле «ученик — взрослый»). В ряде вопросов современные школьники способны становиться наставниками взрослых. Прежде всего, это касается вопросов цифровой грамотности, медиакомпетентностей, области спорта.

Например, цифровой и медиаконтент для различных мероприятий школы готовят учащиеся, занимающиеся в Центре дополнительного образования. Они же при необходимости консультируют взрослых.

Другим примером реверсивного наставничества являются открытые спортивные мероприятия с родителями, когда воспитанники Центра дополнительного образования наравне с учителями физической культуры помогают взрослым освоить те или иные спортивные дисциплины.

Педагоги «Газпром школы Санкт-Петербург» прикладывают максимум усилий, чтобы преподаваемые предметы вызвали неподдельный интерес у детей, чтобы школьники видели связи между учебными областями и умело применяли полученные знания за пределами школы. Но в реальном мире дела не всегда обстоят идеальным образом. В определенном смысле это хорошо: трудности и несовершенства подстегивают интерес педагогов к профессии и побуждают искать неочевидные решения. Пример такого решения — обращение к опыту и интересу детей. Одним из направлений внутрикорпоративных педагогических мастерских является создание социально значимых аудиовизуальных проектов. Школьники, с которыми мы каждый день выстраиваем диалог, — дети цифровой эпохи. Для них органично погружение в медиакультуру, которая во многом развивалась на их глазах. Привлечение к учебной, проектной и исследовательской деятельности процессов медиапроизводства сокращает профессиональную дистанцию между учеником и педагогом.

В рамках работы Центра дополнительного образования в школе реализуется программа «Кросс-культурная коммуникация». Кросс-культура — это своего рода соединение литературы, истории искусства, краеведения и основ философии. На занятиях педагог выстраивает глубокий содержательный диалог с учащимися вокруг ряда художественных произведений, одним из героев которых оказывается Петербург [2]. На курсе реализуется интеграция с занятиями по графическому дизайну, радио, мастерской телеведущих, операторскому мастерству и монтажу. В ходе внутришкольных педагогических сессий

медиапедагоги школы, педагоги дополнительного образования, учителя русского языка и литературы раскрывают для своих коллег механику детско-взрослого кросс-культурного сотворчества. Сначала школьники с учителями-словесниками изучают и интерпретируют тексты отечественных писателей и поэтов, изучают блокадную прозу и тексты конца XX века. Параллельно они учатся работать с историческими документами, воспоминаниями современников и литературно-художественной критикой. Затем анализируют, что происходило в мире искусства соответствующей эпохи, причем не только в нашей стране. Ищут параллели, набирают материал и — самое главное — создают собственные тексты.

В работу включаются педагоги по графическому дизайну и мастерской радиоведущих, к которым приходят учащиеся с уже подготовленным материалом. Следующая задача — подобрать образы, связанные с текстом. Ученики распечатывают и вырезают из журналов нужные графические фрагменты, дальше все это komponуют в коллажной технике. Итоговые варианты сканируют и обрабатывают на компьютере. Далее происходит подготовка макета к печати. Дети учатся верстать, работать с печатным оборудованием, делать постпечатную обработку, пользоваться биговальным аппаратом и обрезать на типографской гильотине технические поля. В итоге получаются, например, оригинальные авторские открытки, которые выставляются в пространстве школы. Но на этом работа с текстом не заканчивается. Открытки предназначены не только для того, чтобы на них смотреть. Весь визуальный материал проекта дополняется аудиотреками. Ученики зачитывают текстовые фрагменты, подбирают к ним звуковое сопровождение и монтируют с педагогом радиостудии финальные аудиодорожки [1]. В результате школьники проводят большую исследовательскую работу, на основе которой создают объемные тексты-

путешествия в прошлое вслед за героями произведений. В качестве еще одного из примеров можно привести реализованный в 2023 году проект – подкаст «Прогулка с Онегиным», размещенный в открытом доступе на платформе izi.travel. Получается значимый для детей результат, которым хочется делиться. Они много узнают о городе, в котором живут, решают творческие и интеллектуальные задачи, грамотно и к месту используют цифровые инструменты. Описанная работа не требует наличия сложного технического оснащения: сканировать и печатать можно на обычном принтере, записать аудио — на мобильный телефон. Здесь от взрослых и детей необходимо желание развиваться: учиться пользоваться простыми цифровыми инструментами и делегировать этапы проектной работы. Мы, обучая школьников коммуникации, групповой работе и сотрудничеству, должны владеть этими навыками сами.

Работа с педагогическим коллективом — один из важнейших векторов развития учреждения в целом. Педагогика совместной деятельности требует от учителей интенсивного развития компетенций, особенно в динамично меняющемся мире. Становление личности происходит в сообществе, и очевидно, что качественное образование можно получить, только будучи частью профессионального коллектива.

#### **Список источников**

1. Мироник, К. В. О практике работы с понятием «Петербургский литературный текст» в рамках проведения дистанционной образовательной программы «Кросс-культурная коммуникация» для учащихся старших классов / К. В. Мироник // Литература в контексте современности: сборник материалов XIV Всероссийской научно-методической конференции с международным участием (Челябинск, 9 декабря 2022 г.). — Челябинск : ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2022. — С. 153-157.

2. Мироник, К. В. Организация проектной деятельности учащихся по исследованию художественного образа Петербурга в поэме А.С. Пушкина «Медный всадник» в рамках реализации курса дополнительного образования «Кросс-культурная коммуникация» / К. В. Мироник // Материалы межрегиональной (с международным участием) научно-практической конференции «Человек культуры в современном мире: воспитываем личность»: II Международные образовательные чтения, посвященные памяти доктора педагогических наук, профессора Н.Е. Щурковой. — Смоленск : ГАУ ДПО СОИРО, 2023. — С. 174-188.

3. Корниенко, Т. В. Формирование корпоративной культуры: вклад школьного образования в развитие ПАО «Газпром» через воспитание будущих профессионалов / Т. В. Корниенко, К. В. Мироник, А. А. Потапов // Кадры газовой промышленности: научно-методический сборник. — Вып. 2. — 2023. — С. 59-64.

4. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года. — [Электронный ресурс]. — URL : <https://clck.ru/3A8PU7> (дата обращения 20.05. 2024).

5. Программа развития Частного общеобразовательного учреждения «Газпром школа Санкт-Петербург» на период 2021-2025 годы. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://clck.ru/3A8PPX> (дата обращения 20.05.2024).

## **КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ДОСТИЖЕНИЯ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ**

С.А. Бабак

А.Ю. Мирошниченко

А.Н. Слёзкин

**Аннотация.** В статье описан опыт реализации программы региональной стажировочной площадки на базе ГБОУ СОШ №191, ее структура и содержание. Предложен формат управления

профессиональным развитием педагогов и их наставников в образовательной организации. Акцентируется внимание на вопросах разработки и применения технологии достижения многофункциональных результатов.

**Ключевые слова:** профессиональное развитие, технология достижения многофункциональных результатов, алгоритм разработки.

ГБОУ СОШ №191 с углубленным изучением иностранных языков Красногвардейского района Санкт-Петербурга работает в статусе региональной стажировочной площадки с 2022 года по темам «Управление профессиональным развитием молодых педагогов общеобразовательного учреждения на основе диссеминации педагогического опыта» (2022-2023 гг.) и «Педагогические технологии как инструмент управления профессиональным развитием педагогов и наставников» (2023-2026 гг.). Опыт работы школы по данным темам представлялся на районных семинарах в ИМЦ Красногвардейского района, на конференциях в рамках петербургского международного образовательного форума разных лет, а также в рамках межрегиональной веб-стажировки для слушателей из регионов Российской Федерации по теме «Работа с кадрами». Педагоги, участвующие в реализации программы стажировки в 2023-2026 гг. являются участниками и победителями конкурсов педагогических достижений городского и районного уровней 2017, 2018, 2019, 2022 и 2023 гг., победителями и лауреатами региональных и всероссийских конкурсов.

Тематика корпоративного формата обучения включает:

– стажировки по методическому сопровождению кадровой обеспеченности системы образования, создания комфортных условий для работы, снижение нагрузки на учителей (для руководителей образовательных организаций);

– стажировки по сопровождению молодых педагогов в возрасте до

35 лет, работающих в образовательных организациях в первые три года;

- стажировки руководителей, кадрового резерва, наставников и педагогов Красногвардейского района Санкт-Петербурга.

Целью этих практик является совершенствование управленческой компетентности руководителей, повышение мастерства педагогов. Целевая аудитория охватывает руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных учреждений, педагогов с разным стажем и опытом работы, наставников педагогических кадров, а также работников, включенные в резерв управленческих кадров.

Профессиональные компетенции, дефициты, а также показатели оценки достижения развития компетенций в рамках стажировок можно представить в виде таблицы для двух категорий слушателей: для руководителей и педагогов (Таблица 1).

**Таблица 1.**

**Компетенции, которую предстоит сформировать в процессе стажировки**

<b>Компетенции</b>	<b>Необходимые умения</b>	<b>Профессиональные дефициты стажера, которые предстоит устранить в ходе стажировки</b>	<b>Показатели оценки профессиональной компетенции (для входного и итогового тестирования)</b>
<b>Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»<sup>2</sup></b>			
Способность к управлению взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и	Координировать деятельность участников образовательных отношений. Владеть инструментами для проведения	Недостаточное владение методами управления по сопровождению педагогов и наставников. Недостаточное владение	Умение/неумение сопровождать педагогов разного стажа и опыта работы в их профессиональном развитии.

<sup>2</sup> Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»».

социальными партнерами.	мониторингов развития общеобразовательной организации и владения педагогическими технологиями. Применять различные технологии по организации деятельности общеобразовательной организации	организацией практик по профессиональному развитию педагогов. Отсутствие понимания системы приемов и технологий формирования многофункциональных результатов. Неполнота понимания специфики и структуры педагогических технологий в системе профессионального развития специалистов общеобразовательных организаций.	Умение/неумение по разработке и применению педагогических технологий в образовательном процессе. Владение/невладение технологиями по реализации программы воспитания.
<b>Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»<sup>3</sup></b>			
Владение методами, технологиями и инструментами мониторинга и оценки результатов и эффектов образовательной деятельности. Осуществление педагогической деятельности по реализации программ начального, основного и среднего общего образования	Оценивать предметные и метапредметные образовательные результаты.	Неполнота понимания структурной взаимосвязи педагогических технологий для достижения образовательных результатов.	Способность/неспособность формулировать планируемые результаты при проектировании образовательных продуктов (заданий, занятий). Владение/невладение методами и технологиями и образовательного процесса в школе.

<sup>3</sup> Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 № 544н «Об профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»».

На момент написания статьи за время работы региональной стажировочной площадки по данной теме, на базе ГБОУ СОШ №191 было проведено три занятия для различных категорий слушателей, в которых приняли участие более 50 человек.

Рассмотрим общий план обучающего занятия в рамках предлагаемого формата и остановимся более подробно на его отдельных этапах.

План учебного занятия:

1. Знакомство слушателей с форматом обучения;
2. Входное тестирование слушателей программы обучения;
3. Краткий обзор результатов тестирования;
4. Теоретическая часть: внедрению технологий достижения многофункциональных результатов в работу педагогов общеобразовательного учреждения;
5. Практическая часть: погружение в работу с технологиями достижения многофункциональных результатов;
6. Теоретическая часть: управление профессиональным развитием педагогов;
7. Практическая часть: работа с алгоритмом разработки технологий достижения многофункциональных результатов с целью ликвидации выявленных образовательных дефицитов.

Входная диагностика содержит вопросы, позволяющие выявить уровень теоретических знаний о педагогических технологиях, знаний нормативно-правовой базы, связанной с внедрением педагогических технологий в образовательный процесс, а также оценку личностной готовности к работе над темой обучающего мероприятия. Быстрый обзор результатов тестирования позволяет проанализировать подготовку учебной группы и сделать акцент на проблемные темы при проведении занятия.

На следующих этапах раскрывается сущность понятия технологий достижения многофункциональных результатов. Можно привести примеры технологий, но важно, чтобы педагог умел самостоятельно разрабатывать педагогические технологии, которые позволят ему добиваться запланированных результатов с учетом личностных особенностей участников образовательного процесса и материальных условий его протекания, что безусловно способствуют не только повышению эффективности работы педагога, но и его профессиональному развитию [1;2;3].

С целью углубления понимания сущности педагогической технологии считаем целесообразным проработать со слушателями один из примеров технологии и вариантов её использования в образовательном процессе. Различные примеры педагогических технологий с их подробным анализом и примерами реализации описаны в методических сборниках «Методические рекомендации по применению педагогических технологий формирования многофункциональных результатов обучающихся» (2022 г.) и «Педагогические технологии формирования многофункциональных результатов обучающихся» (2023 г.), с которыми можно ознакомиться на сайте ГБОУ СОШ №191 (<http://www.191spb.edusite.ru/p163aa1.html>).

В практике профессионального развития педагогов необходимо систематизировать работу по внедрению технологий достижения многофункциональных результатов со стороны административной команды школы. Для этого предлагается алгоритм, который с одной стороны позволит управлять и контролировать деятельностью педагогов, с другой стороны, позволит педагогам выработать навык разработки технологий для возмещения возникающих профессиональных дефицитов (Таблица 2). Подобный навык неуклонно приводит к росту профессионального мастерства педагога.

Таблица 2.

**Алгоритм создания педагогической технологии достижения  
многофункциональных результатов**

Этап	Описание
1. Диагностика образовательных дефицитов.	Современный педагог по определению должен использовать педагогические технологии в своей педагогической практике. Однако разнообразные условия, в которых протекает образовательный процесс, могут способствовать возникновению различных образовательных дефицитов. Поэтому первой задачей является их выявление. Наиболее распространенным способом является стартовая диагностика. Содержание стартовой диагностики должно базироваться на требованиях, содержащихся в государственных образовательных стандартах и федеральных образовательных программах, определяющих базовые знания и умения, которыми должны овладеть учащиеся.
2. Выявление причин возникновения образовательных дефицитов.	Данный этап играет важнейшую роль в разработке (подборе) педагогической технологии. Внимательный анализ источников низких образовательных результатов позволяет, направить усилия на устранение негативных условий образовательного процесса, а не неэффективную борьбу с их последствиями. К возможным причинам возникновения образовательных дефицитов можно отнести: - сложность предмета; - низкую мотивацию учащихся; - неблагоприятный социально-психологический климат в классе или семье; - низкий уровень подготовки на предыдущем уровне образования; - уровень способностей учащихся.
3. Выбор типа педагогической технологии.	При разработке педагогической технологии необходимо учитывать классификацию образовательных технологий. Общепризнанной классификации педагогических технологий не существует, поэтому отметим наиболее распространенные типы: 1) по уровню применения - социально-педагогические, отраслевые, предметные и т.д.; 2) по методологическому подходу (т.е. по принципу организации педагогического процесса) - гуманистические, социокультурные и т.д.; 3) по научной концепции (механизму) передачи и освоения опыта - ассоциативно-рефлекторные, развивающие, деятельностные и т.д.; 4) по характеру содержания - светские и религиозные, гуманитарные и технократические и т.д. 5) по виду педагогической деятельности - обучающие, поддерживающие, социализирующие и т.д.; 6) по типу управления - ручное (вербальное), рассеянное (фронтальное), цикличное (контроль - самоконтроль - взаимоконтроль); 7) по методам и способам обучения и воспитания - догматические, репродуктивные, проблемные, поисковые и др.;

	<p>8) по организационным формам - индивидуальные и групповые, классно-урочные и альтернативные, и др.;</p> <p>9) по средствам обучения - вербальные, наглядные, аудиовизуальные, дистанционные и др.;</p> <p>10) по направленности действия - предметные и личностные.</p>
4. Разработка содержательной части.	<p>Разработка содержательной части педагогической технологии должна основываться на двух ключевых элементах - методах и организационных формах обучения. Методы обучения традиционно делят на две группы.</p> <p>1. Репродуктивные методы:</p> <p>а) информационно-рецептивный (объяснительно-иллюстративное изложение, образно-ассоциативное изложение, повествовательное изложение, демонстрационный метод, иллюстративный метод, чтение информационных текстов);</p> <p>б) инструктивно-репродуктивный (упражнение, типовая производственная ситуация, инструктаж, репродуктивный диалог, лабораторно-практический метод).</p> <p>2. Продуктивные методы: проблемное изложение, диалогическое изложение, персонифицированное изложение, контрольное изложение, эвристический диалог, исследовательский метод, анализ производственных ситуаций, развитие творческих способностей. Наиболее распространенными формами обучения являются:</p> <p>1) индивидуальная (парная, т.е. взаимодействие по линии учитель - ученик);</p> <p>2) фронтальная (взаимодействие учителя со всем учебным коллективом для решения поставленной задачи);</p> <p>3) групповая (разделение обучающихся на группы, взаимодействие в группах и по линии учитель - группа);</p> <p>4) парная (взаимодействие между учителем и парой учащихся). При разработке содержательной части важно уделить особое внимание структуре урока.</p> <p>В настоящее время выделяют следующие основные этапы урока:</p> <p>1) организационный;</p> <p>2) мотивационный;</p> <p>3) постановка целей и задач;</p> <p>4) описание учебных действий;</p> <p>5) изучение нового учебного материала;</p> <p>6) воспроизведение изученного материала;</p> <p>7) самоанализ.</p>
5. Диагностика образовательных результатов.	<p>Диагностика выступает базовой процедурой контроля достижения обучающимися образовательных результатов, а также является основанием для коррекции применяемой педагогической технологии. Как правило, диагностика достижения учащимися образовательных результатов осуществляется в следующих формах:</p> <p>1) устный опрос;</p> <p>2) тестирование;</p> <p>3) контрольная, практическая, лабораторная работы;</p> <p>4) творческая работа;</p> <p>5) проектно-исследовательская работа.</p>

6. Коррекция педагогической технологии.	<p>Если результаты диагностики выявили, что при использовании педагогической технологии поставленные цели не были достигнуты или были выявлены существенные отклонения от прогнозируемых результатов, необходимо провести анализ на предмет:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) реалистичности поставленных целей и задач;</li> <li>2) корректности картины личности учащихся;</li> <li>3) адекватности выбора методов и формы обучения.</li> </ol> <p>Полученные данные могут быть использованы для коррекции педагогической технологии.</p>
---	--

Выбор темы и данного формата обучения продиктованы опытом работы управленческой команды школы с большим количеством молодых специалистов и вновь приходящих сотрудников общеобразовательной организации. Считаем, что систематическое внедрение приобретенных навыков в работе школы способствует как совершенствованию мастерства опытных педагогов, так и включение молодых специалистов в активную творческую работу, способствует их профессиональной адаптации.

#### **Список источников**

1. Современные образовательные технологии: учебное пособие для студентов, магистрантов, аспирантов, докторантов, школьных педагогов и вузовских преподавателей / [Н. В. Бордовская и др] ; под ред. Н. В. Бордовской. – М. : КноРус, 2011. – 431 с. - ISBN 978-5-406-01163-8.

2. Кларин, М. В. Педагогические технологии в учебном процессе / М. В. Кларин. – М. : Знание, 1989. – 75 с. - ISBN 5-07-000132-9.

3. Педагогические технологии формирования многофункциональных результатов обучающихся: методические рекомендации / [С. А. Бабак и др] ; под ред. С. А. Бабак. СПб. , 2023. - [электронный ресурс] . - URL : <https://191spb.edusite.ru/> (дата обращения 20.05.2024).

## НЕПРЕРЫВНОЕ РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ДОШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

А.В. Семенова  
О.С. Тихонова  
Т.В. Нилова  
А.И. Ботнарчук

*Аннотация.* В статье рассматривается проблема непрерывного профессионального развития современного педагога дошкольного образования. Подчеркивается роль технологий личностно ориентированного образования в процессе профессионального развития педагогов в рамках корпоративного научно-методического сопровождения. Представлена практика управления профессиональным развитием педагогов в детском саду №26 Красногвардейского района Санкт-Петербурга.

*Ключевые слова:* дошкольное образование, непрерывное профессиональное развитие педагогов, личностно-ориентированная модель повышения квалификации.

Реализация федерального государственного стандарта дошкольного образования и федеральной образовательной программы дошкольного образования напрямую зависит от уровня подготовки педагогических кадров. Изменение содержания дошкольного образования, способов и технологий организации образовательного процесса, переосмысление цели и результата дошкольного образования повышают необходимость постоянно совершенствовать профессиональные навыки педагогов, создавать условия, в которых педагоги становятся субъектами инновационной деятельности. Сегодня востребован педагог инициативный, творческий, компетентный, способный к развитию умений мобилизовать свой личностный потенциал в современной системе

воспитания и развития дошкольника [1]. Есть возможность опереться на самостоятельность и внутреннюю активность педагога, способствуя осознанному выбору индивидуальной образовательной траектории и задач профессионального становления на текущий период, осмысленному подходу к определению способов движения по профессионально-образовательному пути.

Для совершенствования воспитательно-образовательного процесса, непрерывного повышения уровня квалификации педагогов, изучения профессионального потенциала и выявления затруднений в работе, распознавания основных профессиональных и личностных особенностей кадрового ресурса дошкольного образовательного учреждения нами отслеживается процесс управления и динамика образовательной деятельности, анализируется и своевременно корректируется нами (Рисунок 1).

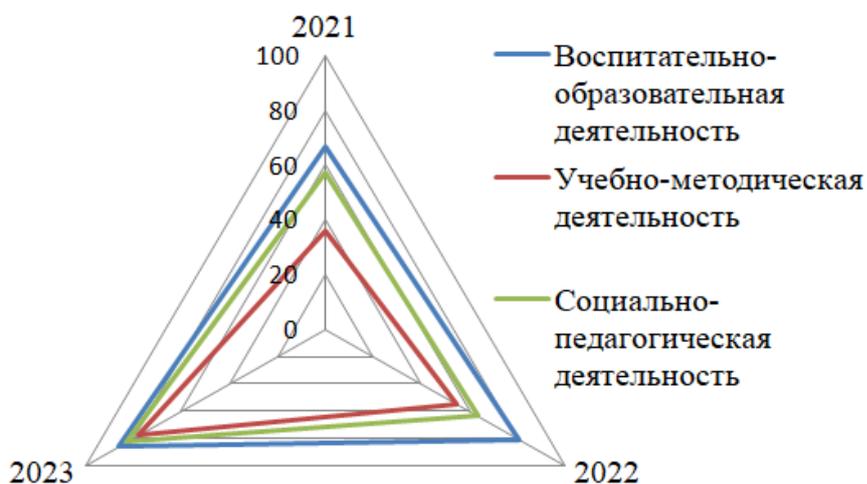


Рисунок 1. Результаты мониторинга компетенций педагогов по направлениям деятельности в ГБДОУ детском саду №26 Красногвардейского района Санкт-Петербурга

Стабильный рост показателей результатов исследований профессионально значимых и личностных качеств наших педагогов в

течение последних трёх лет показал эффективность личностно-ориентированной модели повышения квалификации педагогов [2].

Административный и педагогический ресурс детского сада с выработанными едиными подходами, принципами, ориентированными на формирование устойчивой системы качественного дошкольного образования, на освоение педагогами позиции субъекта, реализующего деятельностный подход, формируют необходимые контрольно-оценочные навыки и развивают рефлексивную позицию педагогов, обеспечивая, немаловажный компонент в повышении педагогического мастерства педагогов, мотивацию саморазвития и самосовершенствования. Именно исследование собственной практики является стратегией повышения профессионализма педагога, основой его активного участия в совершенствовании образовательного процесса. Заинтересованные в повышении своего мастерства педагоги не только проводят занятия, участвуют в мероприятиях, делятся наработанным опытом, но и анализируют собственные действия, выявляют причины, оказывающие негативное влияние на эффективность их профессиональной деятельности, ищут пути их устранения. Прогрессивный педагог чаще и с большим желанием прибегает к практическим исследованиям, позволяющим находить решение преодоления препятствий в организации образовательной деятельности. Акцент на профессиональном и личностном совершенствовании педагогов позволил нам сформировать остов коллектива (39 педагогов - 86 %), воспитать сотрудников, которые объединяются в группы для реализации проектов дошкольном образовательном учреждении, создать основу для разработки «матрицы ответственности», делегирования полномочий (Таблица 1).

Таблица 1.

**Уровень компетенций по направлениям деятельности педагогов  
в ГБДОУ детском саду №26**

Уровень компетенций по направлениям деятельности	2021	2022	2023
	Средний показатель (%)		
Воспитательно-образовательная деятельность	67	81	86
Учебно-методическая деятельность	36	55	78
Социально-педагогическая деятельность	57	64	83

Повышение квалификации педагогов связано не только с развитием, расширением, углублением знаний и умений, но и с осмыслением собственного педагогического опыта, выработкой своей педагогической позиции, в которую вносится та самая ценная толика тепла сердца педагога, без которой невозможна эффективная педагогическая деятельность.

Эффективная педагогическая деятельность неразрывно связана с ситуациями, которые предполагают выступления перед аудиторией. Это и выступления на семинарах, форумах, конференциях, вебинарах, педагогических советах, круглых столах, родительских собраниях и мастер-классах, участие в профессиональных конкурсах. Именно эти мероприятия создают благоприятную мотивационную среду для профессионального развития, роста педагогов, влияют на инновационные процессы, выявляют творческих и инициативных педагогов и развивают в педагоге такие качества, как конкурентоспособность и мастерство.

Педагоги и административная команда ГБДОУ детского сада №26 Красногвардейского района Санкт-Петербурга, работая в инновационном режиме в статусе региональной опытно-экспериментальной площадки с 2018 года, ежегодно представляют свой опыт на мероприятиях Петербургского международного образовательного форума, научно-практических конференциях по темам: «Поддержка исследовательского поведения дошкольников старшего возраста», «Проектирование новых

форматов сопровождения родителей воспитанников в дошкольной образовательной организации», «Эффективное взаимодействие участников образовательных отношений», «Формирование престижа профессии инженера у современных дошкольников», «Детский сад будущего: ранняя профессиональная ориентация детей дошкольного возраста», «Детская фенология».

Наша образовательная организация использует собственные учебно-методические, образовательные ресурсы для повышения профессионального мастерства педагогов, посредством реализации программы внутрифирменного обучения. Этот непрерывный процесс, отражающий систему работы по повышению профессиональной компетентности педагогов, инициируемый нашей административной командой, направлен на обеспечение высокого уровня организации образовательной деятельности. Мы реализуем ряд моделей внутрифирменного обучения.

Каталог-мотиватор «РАСТЁМ ВМЕСТЕ!» - это модель внутрифирменного развития педагогического персонала, когда решаются задачи развития актуальных компетенций педагогов с использованием новых активных форм и методов работы с обучающимися взрослыми. Используются проблемно-поисковый метод, деятельностный метод, видео-мастер-классы (просмотр и анализ авторских обучающих видеоматериалов, тренинги педагогического мастерства по созданию обучающих видеороликов), технология «заражения» и др.

Педагоги в дошкольном образовании как взрослые субъекты, имеющие профессиональные и личные запросы на повышение компетентности, нуждаются в нашем инновационном продукте для выстраивания личной траектории непрерывного «роста» в вопросах профессионального взаимодействия с детьми, обучения и воспитания ребенка. Созданный нами «Каталог-мотиватор для родителей и педагогов

«РАСТЕМ ВМЕСТЕ!» в результате инновационной деятельности в статусе региональной инновационной площадки по теме «Проектирование новых форматов сопровождения родителей воспитанников в дошкольной образовательной организации» был высоко оценён педагогическим сообществом. Творческая команда разработчиков ГБДОУ №26 стала дипломантом в городском конкурсе результатов инновационной деятельности «Сильные решения – 2023». Отличительной чертой нашего «Каталога-мотиватора «РАСТЁМ ВМЕСТЕ!»» является то, что он был создан на основе диагностики профессиональных дефицитов педагогов и специалистов дошкольного образования трех районов Санкт-Петербурга в условиях перехода на федеральную образовательную программу дошкольного образования (Рисунок 2).



Рисунок 2. Каталог-мотиватор «РАСТЁМ ВМЕСТЕ!»

Каталог-мотиватор можно рассматривать как вариант адресной помощи педагогам с учетом выявленных профессиональных дефицитов и мотивации к саморазвитию. Он включает в себя консультации и мастер-классы (видеоформат) специалистов детского сада: воспитателей, педагога-психолога, учителя-логопеда, инструктора по физической культуре, музыкального руководителя, администрации по организации образовательной деятельности в ДОО. Процесс разработки обучающих видео педагогами нашего учреждения повлиял на мотивацию профессионального развития педагогов, участников инновационной деятельности, сделав саму деятельность более привлекательной, востребованной на уровне личных профессиональных инициатив.

В моделировании системы повышения педагогического мастерства мы исходим из понимания необходимости помощи современному педагогу дошкольного образовательного учреждения успешно преодолеть ограниченность системы «послушания». С точки зрения рефлексивной психологии развитие педагогического мастерства невозможно вне педагогического творчества. Для этого создаём рефлексивную среду: в мышлении - проблемно-конфликтные ситуации, в деятельности - установки на кооперирование, а не на конкуренцию, в общении отношения, подразумевающие доступность собственного опыта человека и педагога для другого и открытость опыта другого для себя [3].

Результатом создания рефлексивной среды в учреждении стало, не столько педагогические находки и даже не совместные результаты деятельности, сколько процесс совместного поиска, т. е. каждый педагог занимающий сотворческую позицию выступает для другого педагога гарантом развития, происходит взаимное преобразование и достраивание друг друга как целостных личностей.

Показатели успешности в образовании тех, кто учит дошкольников в нашем ДОО определяет акроним **РИТМ**: Развитие, Инициативность, Творчество, Мастерство.

Педагог, находящийся в постоянном поиске, гораздо быстрее достигает высших уровней педагогического мастерства, профессионализма.

Таким образом, в настоящее время мы смело можем говорить о положительных результатах в профессиональном росте педагогов учреждения: успешное прохождения курсов повышения квалификации и курсов переподготовки, аттестация на первую и высшую квалификационные категории, активное участие в мероприятиях различного уровня.

В заключение важно отметить, что в настоящее время инновационное движение переходит в качественно новую стадию: оно становится массовым, повышая эффективность образования и воспитания в стране. Итак, педагогическое мастерство проявляется в деятельности, но к ней не сводится. Оно характеризуется высоким уровнем развития специальных умений, но и это не главное. Главное в позиции педагога - способность успешно управлять деятельностью обучающихся и заниматься самообразованием.

Развитие профессионализма педагога — постоянный во времени процесс овладения профессией. И, если мы равнодушны к своей профессии, способны реагировать на любые изменения образовательного процесса, если готовы работать творчески, делиться своим опытом, самообразовываться, успех нам обеспечен.

#### **Список источников**

1. Евстафьева, Л. Г. Повышение уровня мастерства педагогов дошкольного образования / Л. Г. Евстафьева. — Текст : непосредственный

// Молодой ученый. — 2021. — № 12 (354). — С. 239-241. — URL: <https://moluch.ru/archive/354/79240/> (дата обращения: 20.05.2024).

2. Репринцева, Г. А. Внутрикorporативное повышение квалификации воспитателей детского сада в вопросах развития игровой деятельности дошкольников / Г. А. Репринцева // Психолог. - 2019. - № 3. - С. 48-55. - URL : [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=30026](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=30026) (дата обращения 20.05.2024).

3. Галактионов, И. В. Психология творческой деятельности: структура, этапы, механизмы, методы исследования: учеб. пособие / И. В. Галактионов. – Хабаровск : Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2017 .- 124 с. - ISBN 978-5-7389-2388-3.

#### **КОГДА ОТМЕТКИ – НЕ ГЛАВНОЕ: КАК РАБОТАЕТ СИСТЕМА КРИТЕРИАЛЬНОГО ОЦЕНИВАНИЯ В ШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ**

А.Д. Палагина  
А.В. Шемякина  
Г.С. Кузьмин

**Аннотация.** В статье описана авторская, альтернативная традиционным формам система критериального оценивания результатов (СКО) обучения в школе «Точка Притяжения». Отмечаются преимущества системы СКО и проблемы перехода к ней. Предложен формат корпоративного обучения педагогов технологии критериального оценивания.

**Ключевые слова:** система критериального оценивания, балльная шкала, образовательные результаты.

Система критериального оценивания (СКО) – альтернатива традиционным формам оценивания, в рамках которых отметки характеризуют качество выполненной учеником работы в целом, а успеваемость оценивается по среднему баллу за определенный период. Принятая в большинстве школ России пятибалльная система работает именно так. Если заменить шкалу на десятибалльную или вовсе на

буквенную, это принципиально ничего не изменит. Критериальное оценивание работает иначе. Во-первых, оценивается не работа и не успеваемость в целом, а соответствие ответа или выполненного задания заранее установленным и известным ученику проверяемым и, по возможности однозначным, критериям: знает или нет, может или нет. Проверяется знание фактов и формул, понимание правил и определений, способность решать конкретные типы задач и применять приобретенные навыки. Текущая успеваемость оценивается, как отношение полного объема образовательных результатов, которые должны быть освоены, и реального объема, освоенного учеником. При этом важнейшей задачей для педагога становится формирование перечня конкретных, измеримых образовательных результатов, описание их на понятном для ребенка языке, выбор способов оценивания [1;2].

В нашей стране критериальное оценивание используется в частных образовательных учреждениях, а также внедряется в ряде государственных школ. Это непростой процесс, и мы прекрасно понимаем, что у каждой системы оценивания есть свои сильные и слабые стороны. Критериальное оценивание в ближайшее время не станет для всех привычной нормой. Однако нам кажется важным привлечь внимание коллег к тем методическим задачам, которые возникают при переходе на критериальное оценивание и при подготовке уроков в логике этой системы, извлечь пользу из подобной рефлексии и превратить ее в ресурс для профессионального роста.

С вопросами об особенностях внедрения и использования критериального оценивания мы обратились к тем, кто опробовал его на практике в петербургской частной школе «Точка Притяжения» и готов обучать других: заместителю директора по учебно-воспитательной работе Анастасии Палагиной и заместителю директора по воспитательной работе

Анастасии Шемякиной. Вопросы и комментарии подготовил координационный директор школы Георгий Кузьмин.

***1. Главное слово в разговоре об СКО – слово «критериальная». О чем это? Почему это так важно?***

Анастасия Палагина: «Если рассматривать изначальный смысл понятия, то оценивание – есть суждение о качестве чего-либо на основе сравнения запланированного и реального результата. Оценивание может быть качественным и количественным. В школе мы чаще имеем дело с количественным оцениванием, когда выставляем ту или иную отметку. Но даже в традиционной пятибалльной системе за отметкой скрывается определенное качество результата, о чем мы стали забывать. Так «пятерка» означает, что работа выполнена отлично, то есть с отличием от большинства. Критерий, в свою очередь, – это очень четкая, измеряемая характеристика результата, которую можно объективно зафиксировать с помощью специальных процедур».

***2. СКО – это что-то новое с точки зрения методики? Где она используется?***

Анастасия Палагина: «Рассказывая об СКО, спикеры часто приводят в качестве аналогии систему оценивания, используемую в программе «Международного бакалавриата». Также не стоит забывать о системе оценивания в школах Казахстана, которая во многом перекликается с СКО».

***3. В чем выигрывает педагог при переходе на СКО? А администрация школы?***

Анастасия Палагина: «Обычно на учителя ложится наибольший груз ответственности за качество образования учащихся, на него обращено пристальное внимание родителей и администрации школы, хотя учитель сам не всегда может сформулировать, какие именно образовательные результаты были достигнуты на конкретном уроке, и на основании чего

можно судить, достигнуты ли они в действительности или нет. СКО же решает проблему четкой формулировки и объективной оценки. Коммуникация со всеми участниками образовательного процесса упрощается, так как появляется прозрачная информация об успехах и трудностях ученика, а также о путях преодоления этих трудностей. Учителю проще конструктивно взаимодействовать с родителями, администрацией и учениками, формулировки образовательных результатов становятся понятнее, а оценка знаний – объективнее. Появляется возможность управлять образовательной траекторией учеников. Администрация школы получает в свои руки прозрачную систему оценки результатов обучения и эффективности работы педагогов, появляется возможность своевременно скорректировать трудности на основе мониторинга, рабочая атмосфера становится комфортнее».

#### ***4. Какие преимущества дает самому ребенку учеба в школе, использующей СКО?***

Анастасия Палагина, Анастасия Шемякина: «Ученик в системе критериального оценивания получает возможность перейти из объектной позиции получения образования в субъектную. Так у каждого ученика есть личный «Дневник достижений», который он использует на уроках для отслеживания собственного образовательного маршрута и для фиксации домашнего задания. В рамках профессиональной дискуссии мы называем «Дневники достижений» маршрутными листами: такая формулировка понятна всем нашим коллегам, внедряющим СКО. Благодаря маршрутному листу ученик знает, каких результатов может достичь за пять недель учебного модуля и какие задания помогут ему проверить, действительно ли эти результаты достигнуты. Ребенок может отрефлексировать собственные образовательные успехи, самостоятельно понять, что именно у него получается хорошо, а над чем нужно еще поработать. Безусловно, на начальном этапе рефлексии требуется помощь

взрослого. Однако в дальнейшем это способствует формированию того самого «умения учиться» (навыка учебной самостоятельности), о котором столько говорят в педагогическом сообществе. Помимо этого, СКО не подразумевает разделения учеников на «хорошистов», «отличников», «троечников» и «двоечников». Это позволяет ребенку двигаться по своему образовательному пути без ограничивающих ярлыков».

### ***5. Как в общих чертах строится обучение педагогов при переходе на СКО?***

Анастасия Палагина: «Прежде всего, с теории, ведь важно понять саму структуру СКО. Программа по предмету в этом случае буквально дробится на конкретные и измеримые образовательные результаты (ОР). В центре внимания оказывается не календарно-тематический план (КТП) на год, а, как раз, упорядоченный список ОР – так называемый кодификатор. Сейчас мы погружаем вновь принимаемых педагогов в тему в рамках вебинара, а также предоставляем им специально разработанный документ – наше школьное руководство по СКО. Далее мы разделяем новых педагогов по методическим объединениям, потому что в разных предметах есть своя специфика. Уже там с помощью опытных коллег новички осваивают необходимую систему знаний, получают доступ к методическим наработкам».

В руководстве по СКО вводятся необходимые понятия, им дается точное определение. Затем описываются те формы, в которых могут быть представлены предметные образовательные результаты: это знание фактов, умение определить понятие или закономерность, понимание способа деятельности, умение применить способ деятельности на практике. Проводится различие текущего (не всегда балльного) и констатирующего (итогового, балльного) оценивания. Далее в руководстве задается алгоритм разработки кодификатора и фонда оценочных средств, подготовки маршрутных листов по предметам.

В общих чертах алгоритм состоит из четырех шагов: создание тематического плана на год, описание перечня достигаемых образовательных результатов, подбор соответствующих видов и необходимых процедур оценивания, разработка оценочных заданий. На этапе разработки кодификатора под каждую процедуру оценивания выбираются шкалы: чаще всего «0-1» (бинарная) или «0-1-2», где 1 одному баллу соответствует частично достигнутый результат. В руководстве также предъявляются требования к содержанию оценочных заданий, приводятся примеры, даются рекомендации по организации работы учащихся с маршрутными листами. Важно отметить, что при общности подходов разные школы, внедряющие СКО, все равно работают с разными вариантами кодификатора: более или менее формализованными, более или менее детализированными.

#### ***6. Какие предметы в наибольшей степени выигрывают от внедрения СКО?***

Анастасия Палагина: «Легче ответить, какие «проигрывают», а точнее, с какими предметами мы до сих пор испытываем сложности в части внедрения. Это предметы творческого цикла: изобразительное искусство, керамика, музыка. На первый взгляд, мысль об оценивании детского творчества, как таковом, претит многим, но учителя, работающие в классической системе оценивания, тоже пользуются определенными критериями для оценки, так почему бы их не сделать открытыми и не разработать заранее для всех типов творческой деятельности? Мы пока в процессе раздумий на этот счёт, хоть наши коллеги из «Сверхновой школы» и «Школы 800» (Нижний Новгород) успешно практикуют СКО в преподавании этих дисциплин».

Большинство школ Санкт-Петербурга используют информационную систему «Параграф». Изначально она задумывалась как инструмент для

управления образованием на уровне школы, а сейчас выполняет и контрольно-надзорные функции. Решается задача учета успеваемости.

Увы, для полноценного перехода на СКО у школьных информационных систем типа «Параграфа» должны быть определенные возможности.

Во-первых, СКО является накопительной, а значит ключевыми количественными показателями будут возможный максимум баллов и фактическое их количество. Значит, любые инструменты (статистика, аналитика, отчетность), привязанные к среднему баллу не работают, как задумано, или даже мешают, вносят путаницу. И дальше все упирается в создание гибкой системы электронного журнала и электронного дневника, которой мы пользуемся, а также в готовность разработчиков этого программного продукта что-то менять и адаптировать под нужды конкретной школы. Увы, пока с гибкостью дела обстоят не очень. Поэтому школы, использующие СКО, опираются не только на коммерческие, но и на «кустарные» решения. Если из электронного журнала можно выгрузить все данные, чтобы обработать их самостоятельно, – это уже очень неплохо.

Во-вторых, образовательные результаты в СКО бывают трудными для интерпретации. Когда родители видят «двойки» или «пятерки» в электронном дневнике, им в целом все понятно. У них есть свой собственный опыт, чтобы принять решение, хвалить им ребенка или, условно, ругать, отпустить или бить в набат по поводу успеваемости. Отметки вида «2 балла из 3» или «образовательный результат уровня 2.0 достигнут частично» в электронном журнале выглядят непонятно. Одним из лучших решений будет отслеживание успеваемости в реальном времени с визуализацией: вот такой процент образовательных результатов достигнут на данном момент. Наши коллеги из «Сверхновой школы» так и делают, но также применяют «кустарные» инструменты. Мы все ждем,

когда появится возможность работать с коммерческими продуктами, в которых эта, казалось бы, несложная функция будет реализована.

***7. Как смещается фокус внимания педагога на этапе планирования года, подготовки к уроку, когда он работает в рамках СКО?***

Анастасия Палагина: «Повторю, что в центре внимания оказывается уже не КТП с набором тем на год, а кодификатор. И в методической работе на этапе планирования, и на уроках главенствующей единицей становится не тема, а конкретные ОР: приобретаемые и проверяемые знания и навыки. В нашей школе за последние 3 года уже сформировалась база формулировок ОР по всем основным предметам, поэтому задача педагога на данном этапе легче, чем на этапе внедрения СКО. А вот оценочные процедуры для каждого ОР все равно приходится прорабатывать год за годом, ведь большинству учителей все-таки удобнее работать со своим собственным фондом оценочных средств. И именно заранее известная форма проверки того, достигнут ли тот или иной образовательный результат, делает систему прозрачной для учеников и родителей».

***8. Стоит ли включать формулировки образовательных результатов в учебные и контрольно-измерительные материалы для детей?***

Анастасия Палагина: «Да, и это обязательное требование для разработки заданий в нашей школе. Благодаря наличию формулировки ОР в тексте задания, ученик самостоятельно связывает его с ОР из своего «Дневника достижений» (маршрутного листа на модуль) и понимает, что именно проверяется в данном задании, а также может сформулировать, чему он научился».

ОР не только сформулированы так, чтобы самому ребенку было понятно. Важно, чтобы трактовка - достигнут результат или нет, была однозначной. Поэтому в СКО часто используются бинарные шкалы: «да» и

«нет», знаешь или не знаешь. Но как быть со «сложными» образовательными результатами, для которых хочется и представляется логичным сильнее дифференцировать оценивание? Если для оценки успешности выполнения ребенком задания вам хочется «растянуть» шкалу и дать 3 балла из 5 или 7 баллов из 10, значит вы, скорее всего, недостаточно четко прописали образовательные результаты и не до конца понимаете, наличие или отсутствие чего именно собираетесь оценивать. Самому педагогу перейти в «другую систему координат» непросто.

***9. Кстати, а какова роль ученического дневника (или его заменителя) при использовании СКО?***

Анастасия Шемякина: «Как уже было сказано, в «Точке Притяжения» мы разработали «Дневник достижений» ребенка. На самом деле, это не просто маршрутный лист – в течение года в него постепенно включаются маршрутные листы по каждому из предметов за каждый учебный модуль, так что «Дневник» становится все толще и толще. Также в нем есть календарь событий и специальные поля для фиксации и оценивания домашнего задания. «Дневник достижений» – главный инструмент работы СКО для самого ученика. В нем он может отследить, какие темы уже пройдены, какие будут изучаться, каких результатов в рамках этих тем ему предстоит достичь. Ученик может сориентироваться, когда и каким способом будет проверяться тот или иной ОР, и даже, какие ОР войдут в проверочную работу. Помимо этого, в «Дневнике достижений» для каждого ОР есть поле для самооценивания. Оно может оказать значимое подспорье при обсуждении образовательного трека ученика с классным руководителем».

***10. Коль скоро речь зашла о домашних заданиях, а как они задаются и проверяются в рамках СКО?***

Анастасия Палагина: «Домашние задания проверяют и при работе в рамках пятибалльной системы, и при использовании критериального

оценивания. Если говорить о качественной стороне, домашние задания выдаются и проверяются учителем, ребенок получает обратную связь. Вопрос количественной обратной связи несколько отличается от традиционной системы. Для начала нужно понять, для чего вообще задаётся домашнее задание. Когда мы говорим о задании, как способе отработки уже изученного материала, вопрос об оценивании встаёт иначе: «А оценивать ли вообще?». В «Точке Притяжения» мы пришли к тому, что нам важно помочь ребенку сформировать учебную самостоятельность, поэтому решили оценивать домашние задания скорее с позиции метапредметных результатов: все домашние работы за неделю ребенком выполнены (в нашей школе это 3 работы) – это 1 балл. При подведении итогов учебного модуля домашние задания формируют довольно небольшую долю от 100% результата, но все равно существенную, что неизбежно скажется, если их не выполнять совсем».

***11. Как быстро ребенок, который учился в рамках пятибалльной системы, может адаптироваться к СКО? Возможен ли обратный переход?***

Анастасия Шемякина: «Наш опыт говорит, что ученики достаточно быстро (иногда гораздо быстрее, чем их родители) в полной мере включаются в работу в рамках СКО. Классный руководитель (в нашем случае это куратор класса) вместе с ребенком разбирает, как работает «Дневник достижений», помогает ребенку адаптироваться. А поскольку критериальное оценивание используется на всех уроках, оно быстро становится обыденным. Обратный переход также возможен – пятибалльная система, при всех ее минусах и нюансах, интуитивно понятна. В этом ее сильная сторона и одна из причин повсеместного распространения. При этом у нас есть опыт, когда дети, возвращаясь в традиционную систему оценивания, продолжали говорить на языке

достижения образовательных результатов. Что для нас является очень ценным показателем».

***12. Как действовать в моменты, когда ребенок разочарован собственными результатами в их количественном измерении (отметками, процентами)?***

Анастасия Шемякина: «Наличие конкретного образовательного результата, который необходимо усвоить, очень упрощает жизнь как учителю, так и ребенку: проще понять, что именно нужно сделать для успешного изучения программы. Не нужно переписывать работу, включающую в себя множество образовательных результатов, достаточно сфокусироваться именно на том, реальное усвоение которого вызывает вопросы. Количественное измерение результата – отправная точка разговора. Нужно уточнить у ученика, что отражает тот или иной балл, с каким именно образовательным результатом возникли сложности. Исходя из этого, определить вместе с ребенком, каков план действий по его освоению. Это может быть дополнительное занятие, самостоятельная работа, короткая встреча с учителем, помощь в объяснении от одноклассников».

***13. Какими способами классный руководитель, курирующий успеваемость ребенка, в целом может сместить фокус внимания ребенка с отметок на образовательные результаты?***

Анастасия Шемякина: «Задача классного руководителя, работающего в системе СКО, – помогать ученику отслеживать и рефлексировать освоение образовательных результатов. Педагогу важно задавать уточняющие вопросы, находясь в парадигме освоения знаний и навыков, а не «зарабатывания» баллов. Детям, которые сфокусированы на отметке, нужно помочь сделать следующий шаг в их рассуждении и подумать, что показывает отметка на самом деле, поработать с «Дневником достижений». Например, если ребенок задается вопросом, на

какую отметку он написал работу относительно традиционной системы, можно уточнить у него, что это знание ему даст, что он хотел бы узнать на самом деле. Как правило, ребенку важно до конца разобраться, успешно ли он справился с работой или нет. А это как раз можно понять, используя зафиксированные в «Дневнике» критерии».

***14. Есть ли возрастные особенности детей, которые нужно учесть, внедряя СКО на разных ступенях обучения?***

Анастасия Шемякина: «Безусловно, да. Во-первых, это сама формулировка ОР – ребёнку важно «присвоить» этот результат, поэтому для начальной школы мы формулируем их через местоимение «Я»: «Я умею выделять грамматическую основу предложения». Сами результаты важно формулировать понятным для ребенка языком – таким же, как и на уроках. Помимо этого, важно развивать у детей навык работы с таблицей, ведь вся информация представлена в «Дневнике достижений» в табличной форме. Дети, только недавно ставшие школьниками, не обладают таким навыком. Поэтому в первом классе, еще до включения ребенка в обучение с оцениванием, на уроках появляется упрощенные версии маршрутных листов, чтобы переход от безоценочной системы к СКО был более плавным».

***15. О чем бы вы рассказали родителям на этапе «первого контакта» с СКО?***

Анастасия Палагина: «Основные моменты, о которых может идти речь в рамках «первого контакта», уже упоминались. Самое главное, в чем мы уверены и в чем важно убедить родителей, – система критериального оценивания позволяет сделать учебный процесс максимально прозрачным и помогает развивать учебную самостоятельность, благодаря которой дети становятся более ответственными и вовлеченными. Каждый ребенок заранее знает не только какую тему будет изучать в ближайшее время, но и что ему нужно сделать, чтобы продемонстрировать успехи в обучении.

Понимание того, когда и в какой форме можно будет показать, чему ты научился, и как интерпретировать результаты определенной работы, помогает детям планировать свое время и добавляет уверенности. Обучающиеся фокусируются на освоении образовательного результата, а не на получении балла или статуса «отличник» или «хорошист», за которыми не видно, чему именно ты научился за определенный период».

Если мы грамотно презентуем СКО, чаще всего это создает у родителей благоприятное впечатление и позитивную обратную связь: «Да, это звучит здорово». Важно понимать, что это первое впечатление, и мы сознательно фокусируемся на преимуществах, а о недостатках и неизбежных «подводных камнях» говорим в контексте необходимости осознанного выбора школы с учетом особенностей ребенка, приоритетов, ценностей и запросов родителей. Комментарии и возражения появляются позже и касаются интерпретации образовательных результатов, которые фиксируются непривычным образом: «А 2 балла из 2 – это «пятерка» или нет? Мой сын получил 1 балл из 2 за диктант, но я не понимаю, это хорошо или плохо. Он что, только половину слов правильно написал? А если мы перейдем в другую школу, у нас же будут какие-то оценки?».

В тот момент, когда возникают сложности в освоении образовательной программы, может оказаться, что реального понимания критериального оценивания у родителей всё-таки нет, а значит, необходимо вновь вернуться к тому, что, как и почему устроено. Наверное, это неизбежно и нормально. Как-то осознанно отнестись к новому можно только после того, как появился практический опыт.

***16. Как отвечать на настойчивые просьбы родителей «перевести» для них отметки из СКО в пятибалльную систему?***

Анастасия Шемякина: «Важно понимать, что родитель уверен, что пятибалльная система является для него понятной и информативной. Она

не требует усилий, чтобы разобраться, она просто сообщает, «хорош» ребенок в предмете или есть проблема. То есть, потребность родителя заключается не в том, чтобы узнать конкретную цифру, а в точном понимании уровня успеваемости ребенка. Исходя из этого, важно такое понимание родителю дать. Для этого существует множество способов: отчет об успеваемости и социальных проявлениях ребенка, письменная фиксация сильных сторон и точек роста, личная встреча с учителями, администрацией при необходимости. Важно беседовать с родителем о том, что дает СКО, и давать ему регулярную и понятную обратную связь.

***17. СКО – сложная и во всех смыслах система: она предъявляет требование к квалификации педагогов, готовности информационных систем, осознанности родителей. Сейчас она не является нормой для массовой школы. Что на этапе подготовки урока может взять для себя из СКО педагог, продолжающий работать в рамках пятибалльной системы оценивания?***

Анастасия Шемякина: «Безусловно, даже работая в рамках пятибалльной системы оценивания, педагог может использовать элементы СКО, чтобы помогать себе и детям держать фокус на образовательных результатах. Для этого можно, например, формулировать их в рамках каждой изучаемой темы и вывешивать на доске, после чего обращаться к ним. При проверке работ можно также оставлять развернутые комментарии, исходя из уровня освоения ОР. Если позволяет нагрузка, при пересдачах опираться в работах не на тему, а на конкретный образовательный результат, при работе с которым ребенок допустил ошибки. Впрочем, мы уверены, что подходящую практику каждый учитель может придумать себе сам. Для педагога (да и для всех участников образовательного процесса) важна внутренняя заинтересованность в фокусировке на образовательных результатах – на знаниях, а не на отметках».

## Список источников

1. Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 13.01.2023 № 03-49 «О направлении методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по системе оценки достижения обучающимися планируемых результатов освоения программ начального общего, основного общего и среднего общего образования»). – [электронный ресурс]. – URL : <https://uotgo.ru/wp-content/uploads/2023/04/> (дата обращения 20.05.2024).

2. Методология системы критериального оценивания учебных достижений учащихся: Учебно-метод. пособие / О.И. Можяева, А.С. Шилибекова, Д.Б. Зиеденова. – Астана: АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы», 2017. - 38 с. - ISBN 978-601-328-249-7.

### **ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ: УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ**

А.В. Афанасьева  
О.О. Жебровская  
О.С. Кудрявцева  
Л.А. Медведева

*Аннотация.* На основе использования «Модели управления образовательной организацией в условиях цифровой зрелости» возможно повышение эффективности управления образовательной организацией при определении уровня развития цифровой зрелости конкретной образовательной организации на основе ключевых показателей (использования цифровых сервисов, создания информационных систем, развития информационной инфраструктуры и управления ею, использования цифровых данных и технологий в управлении, управления кадрами в цифровой образовательной среде и т.д.) и создания стратегии её развития.

**Ключевые слова:** цифровая зрелость образовательной организации, модель управления образовательной организацией в условиях цифровой зрелости.

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение лицей №373 Московского района Санкт-Петербурга «Экономический лицей» – это территория эффективного управления и инновационной деятельности в режиме развития. В основе деятельности лицея – концепция повышения уровня социально-технологической компетентности учащихся, реализация модели социализации учащихся и информационно-коммуникационно-технологической деятельности. Приоритетным направлением является создание условий для индивидуального развития каждого школьника и реализация профильной подготовки лицеистов по математическому и информационному направлениям. Вот лишь небольшой обзор достижений лицея:

С 01.09.2022 по 31.08.2025 лицей работает в статусе региональной экспериментальной площадки по направлению «Технологии цифровой трансформации в сфере образования» по теме «Моделирование цифровых коворкинг-пространств для совместной деятельности субъектов образования»<sup>4</sup>. В 2022 году лицей стал победителем конкурсного отбора на право получения гранта по направлению «Гуманитарно-технологический класс» по теме «Лаборатория развития предпринимательских компетенций школьников «Стартап»<sup>5</sup>. Лицей входит в публикуемую часть 4 из 5

---

<sup>4</sup> Распоряжение Комитета по образованию Санкт-Петербурга от 10.06.2022 года №1189-р «О признании образовательных учреждений экспериментальными площадками Санкт-Петербурга и ресурсными центрами общего образования Санкт-Петербурга».

<sup>5</sup> Распоряжение Комитета по образованию от 19.07.2022 № 1433-р «О предоставлении грантов в форме субсидий государственным общеобразовательным организациям Санкт-Петербурга на оснащение базовых общеобразовательных организаций современными средствами обучения и воспитания в целях повышения качества общего образования, в том числе через использование сетевой формы».

рейтингов образовательных организаций Санкт-Петербурга по результатам оценки качества образования. Лицей – ежегодный участник Петербургского международного образовательного форума, разработчик инновационных результатов образовательной деятельности.

2023-2024 год: лицу присвоен статус региональной стажировочной площадки по теме «Профессиональное развитие руководителя: управление образовательной организацией в условиях цифровой зрелости». Лауреат городского конкурса результатов инновационной деятельности «Сильные решения» в номинации «Инновации в управлении образовательной организацией» с продуктом «Модель управления образовательной организацией в условиях цифровой зрелости». Победитель городского конкурса лучших практик государственно-общественного управления образовательными организациями Санкт-Петербурга, находящимися в ведении Комитета по образованию и администраций районов Санкт-Петербурга в номинации «Актуальное направление государственно-общественного управления образованием» по теме «Модель государственно-общественного управления в цифровом коворкинговом пространстве» [1].

В лицее работают 93 педагога, 80 педагогических сотрудников имеют высшее образование, 13 – среднее профессиональное и обучаются в образовательных учреждениях высшего образования, 5 – кандидаты наук, 5 – имеют два высших образования. Большинство педагогических сотрудников со средним профессиональным образованием – молодые воспитатели отделения дошкольного образования. 80 % учителей имеют высшую квалификационную категорию. Весь коллектив лицея является активным, творческим, легко обучается, умеет работать в условиях цифровой зрелости образовательной организации, обладает огромным опытом творческой деятельности, взаимообучения.

Современный лицей – это образовательный комплекс, включающий здание основной и средней школы, на Московском проспекте, 112; здание начальной школы (Московский проспект, 96), помещение отделения дошкольного образования (Киевская улица, 3), принявшее первых воспитанников 9 декабря 2017 года, три отделения дошкольного образования, которые будут открыты в 2024 – 2025 учебном году.

Лицей выполняет большой объём работы в области информационных технологий – цифровой трансформации образования. В рамках деятельности региональной стажировочной площадки ГБОУ лицей №373 Московского района Санкт-Петербурга реализует эффективные практики управления образовательной организацией в информационной, а позже – в цифровой образовательной среде. Система управления совершенствовалась, развивалась, к 2022 г. лицей перешел к стадии цифровой зрелости образовательной организации. В лицее реализуется комплекс управленческих практик, позволивших лицее достигнуть цифровой зрелости образовательной организации и транслировать этот опыт. Комплекс апробировался и транслировался на разных уровнях (районном, региональном, федеральном, международном), в общеобразовательных организациях Санкт-Петербурга.

Управленческие практики включают:

- освоение руководителями образовательных организаций ключевой компетенции «управление формированием образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды», стратегий достижения цифровой зрелости образовательной организации;

- повышение уровня их компетентности как в сфере цифровизации, так и в управлении образовательной организации в условиях цифровой зрелости;

- управление кадрами, сопровождение освоения ими цифровых ресурсов и поддержки цифровых инициатив и проектов педагогов;

- обеспечение информационной безопасности участников образовательных отношений в цифровой образовательной среде;
- развитие государственно-общественного управления образованием и медиакомпетентности;
- освоение технологий мониторинга показателей цифровой зрелости образовательной организации и измерения эффективности управленческих решений в условиях цифровой зрелости.

Указом Президента Российской Федерации от 21.07.2020 №474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» в качестве одного из целевых показателей национальной цели «цифровая трансформация» указано достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе, образования». Ключевыми показателями цифровой зрелости является активное использование цифровых сервисов, создание информационных систем, развитие информационной инфраструктуры и управление ею, использование цифровых данных и технологий в управлении, управление кадрами в цифровой образовательной среде. Основными дефицитами руководителя образовательной организации, препятствующими ее переходу к цифровой зрелости, являются:

- отсутствие навыков для разработки стратегии цифровой трансформации в образовательной организации;
- недостаток компетентности и знаний в этой области, как у руководителя, так и у коллектива образовательной организации;
- отсутствие понимания специфики управления образовательной организацией в условиях цифровой зрелости;
- недостаточное внимание к развитию государственно-общественного управления образованием в цифровой среде.

Результаты исследования мониторинга цифровой трансформации образования (МЦТОО), проведенного НИУ ВШЭ, свидетельствуют, что

ключевой проблемой является низкий уровень культуры принятия управленческих решений в образовательной организации в условиях перехода к цифровой зрелости. Важно научить руководителей управлять работой по поиску и внедрению цифровых технологий, которые будут уместны в конкретной образовательной организации.

Проблема, определяемая дефицитами руководителей образовательных организаций в сфере управления в образовательной организацией в цифровой среде, отражена и в результатах опроса, проведенного Центром проектного и цифрового развития образования Института прикладных экономических исследований РАНХиГС, и в методических рекомендациях СПбЦОКОиИТ [2].

Значимость темы стажировочной площадки «Профессиональное развитие руководителя: управление образовательной организацией в условиях цифровой зрелости» обусловлена необходимостью выполнения Указа Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», национального проекта «Образование». Требуется решение задач в области информационной безопасности и правовой защиты данных нормативными документами, задач образовательной организации в процессе цифровой трансформации, выявление рисков и угроз, грамотного и эффективного использования и создания цифровых образовательных ресурсов, современного оборудования. Актуальность темы стажировочной площадки определяется распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 29.05.2020 №Р-48 «Об утверждении методических рекомендации профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, по внедрению и функционированию в образовательных организациях целевой модели цифровой образовательной среды». В

функционировании стажировочной площадки также учтена необходимость реализации распоряжения Правительства Санкт-Петербурга от 14.04.2021 №13-рп «О реализации мероприятий по обновлению материально-технической базы общеобразовательных организаций и профессиональных образовательных организаций в целях внедрения цифровой образовательной среды в рамках федерального проекта «Цифровая образовательная среда» национального проекта «Образование».

Цель: освоение стажерами навыков перевода образовательной организации в стадию цифровой зрелости и управления образовательной организацией в условиях цифровой зрелости (см. Таблицу 1).

Задачи:

1. Формирование профессиональных ценностей и установок руководителей, направленных на личностное принятие и эффективное использование практик управления образовательной организацией в условиях цифровой зрелости;

2. Обеспечение руководителей комплексом практик перевода образовательной организации в стадию цифровой зрелости, управления образовательной организацией в условиях цифровой зрелости, мониторинга качества управления в условиях цифровой зрелости.

Целевая группа: руководители образовательных организаций, кандидаты на должность руководителей образовательных организаций, представители управленческих команд, руководители структурных подразделений, методисты.

**Таблица 1.**

**Описание компетенции, которую предстоит сформировать  
в процессе стажировки:**

Трудовое действие и/или необходимое умение	Профессиональная компетенция руководителя (необходимое умение с	Профессиональные дефициты стажера, которые предстоит устранить в ходе	Показатели оценки профессиональной компетенции (для входного и
--	---	---	--

	опорой на знания)	стажировки	итогового тестирования)
Управление формированием образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды.	Управление формированием информационной образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды. Обеспечение условий для реализации образовательных программ с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий с учетом функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных и телекоммуникационных технологий, соответствующих технических средств, обеспечивающих освоение обучающимися образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся. Знание образовательных теорий, технологии и средств обучения и воспитания, в том числе основанных на виртуальной и дополненной реальности, границ и	Отсутствие навыков управления формированием цифровой образовательной среды, создания стратегии перехода образовательной организации к цифровой зрелости и управления образовательной организацией в условиях цифровой зрелости. Отсутствие навыков обеспечения условий для реализации образовательных программ с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, с учетом функционирования электронной информационно-образовательной среды. Недостаток знаний об образовательных теориях, технологиях и средствах обучения и воспитания, в том числе основанных на виртуальной и дополненной реальности.	Умение/неумение управления формированием цифровой образовательной среды, создания стратегии перехода образовательной организации к цифровой зрелости и управления образовательной организацией в условиях цифровой зрелости. Умение/неумение обеспечения условий для реализации образовательных программ с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, с учетом функционирования электронной информационно-образовательной среды. Знание/незнание образовательных теорий, технологий и средств обучения и воспитания, в том числе основанных на виртуальной и дополненной реальности.

	возможности их использования в общем образовании.		
Реализация государственной политики в сфере цифровой трансформации образовательной организации и развития цифровой образовательной среды	Реализовывать проекты в сфере цифровой трансформации образовательной организации. Знание тенденций развития общего образования и управления образовательными системами в Российской Федерации и в мире, основных направлений развития цифровой экономики и постиндустриального общества, основ цифровизации общеобразовательной организации.	Отсутствие умения реализовывать проекты в сфере цифровой трансформации образовательной организации. Недостаток знаний о тенденциях развития общего образования и управления образовательными системами в Российской Федерации и в мире, об основных направлениях развития цифровой экономики и постиндустриального общества, основ цифровизации общеобразовательной организации.	Умение/неумение реализовывать проекты в сфере цифровой трансформации образовательной организации. Знание/незнание тенденций развития общего образования и управления образовательными системами в Российской Федерации и в мире, основных направлений развития цифровой экономики и постиндустриального общества, основ цифровизации общеобразовательной организации.

Заявленные для формирования профессиональные компетенции соответствуют актуальным направлениям государственной политики в сфере образования, полностью соответствуют профессиональному стандарту «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»<sup>6</sup>.

### **Примерный тематический план программы стажировки**

1. Понятие и сущность цифровой зрелости образовательной организации.
2. Показатели цифровой зрелости образовательной организации.

<sup>6</sup> Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.2021 №250-н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)».

3. Самоанализ профессиональных дефицитов преподавателя, методиста, руководителя в условиях цифровой зрелости образовательной организации. Входное тестирование для выявления профессиональных дефицитов.

4. Стратегии достижения цифровой зрелости образовательной организации. Кейсы.

5. Инструменты управления образовательной организацией в условиях цифровой зрелости.

6. Цифровая среда лица № 373.

7. Практика управления образовательной организацией в условиях цифровой зрелости. Деловая игра.

#### **Список источников**

1. Афанасьева, И. В. Реализация модели государственно-общественного управления образовательной организацией в стадии цифровой зрелости / И. В. Афанасьева, Э. В. Васильева, О. О. Жебровская, О. С. Кудрявцева, Л. А. Медведева // Академический вестник. - 2023. - №3 (61). - С. 54-60. – ISSN 1998-6807.

2. Методические рекомендации по формированию цифровой образовательной среды в образовательной организации / Сост.: Смирнова Е. Н. – СПб.: ГБУ ДПО «СПбЦОКОиИТ», 2022. – 71 с.

#### **МЕТОДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ШКОЛЫ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ**

Г.П. Волчёнкова  
Д.В. Контанистова  
С.И. Волкова  
Н.И. Худяшова

*Аннотация.* В статье рассматривается программа стажировочной площадки для руководителей общеобразовательных учреждений, освоение

которой направлено на формирование новых управленческих компетенций в условиях цифровой трансформации образования. Приведён диагностический инструментарий выявления профессиональных дефицитов. Предложены продукты инновационной деятельности.

**Ключевые слова:** цифровая образовательная среда, профессиональные дефициты, цифровая грамотность, профилактика техностресса.

ГБОУ СОШ №139 имеет более 10 лет успешной практики по разработке и внедрению инновационных моделей осуществления образовательного процесса. Ежегодно школа входит в рейтинги образовательных организаций Санкт-Петербурга. В учреждении образования работают высококвалифицированные педагоги, победители конкурсов профессионального мастерства федерального и регионального уровня, а также победители городских конкурсов инновационных продуктов. Школа активно вела экспериментальную работу в рамках региональной инновационной площадки по теме «Профессиональный рост педагогов в условиях цифровой образовательной среды» (2021-2023 гг.). В 2022 году учреждение стало обладателем гранта в форме субсидий с темой проекта «Инженерно-технологический полигон «STEM-код» для развития проектного мышления и STEM-компетенций». В школе открыты и успешно функционируют лаборатории: лаборатория «Интеллектуальные энергетические системы», лаборатория «Цифровое творчество» (образовательный комплекс программирования беспилотного транспорта, робототехники и основ искусственного интеллекта), лаборатория «Инженерные науки» (инновационные технологии обработки материала и интернет вещей). Учреждение является региональной консультационной площадкой по ФГОС ООО, проводит обучающие вебинары для педагогических работников и руководителей.

В период с 09.01.2024 - 31.12.2026 школа стала районной опорной площадкой по реализации проекта «Школа Минпросвещения России», магистральное направление проекта «Образовательная среда».

С 2022 года на базе школы функционирует стажировочная площадка по теме «Методическое сопровождение руководителей школы в условиях цифровой трансформации образования», **целью** которой является овладение руководителями школ эффективными технологиями и методами по совершенствованию и развитию цифровой образовательной среды в условиях цифровой трансформации образования.

**Задачи:**

1. Развитие цифровой грамотности у руководителей школы для эффективного управления;

2. Знакомство с цифровыми инструментами по эффективному управлению цифровой средой в образовательной организации;

3. Развитие профессиональных цифровых компетенций для эффективной организации управленческой деятельности и сохранения психического здоровья;

4. Обеспечение слушателей методическими материалами в условиях цифровой трансформации образования.

**Целевая группа** программы стажировки: заместители руководителей образовательных организаций, кандидаты на должность руководителей образовательных организаций, представители управленческих команд, руководители структурных подразделений, методисты, педагогические работники.

В процессе стажировки формируются и совершенствуются профессиональные компетенция педагога, такие как:

– управление формированием информационной образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды;

– реализация проектов (грантов) в сфере цифровой трансформации образовательной организации;

– информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении общеобразовательной организацией (цифровая грамотность).

В результате формируются показатели оценки профессиональной компетенции:

– владение цифровой грамотностью для эффективной организации труда и совершенствованию цифровой образовательной среды учреждения образования;

– владение основами цифровизации общеобразовательной организации;

– владение навыками использования ИКТ и приемами профилактики техностресса.

Формат программы стажировки ориентирован на выявление и устранение у слушателя профессиональных дефицитов, затрудняющих эффективное применение руководителем теоретических знаний и умений цифровых компетенций в практической работе с обучающимися для достижения высоких результатов образования. Поэтому содержание программы стажировки состоит из комплекса заданий для слушателей по проектированию, реализации и анализу результативности своей практической деятельности. Задания направлены на устранение выявленных профессиональных дефицитов. Разработана программа стажировки, которая реализуется в очном и онлайн форматах. Программу реализует команда подготовленных тьюторов и методистов. Разработан полный комплект учебно-методического обеспечения реализации программы стажировки, в который входят пакет диагностических материалов, вариативный комплект учебных заданий и практико-ориентированный формат итогового задания для слушателей. Для устранения профессиональных дефицитов, выявленных на этапе

диагностики, программа стажировки включает стажеров в практическую деятельность площадки по созданию и совершенствованию цифровой образовательной среды и профилактики техностресса, при тьюторском сопровождении их индивидуальных образовательных маршрутов.

К инновациям программы стажировочной площадки следует отнести:

- предложенную модель цифровой образовательной среды (ЦОС) образовательного учреждения;
- пакет диагностик цифровой грамотности и ЦОС учреждения образования;
- электронный продукт «Эффективный контракт» как средство мотивации педагогов;
- информационно-сервисную платформу «Центр цифровых компетенций учителя»;
- предложенную модель организации и сопровождения проектной деятельности обучающегося в дистанционном формате.

Педагоги, принимающие участие в разработке программы и методических материалов для стажировочной площадки являются победителями конкурсов профессионального мастерства федерального и регионального уровня, а также победителями городских конкурсов инновационных продуктов:

- электронный продукт «Эффективный контракт» ГБОУ СОШ №139 как инструмент мотивации педагога, повышения качества образования и снижения документационной нагрузки отнесён в 2021 году к «Лучшим кадровым технологиям Санкт-Петербурга» в сфере мотивации персонала;
- Контанистова Д.В. стала победителем в VIII Межрегиональном фестивале инновационных педагогических идей «Стратегия будущего» (с международным участием), представив инновационную модель

организации и сопровождения проектной деятельности обучающегося в дистанционном формате.

Тематика «Методическое сопровождение руководителей школы в условиях цифровой трансформации образования» является актуальной и значимой, так как входит в перечень актуальных направлений деятельности региональных стажировочных площадок в 2023 году Комитета по образованию Санкт-Петербурга (стажировки по методическому сопровождению повышения «цифровой зрелости» системы образования). В содержании программы учтён ряд наработок специалистов по управлению образованием [1;2;3]. Обучение осуществляется установочными сессиями 1 раз в квартал, в течении 1 - 2 недель. Каждый слушатель выполняет диагностические задания, посещает практические занятия и семинары очно, формирует совместно с тьютором индивидуальный план стажировки, выполняет соответствующие практики, корректирует план, анализирует результаты совместно с тьютором, получает сертификат при успешном овладении компетенциями и выполнении итогового тестирования.

### **Тематика программы обучения**

1. Семинар «Методическое сопровождение руководителей школы в условиях цифровой трансформации образования»:

1.1. Практическое занятие «Цифровые инструменты руководителя».

Модель цифровой образовательной среды (ЦОС) образовательного учреждения. Цифровая грамотность. Составление отчётов и делегирование прав в АИСУ «Параграф». Изучение безопасного пространства для учёбы и общения «Сферум». Изучение электронного продукта «Эффективный контракт», предназначенного для оценки качества труда и установления надбавок стимулирующего характера для сотрудников учреждения образования. Организация информационно-

сервисной поддержки цифровых компетенций педагогов: опыт, перспективы.

### 1.2. Цифровая образовательная среда учреждения.

STEM-образование и организация проектной деятельности учащихся в рамках ФГОС СОО и реализации ООП СОО в ГБОУ СОШ 139 («Индивидуальный проект»). Знакомство с лабораториями инженерно-технологического полигона «STEM-код» Лаборатория «Интеллектуальных энергетических систем», Лаборатория «Цифровое творчество» (образовательный комплекс программирования беспилотного транспорта, робототехника и основы искусственного интеллекта), Лаборатория «Инженерные науки» (инновационные технологии обработки материала, интернет вещей, «умный дом», «умная теплица»).

### 1.3. Тренинг «Техностресс и его профилактика».

Техностресс. Факторы техностресса в деятельности руководителя. Экспресс-диагностика и профилактика техностресса. Матрица Эйзенхауэра. Составление интеллект-карты потенциала руководителя.

Занятие 2. Самостоятельная работа руководителей по проведению диагностики и устранению выявленных дефицитов: «Самооценка цифровой грамотности», «Самооценка профессионального выгорания в условиях техностресса», «Самообследование цифровой образовательной среды учреждения».

Занятие 3. Итоговое тестирование. Рефлексия. Выполнение итоговой работы слушателем с обязательной апробацией ее на практике. Обратная связь об эффективности реализации программы.

Диагностический инструментарий мониторинга результатов реализации программы стажировки включает в себя: входную диагностику на определение дефицитов слушателя, итоговую анкету для руководителей по оценке результатов стажировки, промежуточное анкетирование, самодиагностику ЦОС учреждения образования,

мониторинг цифровых компетенций, самоанализ личного типа управления временем, форму экспертного заключения динамики профессионального развития стажера с учетом всех проводимых мониторингов. Диагностические материалы разработаны в соответствии с методическими рекомендациями Министерства просвещения Российской Федерации<sup>7</sup>.

С 2022 года на базе стажировочной площадки ГБОУ СОШ №139 Санкт-Петербурга прошли обучение более 150 руководителей образовательных учреждений России. По итогам диагностики 84% руководителей из числа слушателей стажировочной площадки успешно завершили индивидуальные образовательные маршруты и выразили готовность к использованию образовательных практик по овладению цифровой грамотности и совершенствованию цифровой образовательной среды учреждения, эффективному управлению школой и осуществлению профилактики техностресса через:

- использование современных информационных технологий (нейросети, интернет вещей др.);
- использование функционала социальных сетей, производство мультимедийного контента;
- обеспечение безопасности в сети Интернет и защиты персональных данных;
- использование образовательных ресурсов: ЦОК, платформы, онлайн-сервисы, платформа «Сферум»;
- применение программных средств для создания ЦОК, прикладных программ и онлайн-доски;

---

<sup>7</sup> Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 27.08. 2021 № Р-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана».

- внедрение модели ЦОС ОУ;
- внедрение электронной формы «Эффективного контракта»;
- функционирования центра цифровых компетенций учителя «Digital Учитель» (собственный интернет-ресурс);
- применения управленческих технологий эффективного тайм-менеджмента и профилактики техностресса.

В целом, стажировка по программе «Методическое сопровождение руководителей школы в условиях цифровой трансформации образования» способствует развитию лидерских качеств участников, таких как умение мотивировать и вдохновлять коллектив, принимать стратегические решения, эффективно решать проблемы и успешно внедрять цифровые технологии в управленческий и образовательный процесс учреждения образования.

#### **Список источников**

1. Каменская, О. Синдром профессионального выгорания / О. Каменская // Служба кадров и персонал. – 2012. – № 8. – С. 45–47.
2. Гришина, И. В. Директор современной петербургской школы: статистический портрет / И. В. Гришина, Г. О. Матина, Н. А. Юдина // Социология и право. – 2018. – № 3 (41). – С. 28-35. - ISSN 2219-6242.
3. Управление общеобразовательной организацией: учебное пособие / В.Н. Виноградов и др.; под. ред. А.С. Горшкова. – СПб.: СПб АППО, 2023. – 198 с. – ISBN 978-5-7434-0887-0/

### Сведения об авторах

**Афанасьева И.В.** – директор ГБОУ лицей №373 Московского района Санкт-Петербурга «Экономический лицей»;

**Бабак С.А.** - директор ГБОУ СОШ №191 Красногвардейского района Санкт-Петербурга;

**Батова Л.А.** - директор ГБОУ лицей №179;

**Блохина С. С.** - методист, учитель истории и обществознания ГБОУ СОШ №531 Красногвардейского района Санкт-Петербурга;

**Ботнарчук А.И.** - старший воспитатель ГБДОУ детский сад №26 Красногвардейского района Санкт-Петербурга;

**Волкова С.И.** - методист, учитель информатики ГБОУ СОШ №139 Санкт-Петербурга;

**Волчёнкова Г.П.** - директор ГБОУ СОШ №139 Калининского района Санкт-Петербурга;

**Вольтов А.В.** - кандидат педагогических наук, заместитель директора ГБУДПО «Информационно-методический центр» Калининского района Санкт-Петербурга;

**Горшков А.С.** – доктор педагогических наук, профессор кафедры управления и экономики образования ГБУДПО Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования имени К.Д. Ушинского;

**Далла О. А.** – методист ГБОУ лицей №373 Московского района Санкт-Петербурга «Экономический лицей»;

**Жайворонок Т.П.** - учитель начальных классов ГБОУ лицей №373 Московского района Санкт-Петербурга «Экономический лицей»;

**Жебровская О.О.** - кандидат педагогических наук, руководитель экспериментальной площадки ГБОУ лицей №373 Московского района Санкт-Петербурга «Экономический лицей»;

**Кадетова Н.Ю.** - заместитель директора ГБУДПО «Информационно-методический центр» Калининского района Санкт-Петербурга;

**Контанистова Д. В.** - заместитель директора ГБОУ СОШ №139 Калининского района Санкт-Петербурга;

**Корниенко Т.В.** - кандидат педагогических наук, директор частного общеобразовательного учреждения «Газпром школа Санкт-Петербург»;

**Кудрявцева О.С.** - заместитель директора, методист ГБОУ лицей №373 Московского района Санкт-Петербурга «Экономический лицей»;

**Кузьмин Г.С.** - директор ОАНО «Школа Точка Притяжения»;

**Макимова А.А.** - заместитель директора ГБУ ДО ДДЮТ «На Ленской»;

**Медведева Л.А.** – методист, учитель информатики ГБОУ лицей №373 Московского района Санкт-Петербурга «Экономический лицей»;

**Мироник К.В.** - заместитель директора частного общеобразовательного учреждения «Газпром школа Санкт-Петербург»;

**Мирошниченко А.Ю.** - заместитель директора, учитель физики ГБОУ СОШ №191 Красногвардейского района Санкт-Петербурга;

**Молчанова И.Б.** - директор ГБОУ №328 с углубленным изучением английского языка Невского района Санкт-Петербурга;

**Нилова Т. В.** - заместитель заведующего ГБДОУ детский сад №26 Красногвардейского района Санкт-Петербурга;

**Палагина А.Д.** - заместитель директора ОАНО «Школа Точка Притяжения»;

**Потапов А.А.** - кандидат педагогических наук, старший методист, учитель математики частного общеобразовательного учреждения «Газпром школа Санкт-Петербург»;

**Савинова Н.А.** – кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления и экономики образования ГБУДПО Санкт-Петербургская

академия постдипломного педагогического образования имени К.Д. Ушинского;

**Саянков П.И.** - заместитель директора ГБОУ лицей №179;

**Семенова А.В.** - заведующий ГБДОУ детский сад №26 Красногвардейского района Санкт-Петербурга;

**Семина И.А.** - директор ГБУ ДО ДДЮТ «На Ленской»;

**Слёзкин А.Н.** - заместитель директора, учитель истории ГБОУ СОШ №191 Красногвардейского района Санкт – Петербурга;

**Тихова М.А.** - заместитель директора ГБУ ДО ДДЮТ «На Ленской»;

**Тихомирова Н.О.** - директор ГБОУ СОШ №531 Красногвардейского района Санкт-Петербурга;

**Тихонова О.С.** - заместитель заведующего ГБДОУ детский сад №26 Красногвардейского района Санкт-Петербурга;

**Ульянова А.А.** - кандидат педагогических наук, учитель биологии ГБОУ лицей №179;

**Худяшова Н.И.** - методист ГБОУ СОШ №139 Санкт-Петербурга;

**Шарапов А.А.** - методист ГБУ ДО ДДЮТ «На Ленской»;

**Шемякина А.В.** - заместитель директора ОАНО «Школа Точка Притяжения»;

**Шипалова Е.М.** - заместитель директора ГБОУ №328 с углубленным изучением английского языка Невского района Санкт-Петербурга.

## Содержание

1. Введение.....	3
2. Савинова Н.А. Корпоративные форматы обучения: актуальные направления и тренды .....	5
3. Вольтов А.В., Кадетова Н.Ю. Развитие профессиональных компетенций педагогов на основе кластерного подхода.....	16
4. Далла О.А., Жайворонок Т.П. Формы и роль наставничества в профессиональном развитии педагогов.....	27
5. Батова Л.А., Саянков П.И., Ульянова А.А. Инструменты формирования инновационной культуры педагогов .....	36
6. Молчанова И.Б., Шипалова Е.М., Савинова Н.А. Образовательная экосистема как инструмент развития инновационной культуры педагогов образовательных организаций .....	47
7. Семина И.А., Максимова А.А., Тихова М.А., Шарапов А.А. ИНСАЙТ - Инструменты дистанционного освоения педагогами цифровой реальности.....	58
8. Тихомирова Н.О., Блохина С.С. Иммерсивный кейс как инструмент содействия профессиональному росту педагога в условиях внутрифирменного повышения квалификации.....	69
9. Корниенко Т.В., Мироник К.В., Потапов А.А. Профессиональное развитие педагогов в корпоративной школе: от традиционных форматов - к инновационным практикам.....	77
10. Бабак С.А., Мирошниченко А.Ю., Слёзкин А.Н. Корпоративное обучение технологии достижения многофункциональных результатов.....	85
11. Семенова А.В., Тихонова О.С., Нилова Т.В., Ботнарчук А.И. Непрерывное развитие профессионального мастерства педагогических работников в дошкольном образовательном учреждении.....	94
12. Палагина А.Д., Шемякина А.В., Кузьмин Г.С. Когда отметки – не главное: как работает система критериального оценивания в школьном образовании.....	102

13. Афанасьева А.В., Жебровская О.О., Кудрявцева О.С., Медведева Л.А. Профессиональное развитие руководителя: управление образовательной организацией в условиях цифровой зрелости.....116
14. Волчёнкова Г.П., Контанистова Д.В., Волкова С.И., Худяшова Н.И. Методическое сопровождение руководителей школы в условиях цифровой трансформации образования.....125
15. Сведения об авторах.....134

Научно-практическое издание

ПОСТДИПЛОМНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ ПЕДАГОГА

**ЛУЧШИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ ФОРМАТЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЙ**

Сборник статей

Редактор

Компьютерная верстка

---

Подписано в печать	Формат бумаги	Печать
Бумага	Объем	Тираж    Заказ

---

Издательство Санкт-Петербургской академии постдипломного  
педагогического образования имени К.Д. Ушинского  
191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, д. 11-13