



Человеческий подход и логика алгоритмов в обучении кадров

Сегодня мы живем в мире, в котором управленческие команды школ ежедневно консолидируют новые смыслы, расширяя возможности управляемых ими организаций и достигая новых серьезных результатов в гораздо более короткий срок, по сравнению с любым другим историческим периодом на ленте времени. Новые вызовы происходят ежедневно, поэтому мы постарались создать в помощь школам инструменты, помогающие в режиме «здесь и сейчас» в управлении кадрами, процессами, ресурсами, результатами и информацией.



Стандарт управления персоналом, участие в апробации которого в течение года приняли 57 управленческих команд московских школ и больше 6000 педагогов, разработан командой Московского центра развития кадрового потенциала образования в соответствии со стандартом ISO 9001:2015 (требования к системе менеджмента качества организаций в части управления персоналом). Стандарт устанавливает единый порядок действий в процессах подбора и найма сотрудников, адаптации и прохождения испытательного срока, обучения и развития, мотивации сотрудников, формирования кадрового резерва, мониторинга результатов и оценки профессиональных компетенций. В рамках разработанного стандарта утверждены единые требования к ключевым показателям результативности процессов управления персоналом и описаны инструменты контроля для обеспечения необходимого конечного результата в соответствии с нормативными требованиями стандарта ISO 9001:2015 и ГОСТа. По словам наших коллег, участвовавших в апробации, стандарт позволяет управлять эффективностью работы школы.

Сегодня команда Московского центра развития кадрового потенциала образования работает над созданием автоматизированной системы, которая позволяет обеспечить эффективную логистику обучения в системе повышения квалификации, то есть мы сможем предлагать коллегам индивидуальные образовательные маршруты, развивая и формируя те

компетенции и науки, которые необходимы совершенно конкретному человеку, другими словами, учить того, кого

нужно, тому, чему нужно, и тогда, когда нужно. Я имею в виду Сервис цифрового рекрутинга и кадрового аудита - это ключевой элемент Стандарта управления персоналом в процессах оценки компетенций, подбора, адаптации и обучения кадров.

Сервис будет автоматизировать процессы управления персоналом, которые могут быть алгоритмизированы, и позволит в первую очередь проводить оценку управленческих и общепрофессиональных компетенций.

Сервис обеспечит каждую школу автоматизированными инструментами выявления профессиональных дефицитов сотрудников, чтобы организовать персонализированное обучение, на основе диагностики определяя потребность сотрудников в обучении и подбирая уровневые программы повышения квалификации с учетом этих потребностей.

Еще один инструмент, разработанный командой Московского центра развития кадрового потенциала образования, о пользе которого сегодня говорят все классные руководители и директора школ, участвующие в его апробации, - это тренажер «Успех каждого ребенка».

Симулятор содержит более 130 сценариев и ситуаций, взятых из реальной школьной жизни. Все кейсы тренажер подбирает индивидуально для каждого, кто с ним работает. Программа помогает классным руководителям отрабатывать разные стили педагогического поведения и видеть, какой из них наиболее полезен для школьников. Эмоциональные реакции и поведение виртуальных детей в тренажере полностью соответствуют психологическим особенностям и закономерностям поведения реальных детей. Что особенно важно, тренажер формирует именно те общепрофессиональные компетенции, которые необходимы педагогу

в подготовке ребят к участию в исследовании PISA.

Сегодня мы в профессиональном сообществе все больше говорим о том, что мягкие навыки сейчас не менее значимы, чем классические hard skills. Пожалуй, впервые мы это ощутили несколько лет назад и поэтому разработали и запустили новую модель обучения школьных управленцев, которая состоит из следующих этапов.

Первое, с чего все начинается, - диагностика управленческих компетенций - универсальный инструмент, который помогает составить полностью профиль сотрудника. Например, диагностика показывает, насколько хорошо человек владеет аналитическими навыками (понимает смысл текстов, обрабатывает большие объемы информации, устанавливает причину и следствие, отделяет факты от интерпретации и так далее). Эта же диагностика является основой для разработки индивидуального плана развития и обучения каждого конкретного человека, который приходит на обучение в Московский центр развития кадрового потенциала образования.

Второй этап - прокачка и адаптация к новым условиям их (управленцев) основных базовых профессиональных умений - hard skills.

Третий этап - мы начинаем работать с soft skills через тренинги по эмоциональному интеллекту, коммуникации, здесь же работа с информацией, креативное мышление, стрессоустойчивость.

Переоценить пользу работы с мягкими навыками сложно, особенно для управленцев. Те же коммуникативные навыки необходимы для выстраивания продуктивного общения с учителями, родителями и школьниками, грамотного разрешения конфликтов. Потому что сотрудничество семьи и школы должно очень тонко выстраиваться и быть сугубо персональным.

Навыки self-менеджмента необходимы для контроля состояния, работы, дел, времени (тайм-менеджмент, планирование и целеполагание, эмоциональный интеллект). Навыки эффективного мышления помогают систематизировать работу (критическое, системное, стратегическое, структурное мышление). Ну и, конечно же, на наших тренингах, программах повышения квалификации мы стараемся развивать такие навыки, как управление изменениями, делегирование, наставничество, контроль, постановка задач, лидерство, все это через решение кейсовых абсолютно практических задач.

В качестве спикеров, преподавателей на программах повышения квалифика-

ции в Московском центре развития кадрового потенциала образования мы привлекаем не только наших тренеров, но и коллег из Московского центра качества образования, Городского психолого-педагогического центра, Городского методического центра, дирекции и других организаций, подведомственных Департаменту образования и науки. Например, одной из последних является программа повышения квалификации, разработанная нами для Службы финансового контроля. То есть мы совместно прорабатываем содержание и технологии проведения занятий, а в качестве спикеров выступают наши коллеги - представители СФК, и это, конечно, не единственный пример.

Спикер такого педсовета - всегда директор другой образовательной организации, который выступает в роли модератора.

Проект помогает формировать единое информационное поле ценностей и целей московской системы образования, обмениваться лучшими практиками и создавать на их примере собственные траектории развития школы. Это инструмент управления изменениями, используя который педагоги сами предлагают и принимают решения, что позволяет не просто уйти от формализма традиционных педагогических советов, но и создать ситуацию, когда директор и управленческая команда школы - равноправные участники процесса обсуждения, выработки и принятия решений педагогическим коллективом. Кстати, активно помогают развивать проект и наполнять его новыми смыслами сами директора московских школ - участники лиги модераторов проекта «Московские педсоветы».

Больше 5000 человек уже стали участниками педагогического совета в новом формате, в их числе и педагоги образовательного центра «Сириус». Буквально на днях тренеры Московского центра развития кадрового потенциала образования провели в «Сириусе» большую обучающую сессию, участие в которой приняли более 70 сотрудников образовательного центра.

О том, какие еще программы повышения квалификации разрабатывает центр и какие инструменты повышения квалификации предлагает, вы узнаете от моих коллег в новом выпуске «Учителской газеты-Москва».

Алексей РЫТОВ,
директор Московского центра развития кадрового потенциала образования,
доктор педагогических наук



Поддержка семьи, ее ценностей - это всегда обращение к будущему, к поколениям, которым предстоит жить в эпоху колоссальных технологических и общественных изменений, определять судьбу России в XXI веке. И чтобы уже сейчас они могли участвовать в создании этого будущего и в полной мере раскрыли свой потенциал, мы должны сформировать для них все условия, и прежде всего речь идет о том, чтобы каждый ребенок, где бы он ни жил, мог получить хорошее образование.

Владимир Путин

Эта цитата из выступления Президента РФ перед Федеральным Собранием 15 января 2020 года дает понимание того, какие ценности и задачи определяют стратегию развития системы воспитания, школьного воспитания в частности. Создание условий для максимального раскрытия потенциала каждого нынешнего дошкольника и школьника нашей страны - вот первоочередная задача системной воспитательной деятельности.

Воспитание

Важнейшая задача для всех и каждого

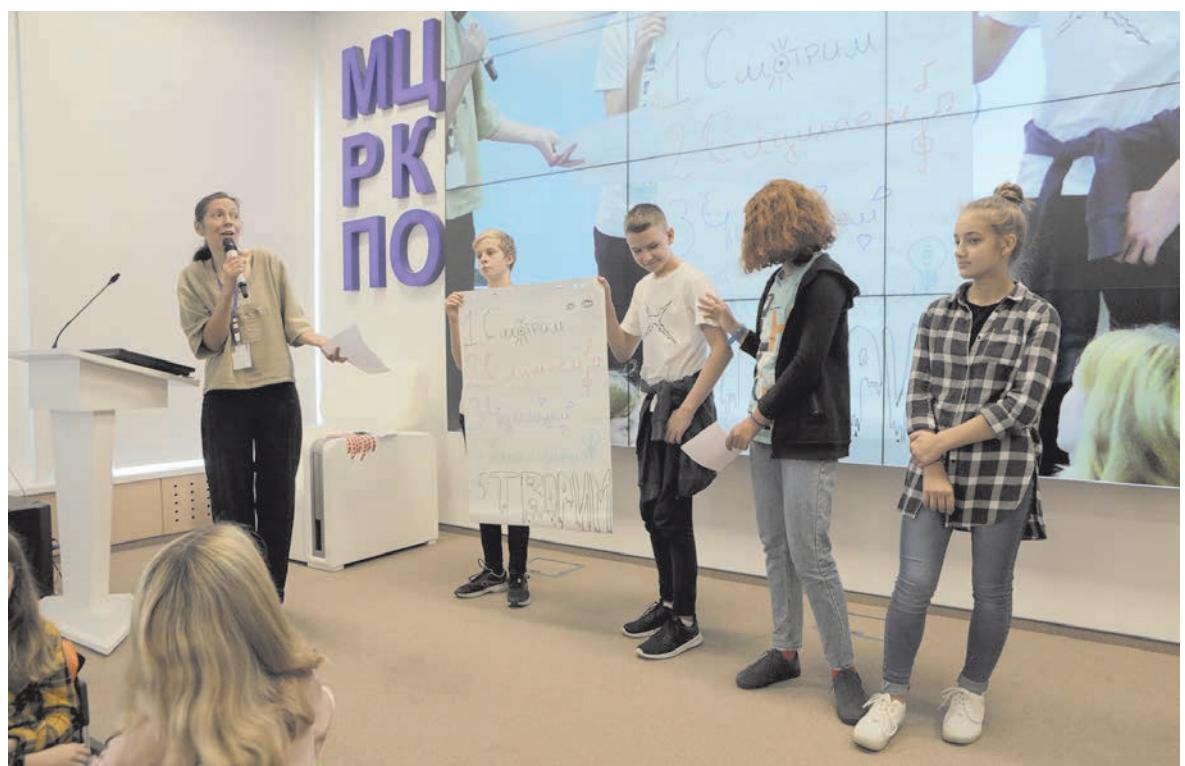


Особое внимание общественности в этом выступлении было обращено на классного руководителя как педагога, обладающего наибольшими возможностями во взаимодействии с семьей обучающегося, с коллегами, руководством школы и возмож-

ными образовательными и социальными партнерами. Однако именно система эффективного и целенаправленного взаимодействия способна создать условия для наиболее весомого удовлетворения интересов, запросов, потребностей каждого обучающегося.

Только в единстве устремлений сообщества семьи и школы, представляемой педагогами, классными руководителями, управленческой командой, рождается чудо, именуемое индивидуальной траекторией развития ребенка. И для этого как раз и нужно создавать условия. О необходимости формирования нового института - института руководителей класса, представители которого принимают на себя новые роли психолога, модератора, мотиватора, медиатора, навигатора по образовательным возможностям города, мы уже неоднократно писали. В том числе и в «Учительской газете-Москва». Однако, как говорится, один в поле не воин! Современному руководителю класса, ориентированному на полноценное выполнение управленческих функций при решении сложных педагогических задач, необходима надежная поддержка в лице управленческой команды, создающей ту плодотворную среду, в которой «прорастут» идеи классного руководителя.

Именно поэтому в развитии городского проекта «Классный руководитель - руководитель класса» вместе с подготовкой непосредственно классного руково-



дителя к выполнению его новой роли возникла настоятельная потребность в создании и реализации новых программ. Во-первых, программы по совершенствованию профессиональных компетенций представителей управленческой команды школы: заместителей руководителей по воспитанию и социализации, методистов, курирующих деятельность классных руководителей. Вслед за ней возникает идея разработки и последующей реализации программы для директоров московских школ, становящихся в новых условиях непосредственными руководителями руководителей класса.

При этом осуществляемая ныне подготовка специалистов в сфере воспитания не ограничивалась только программами повышения квалификации. Появилась насущная потребность и в формировании различных профессиональных сообществ, решавших актуальные задачи, - Клуба заместителей руководителей по воспитанию и социализации, ра-

бочих групп по разработке и обновлению нормативной основы воспитательной деятельности в соответствии с акцентами, расставляемыми государственной политикой в сфере воспитания.

Об этом мы и расскажем в нашей публикации:

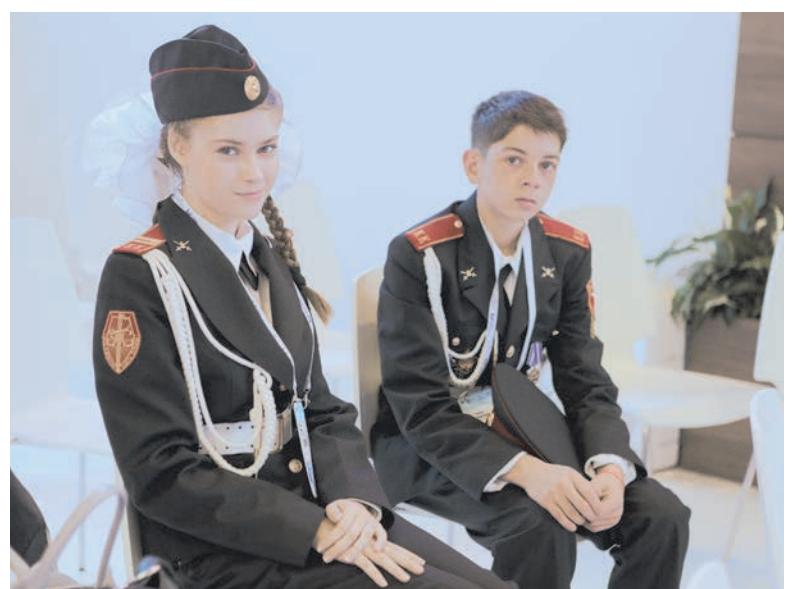
- что предопределяет необходимость изменения позиции и установок педагога, принимающего на себя обязанность по руководству классом;

- на что ориентировано и как меняется содержание деятельности классного руководителя;

- чем определяются и в чем заключаются особенности подготовки руководителя класса, представителя управленческой команды и в целом школьной команды для совершенствования системы воспитания и социализации обучающихся;

- для кого, наконец, необходимы изменения в системе воспитания.

Важным также нам представляется на этой странице открыть диалог всех заинтересованных сторон - руководителей образовательных организаций, управленческих команд, педагогов, которые уже включились в реализацию проекта «Классный руководитель - руководитель класса»



или еще не включились, но понимают его значимость для развития системы воспитания, а также ответить на вопросы, которые часто возникают в ходе обсуждения проблем воспитания в педагогических сообществах.

Мы убеждены, что представленный в нашей публикации материал как минимум вызовет интерес у руководителей образовательных организаций и даст новый импульс к реализации проекта «Классный руководитель - руководитель класса» как условия и ресурса для совершенствования школьной системы воспитания; будет востребован управленческими командами школ с позиции обретения новых механизмов и инструментов для развития воспитательной системы; будет интересен педагогам, как имеющим опыт классного руководства, так и планирующим серьезно взяться за воплощение в жизнь новых подходов к руководству классом.

Ольга ПОКОСОВСКАЯ,
эксперт МЦРКПО

В недавнем интервью МЕЛу, проведенном накануне Дня учителя, на вопрос «Сложно ли учить современных детей?» московские педагоги разного возраста, с разным профессиональным опытом дружно ответили, но не о детях, а о себе, учителях: «Современные дети требуют современных подходов, а мы находимся в постоянном поиске способов мотивации и организации учебного процесса, для того чтобы детям было интересно». В ответах читается понимание педагогов, что сегодняшние школьники не те, что были 20-25 лет назад. Естественно, те выросли и уже приводят в школу своих детей, они скорее не такие...

Так что же заставляет сегодня педагога быть в поиске новых подходов? Какой он - современный ребенок? Чем отличается от своих предшественников?

Ответ очевиден: социальные, технологические, природные факторы оказывают заметное влияние на человечество и на формирование отличительных черт каждого поколения в конкретный исторический период, следовательно, наивно ожидать, что и дети во все времена должны оставаться прежними. Ученые в современных исследованиях (К.Мангейм, В.В.Семенова, Д.Х.Ибрагимова, М.С.Науэн, В.В.Радаев и др.) определяют поколения, исходя из различных представлений о формирующих их событиях, о продолжительности поколенческих дискретов, но сходятся в одном: исторический, а следовательно, и социальный контекст как в зеркале отражается в характере представителей поколения, в их системе ценностей и особенностях поведения. В нашей стране для выделения таких дискретов и характеристики живущих ныне поколений определены такие значимые события:

- рожденные в сталинский до-военный период, в годы Великой Отечественной войны и годы восстановления после разрухи - «мобилизационное» поколение;

- рожденные и взрослевшие в период хрущевской «оттепели» так и определены - «поколение «оттепели», их еще называют «шестидесятники»;

- родившиеся в спокойное, мирное время, означенное лишь битвами за урожай и производственными рекордами, а также небывалым всплеском рождаемости, - беби-бумеры, или поколение застоя;

- дальнейшие события, связанные с политическими реформами горбачевской перестройки, сформировали поколение, именуемое X, или реформенное поколение;

- смена тысячелетия означала появление поколения миллениалов, обозначаемое чаще Y;

- и, наконец, сегодняшние наши школьники, дети миллениалов, центениалы, или поколение Z.

И как-то осторожно исследователи начинают выделять новое поколение, именуя его греческой буквой «альфа», обозначив за точку отсчета появление IPhone, iPad и развитие социальных сетей.

Смена поколений, по сути, явление прогрессивное. По утверж-

дению доктора психологических наук, профессора, главного научного сотрудника Психологического института Российской академии образования Ларисы Максимовны Митиной, является условием существования человечества и главным стимулом обновления общества. При этом разрыв во взаимопониманиях взрослых и молодежи, проблема отцов и детей, возникающая со сменой поколений, не обладает глубокой новизной. Кому принадлежит высказывание «Нынешняя молодежь привыкла к роскоши, она отличается дурными манерами, презирает авторитеты, не уважает старших, дети спорят со взрослыми, жадно глотают пищу, изводят учителей»? Сократу, и относится к молодежи, жившей

начальных классов учатся с большим удовольствием и успехом, если в процессе обучения используются разнообразные технические средства (телефоны, планшеты).

Подросток 8-14 лет не представляет жизнь без социального взаимодействия в любом формате. Заметим, однако, что первое сентября, наступившее после продолжительного периода самоизоляции и вынужденного перехода на дистанционную форму обучения, подтвердило и усилило приверженность школьников к активному социальному взаимодействию, но уже в большей степени возникла потребность в живом общении с одноклассниками, друзьями и, конечно же, учителями. Современные дев-

ние быть признанным (пусть даже только в социальных сетях), а также рождает новое отношение к образованию: в среде молодежи становится модным быть умным и образованным. Среди установок и ценностей современной молодежи главным становится поиск своего пути в жизни.

Исследование замечает также, что нынешнюю молодежь страшит возможность сделать не правильный выбор в определении своего будущего, а появившаяся свобода выбора вызывает лишь затруднение и усиливает опасения.

При этом исследователи отмечают положительные качества молодежи, дающие основания для оптимистичного взгляда на ее будущее и будущее общества

ездок в экзотические страны, а потому, отмечают специалисты, к началу обучения он знает очень много, а в некоторых ситуациях своими глазами увидел уже многое своего педагога. И если не учитьвать индивидуальные интересы, темп и запросы познавательной активности ребенка, школа к 5-7-му классу получает немотивированного ученика;

- с раннего возраста ребенок оказывается в цифровом мире, и этот мир для него такая же реальность, как реальностью были, например, для детей 1940-1950-х гг. колонки с водой, посадка картошки всей семьей, содержание в селе кур, пороссят, собирание грибов, а для детей 1960-х - модели космических спутников, мир уважаемых профессий сталевара, инженера, врача, поэта. Цифровая реальность такова, что навсегда изменилась среда обитания: современный ребенок все меньше видит реальный физический труд, взаимодействие с орудиями труда, содержание труда родителей, а все больше видит «магический» мир общества знаний и цифровой экономики: пришел курьер - принес заказ, телевизор в любое время показывает мультики, по WhatsApp запросто поговорить с бабушкой, живущей на другом конце города, словом, «нажми на кнопку - получишь результат». И если не строить индивидуальное сопровождение каждого ребенка в ходе получения им образования, не спрашивать, что же он знает, как и чем живет, не понимать, что нужно специально объяснить и показать-рассказать-научить, то общество получает подростка, растерянного перед лицом «магического» мира, в котором не известно, как действовать, и потому страшно и опасно жить, а значит, лучше и не взрослеть, а самые отчаявшиеся просто «выпиливаются» из жизни (знаете ли вы, что наша страна - лидер по числу детско-подростковых суицидов?);

- с раннего возраста ребенок живет в мире комфорта: эргономичные кроватки и кресла, электронные погремушки, звучащие книжки. Это имеет двоякое следствие: с одной стороны, большая свобода и смелость в поведении (в том числе исследовательском, познавательном), с другой - меньшая произвольность и готовность к усилиям, самопреодолению, выходу за границы комфорта. И если не строить персональный диалог, не налаживать коммуникацию с самим ребенком, его семьей, окружением (в том числе педагогическим), чтобы подобрать нужные (читай - адекватные) методы развития и воспитания, обучения, на каждом последующем уровне образования, скорее всего, будут падать качество и результативность образования, если не найдется никого, кто терпеливо введет его в мир «само-»: самообразование, саморазвитие, самореализация.

Умение учиться всю жизнь - настоящий дар современному человеку. Образование, ориентированное на среднестатистического обучающегося, не может развить этот дар, нужен индивидуализированный подход, инструменты, технологии, помогающие в этом, обеспечивающие управление собственной образовательной траекторией.

Ольга ПОКОСОВСКАЯ,
эксперт МЦРКПО;
Анастасия Козлова,
эксперт МЦРКПО

Современные дети - какие они?

в V веке до н. э. «Или я старею и глупею, или нынешняя молодежь ни на что не похожа! - сетовала остроумная Раневская. - Раньше просто не знала, как отвечать на их вопросы, а теперь даже не понимаю, о чем они спрашивают».

Межпоколенческий разрыв неизбежно возникает с приходом молодых людей с другими способами восприятия окружающего мира и новыми поведенческими практиками. Однако по результатам исследования, проведенного в 2018 году Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики», нынешняя смена поколения охарактеризована как особый социальный перелом в современной России. Отсюда отчетливая потребность преобразований, перемен и в системе образования вообще, и в учительской деятельности в частности, о чем говорят наши педагоги.

На основе данных Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ за 1994-2016 годы зафиксированы устойчивые межпоколенческие различия в планировании семьи, использовании цифровых технологий, приверженности здоровому образу жизни, уровне религиозности и оценке своего субъективного благополучия.

Исследование констатирует приобретение новых качеств, характерных поведенческих особенностей, определяемых социокультурными и технологическими вызовами, устойчивым формированием цифрового мира.

Результаты мониторинга и выводы полностью подтверждают совместным исследованием Сбербанка и агентства Validata, проведенным в конце 2016 года и отраженным в отчете «30 фактов о современной молодежи».

Родившись «с кнопкой на пальце», развиваясь в онлайн-среде, сегодняшний школьник привыкает воспринимать краткую и наглядную информацию, легко находя ее здесь и сейчас и концентрируя свое внимание на одном объекте в среднем на восемь секунд. Многие наблюдательные педагоги замечают, что ученики

чонки и мальчишки, которых так часто старшее поколение винит в чрезмерном увлечении гаджетами, почувствовали необходимость не только в интеллектуальной, но и в эмоциональной поддержке.

в целом. Наша молодежь чувствительна, открыта и отзывчива в ответственный момент, готова помочь любому, кому эта помощь нужна. Она хочет быть со- причастной большому и важному для города, страны, мира делу.



Одним из заметных отличительных признаков в характере представителя современной молодежи исследователи отмечают установку на индивидуализм, формируемый из безоговорочной уверенности в собственной исключительности. Отсюда восприятие взрослого уже не безусловным авторитетом. Но в отличие от предыдущих бунтарских поколений молодые люди не стремятся к разрушению того, что создано отцами и дедами. Молодежь, по своему рождению сразу угодившая в мир VUCA (акроним, используемый для характеристики и описания современного мира как нестабильного (volatility), неопределенного (uncertainty), сложного (complexity) и неоднозначного (ambiguity), ценит спокойствие и стабильность, совсем не рвется менять мир или человечество, а в первую очередь хочет жизнь свою и жизнь близких сделать комфортной.

Уверенность в исключительности подогревает страстное жела-

ние быть признанным (пусть даже только в социальных сетях), а также рождает новое отношение к образованию: в среде молодежи становится модным быть умным и образованным. Среди установок и ценностей современной молодежи главным становится поиск своего пути в жизни.

Исследование замечает также, что нынешнюю молодежь страшит возможность сделать не правильный выбор в определении своего будущего, а появившаяся свобода выбора вызывает лишь затруднение и усиливает опасения.

Обсуждение этой проблемы будоражило общество еще в доковидный период. Новая реальность только подогрела интерес к теме построения индивидуальной образовательной траектории обучающихся.

Недавняя встреча по теме в проекте «Взаимообучение городов» (с замечательным лицем №14 имени заслуженного учителя Российской Федерации А.М.Кузьмина, Тамбов) побудила заострить проблемные, с нашей точки зрения, моменты. Ведь если педагогическая и родительская общественность выработает общий язык (а он пока вавилонский), то и понимание друг друга (семьи и школы), возможно, станет полнее, ожидания - реалистичнее, результаты - отчетливее, роли - яснее.

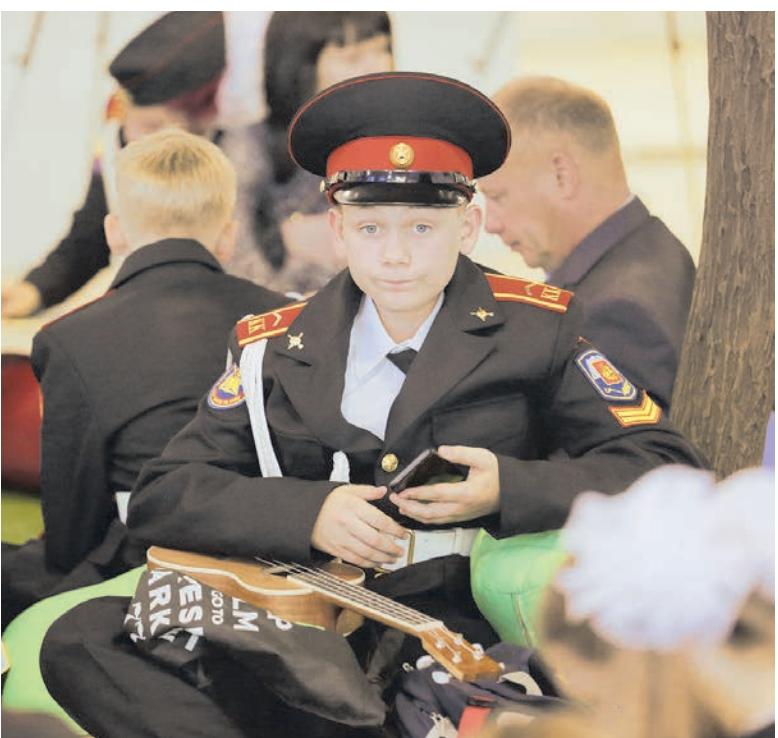
рынка труда, где умение учиться и переучиваться - важнейшее умение, обеспечивающее профессиональный (и не только) успех;

2) в условиях информационного общества, общества знаний главным средством труда становится производство знаний (не мускульная или машинная сила). Понимание собственных предпочтений, интересов, развития талантов, осознание своих задатков и возможностей позволяют человеку не только быть востребованным на рынке труда, но и развивать те области, которые сегодня именуют «голубые океаны», что дается благодаря умению увидеть то, мимо чего прошли десятки других, именно в силу своего интереса, пристрастности к тому или иному предмету, способности к научному мышлению или творческому преобразова-

отражение в смене педагогической парадигмы: от предметного - к конвергентному, от монологичного - к полидиалогичному обучению.

Большинство школ знает следующие варианты реализации индивидуального обучения (индивидуального учебного плана): разработка плана ликвидации академической задолженности обучающегося, разработка адаптированной программы для ребенка с ОВЗ или индивидуальная программа для одаренного ребенка, совмещающего, например, учебу с соревнованиями на городском, российском или международном уровнях.

В научном обиходе закрепились следующие понятия: «индивидуальная образовательная траектория» (ИОТ), «индивидуальный образовательный маршрут» (ИОМ), «индивидуальная



Индивидуальная образовательная

Обозначим эти моменты:

1) понимание того, что такая индивидуальная образовательная траектория и, например, в чем отличие от индивидуального образовательного маршрута, плана, программы (научная дискуссия по этим вопросам обозначила границы понятий, но в широком их употреблении «авилонский» момент остается);

2) роль управленческой команды школы в построении ИОТ, место руководителя класса, семьи и самого ребенка в этом процессе;

3) методическое обеспечение применения этого инструмента (технология, методика, приемы).

Причины, развернувшие школу лицом к поиску средств индивидуализации образования, объективны:

1) озвученная еще в 1970-е годы необходимость обучения через всю жизнь (Long Life learning)

спустя полвека стала не только тенденцией, но и новой реальностью. И если сегодня школа и семья не научат ребенка учиться самостоятельно (ставить цель, планировать результат обучения, понимать свои стили учения, сильные и слабые стороны, свои интересы и др.), он рискует очень быстро выпасть из современного

нию действительности, уверенности в том, что лучше тебя это не сделает никто и в этом твое предназначение;

3) осознание ведущими и развитыми странами мира роли национального богатства через особый фактор - человеческий капитал: чем более социально, когнитивно, экономически и психологически благополучную и насыщенную жизнь ведут члены общества, тем богаче человеческий капитал страны. Это залог цивилизационного развития и, возможно, гарантия сохранения планеты и всего живого на ней. Без раскрытия талантов и способностей индивида, без осознанного умения развиваться, применять свои навыки и умения не происходит накопления такого капитала.

Индивидуальный подход, традиционный для педагогики, получает второе дыхание, отвечает ее задачам: повышение мотивации, развитие личности, воспитание и социализация каждого обучающегося. Находит отражение в правовых документах, регламентирующих образовательную деятельность: в 273-ФЗ в части прав, обязанностей, ФГОС, в профстандарте учителя. Находит

образовательная программа» (ИОП), «индивидуальный учебный план» (ИУП). Из всех понятий лишь одно получило однозначное трактование - это «индивидуальный учебный план» - «учебный план, обеспечивающий освоение образовательной программы на основе индивидуализации ее содержания с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося» (273-ФЗ). Другие трактуются с учетом методологической позиции исследователей и пока не имеют одного устоявшегося значения. Есть мнение, что это соотношение должно быть следующим (рис. «Соотношение ключевых понятий индивидуального подхода»).

Философия термина

В общественно-педагогических дискуссиях все чаще употребляется ИОТ, а не ИУП. Раскрытие содержания опыта той или иной школой позволяет предположить, что чаще всего речь идет о ИОМ или ИОП.

Мы приглашаем к дискуссии, не претендуя на единственно правильное понимание. Но придерживаемся такого подхода в занятиях по программам повышения

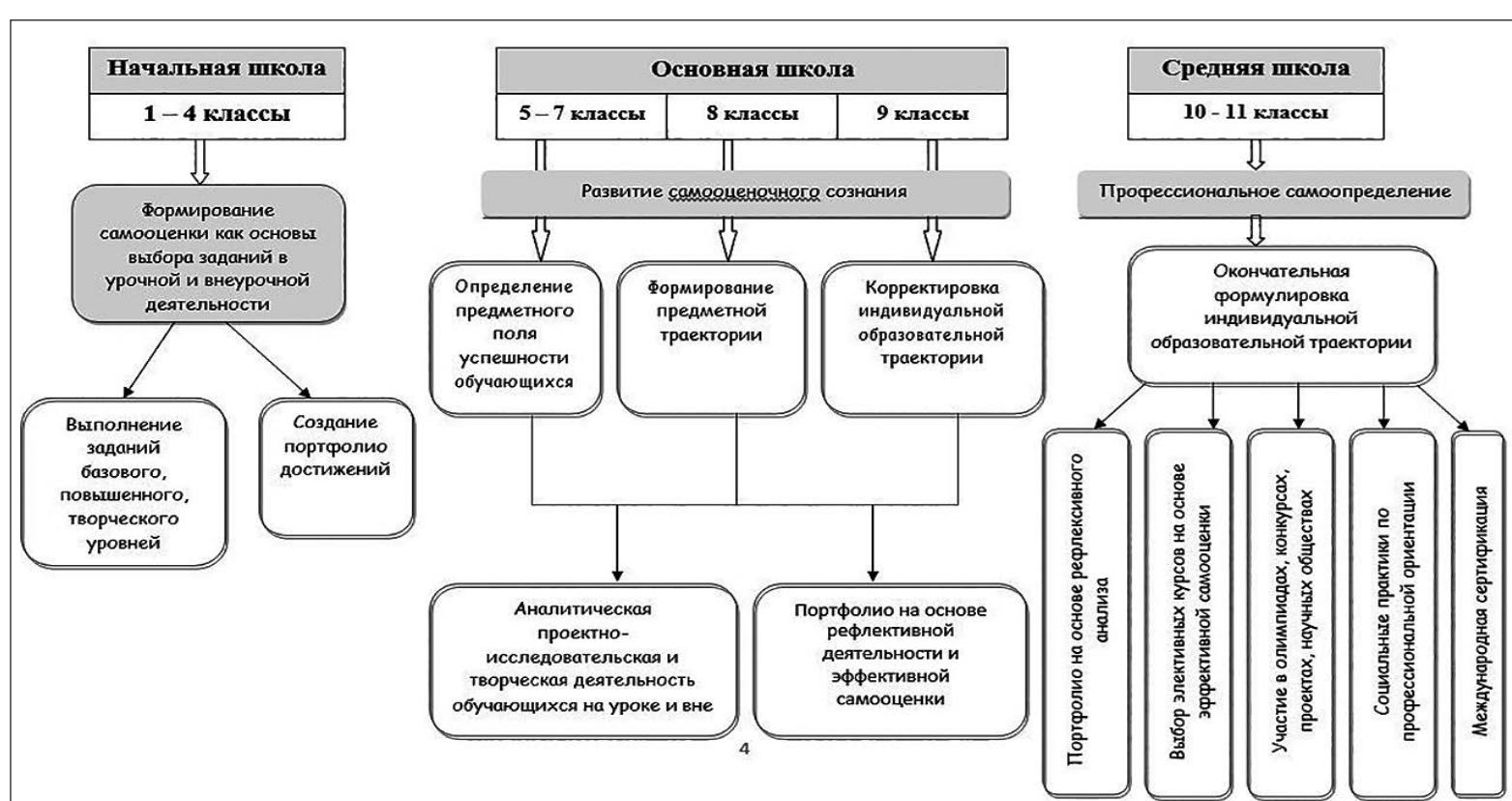
квалификации руководителей классов и заместителей руководителя по воспитанию и социализации. Попутно отметим еще один проблемный момент: умение педагогического коллектива согласовать усилия по проектированию ИОТ, так как эта траектория включает и обучающее, и развивающее, воспитывающее начало. Здесь нужна координация целей и действий классного руководителя, учителей-предметников, семьи и самого ребенка,

временного человека длится до конца жизни (условия для этого начинают создаваться проектом «Московское долголетие» и др.). «Следами» траектории могут быть не только сертификаты, удостоверения, официальные документы об окончании курса, учреждения, цифровые следы и портфолио разного рода, но и знания, навыки, умения, способности и раскрытие таланты, карьерный путь.

Путь (образовательная траектория) обязательно испытывает влияние требований социума (например, обязательное общее школьное образование) и при этом все равно может складываться как стихийно, случайно, так и осознанно, целенаправленно, быть управляемым самим индивидом. И этой целенаправленности нужно обучать именно в школьные годы. Мы хотим сказать, что осознанное проектирование ИОТ нужно каждому обучающемуся.

В этом большую роль может сыграть руководитель класса, основная цель деятельности которого - создание условий для развития, самоопределения и реализации личностного развития каждого обучающегося, его успешной социализации в обществе на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей и общепринятых правил и норм поведения в интересах ребенка, семьи, общества. Задача управленческой команды (в том числе заместителя руководителя по воспитанию и социализации) - создать условия для успешной деятельности руководителя класса, координации действий со всеми заинтересованными участниками.

Степень самостоятельности и осознанности обучающегося возрастает по мере его развития и взросления: на каждой возрастной ступени свои возможности. На наш взгляд, это хорошо показано в схеме санкт-петербургских практиков: для начальной школы основополагающим является формирование самооценки, и этот базис обеспечивает в основной школе возможность развития самооценочного сознания, чтобы в старшей школе задачи возраста решать через профессиональ-



ное самоопределение, а значит, осмысленное проектирование индивидуальной образовательной траектории уже за пределами школы. В этом нам импонирует идея Э.Ф.Зеера о том, что в старшей школе целевым ориентиром проектирования ИОТ выступает прогнозная матрица компетенций специалиста (Зеер Э.Ф. и др., 2017). И здесь роль руководителя класса как помощника, навигатора, модератора в осуществлении обучающимся выбора трудно переоценить.

Образовательная траектория по мере роста и развития начинает приобретать более широкую амплитуду, глубину, может ветвиться, а может становиться линейно-последовательной, может быть планомерной, а может быть дискретной (прерывистой). Траектория может быть разной. Но то она и индивидуальная.

Ноность явления, но подчеркивает идею: школьные годы могут серьезно повлиять на выбор профессии, осознание призыва, всю жизнь подпитывать человека теми навыками и умениями, которые сегодня обобщенно называются soft skills, универсальные навыки. Человек может выбрать другое направление деятельности, не раз поменять его или погружаться в глубину, ему одному доступную, долгое время находить привлекательным «горизонтальное» развитие своей карьеры и так далее. В любом случае и до, и после школы его ИОТ имеет место быть. И вот это, на наш взгляд, важно принимать во внимание школе. Настаивая, предлагая, выбирая, согласовывая, проектируя, разрабатывая индивидуальный образовательный план ли, программу или, маршрут, понимать, что это

определения можно дополнить идеями:

а) ведущей роли самого обучающегося, по мере взросления берущего на себя основную функцию прогнозирования и проектирования ИОТ;

б) создания условий для такой активности обучающегося, то есть чтобы школа смогла научить осуществлять выбор и уважать принятые решения, смогла помочь определить каждому стиль своего учения, способы познания и научить пользоваться этим;

в) основным в образовании является освоенное (траектория), а не программа (маршрут) (идея М.Кушнера).

Таким образом, однозначного определения на сегодняшний день нет. Пока определим ИОТ как персональный путь обучающегося, проективно разворачивающийся на протяжении школьных

По мнению М.Кушнера, педагоги (руководитель класса, учителя-предметники, специалисты) участвуют в построении ИОТ с точки зрения перспектив - проективно, глядя в будущее, проектируя учебные программы, маршруты и планы через вызов (Challenge-based), через ошибки (Error-based), через успех (Success-based). Семья (родители и/или лица, замещающие их) участвует в построении ИОТ скорее ситуативно, небольшими шагами, раз за разом, исходя из планов, возможностей, понимания ситуации, личных предпочтений и амбиций. И если быть честным, то никто (ни педагог, ни ребенок, ни семья) не знает, будет ли следующий шаг в построении ИОТ продолжением прошлого выбора, или он приведет к новому образовательному маршруту, изменив траекторию или упрочив ее. По-

в помощь руководителям класса специальные внутришкольные платформы (например, информационный ресурс «Я - руководитель класса» в московской школе №2065). Это аналитический инструмент для педагога и основа для прогнозирования развития, основа для диалога с обучающимся, его семьей, педагогами и специалистами, которые работают в данном классе, а главное - содержательная основа для проектирования индивидуальной образовательной траектории обучающегося. МЭШ интегрируется с дополнительным образованием, облегчая работу с большим массивом данных по каждому обучающемуся, что обязательно используется при проектировании ИОТ.

Индивидуализация предполагает опору на личностные особенности и пристрастия учени-

траектория обучающегося

Возможность выбора

На этапе разработки ИОТ обучающийся выступает субъектом выбора дифференцированного образования как «неформальный заказчик» с учетом результатов самооценки. На этапе реализации выступает как субъект осуществления образования. На этапе анализа обучающийся выступает субъектом, способным анализировать результаты своей деятельности и, исходя из этого, корректировать образовательную траекторию (Бубнова И.А., Эман М.Д., Концевая Г.В., СПб., 2015). Таким образом, начиная с начального уровня образования (а может быть, и раньше), руководитель класса, педагог в широком значении этого слова, создает условия, в которых каждый ребенок пробует себя во всех трех ролях сообразно возрастным возможностям с последующим усложнением задач по мере взросления обучающегося.

И вот здесь наступает тот важный момент, когда мы наблюдаем совпадение двух разных, но в то же время похожих явлений: ИОТ и ИОМ. Метафорично их можно уподобить вхождению вод пресной реки (ИОМ) в соленые воды моря или океана (ИОТ). Любая метафора не в полной мере объясняет слож-

часть целого, что идет совместное продвижение по части большого пути, поэтому не сорваться, не заскучать, не потерять ориентиры и цели, предлагать разные (индивидуализировать) инструменты и средства по саморазвитию, самосовершенствованию.

Какие принятые определения ИОТ?

Например, определение А.В.Хуторского («индивидуальная образовательная траектория - это персональный путь реализации личностного потенциала каждого ученика в образовании») и Н.Н.Суртевой («определенная последовательность элементов учебной деятельности каждого учащегося по реализации собственных образовательных целей, соответствующая его способностям, возможностям, мотивации, интересам»).

Эти определения фиксируют основное: 1) ИОТ - это путь, имеющий отрезки (элементы); 2) в школе этот путь конструируется при поддержке руководителя класса и семьи; 3) позволяет реализовать личностный потенциал и собственные образовательные цели ребенка.

На наш взгляд, для полноты понимания сущности и смысла ИОТ ученика в период школьного образования эти замечательные



лет его обучения на основе осознанной самооценки и образовательных целей (учебных задач), выбора учеником мировоззренческих основ, своего стиля обучения для достижения личностно значимых образовательных результатов совместно или при координирующей деятельности руководителя класса и во взаимодействии с родителями, другими педагогами и специалистами школы.

тому что еще есть контекст: нестабильность, неопределенность, сложность и противоречивость мира, в котором мы все живем. Поэтому так важны кооперация, сотрудничество, диалог, доверие всех сторон друг другу, умение слышать доводы друг друга, договариваться. И это серьезно меняет способы действия современного руководителя класса, взаимодействие административной команды и педагогического коллектива школы.

а ИОТ реализует права и возможности каждого обучающегося на:

- выбор или выявление индивидуального смысла и целей в каждом учебном предмете;
- личные трактовки и понимание фундаментальных понятий и категорий;
- составление индивидуальных образовательных программ;
- выбор индивидуального темпа обучения, форм и методов решения образовательных задач, способов контроля, рефлексии и самооценки своей деятельности;

- индивидуальный отбор изучаемых предметов, творческих лабораторий и иных типов занятий из тех, которые определяются в соответствии с учебным планом;

- превышение (опережение или углубление) осваиваемого содержания учебных курсов;

- индивидуальный выбор дополнительной тематики и творческих работ по предметам;

- индивидуальную картину мира и индивидуально обоснованные позиции по каждой образовательной области (Микерова Г.Ж., Жук А.С., Кубанский госуниверситет).

Для этого руководитель класса и ученик должны (как минимум) оказаться взаимно интересными друг другу.

Анастасия КОЗЛОВА,
эксперт МЦРКПО

Соотношение ключевых понятий индивидуального подхода



Воспитание и развитие ребенка

Воспитание есть процесс социальный в самом широком смысле. Воспитывает все: люди, вещи, явления, но прежде всего и больше всего люди. Из них на первом месте - родители и педагоги.

Антон Макаренко

«Важно воспитывать подрастающее поколение в духе ценностей большой, многодетной, дружной семьи, заботы о близких, детях и родителях, создавать условия для профессиональной, творческой самореализации молодых людей, решения насущных социальных, инфраструктурных проблем», - Владимир Путин обозначил важнейшие приоритеты современности.

Обединение усилий школы и родителей является обязательным условием успешного решения как учебных, так и воспитательных задач, «без социально-педагогического партнерства субъекты образовательного процесса не способны обеспечить полноценное духовно-нравственное развитие и воспитание обучающихся» (Концепция духовно-нравственного развития и воспитания личности гражданина России / А.Я.Данилюк, А.М.Кондаков, В.А.Тишков. - М. : Просвещение, 2009. - С. 20.). На это указывает и Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года: «Стратегия создает условия для формирования и реализации комплекса мер, учитывающих особенности современных детей, социальный и психологический контекст их развития, формирует предпосылки для консолидации усилий семьи, общества и государства, направленных на воспитание подрастающего и будущих поколений» (Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года, с. 2).

Ребенок приходит в школу, когда у него уже сформированы ос-

новные социальные навыки и когда он сам может контролировать себя и работать над собой в эмоциональном и когнитивном плане. Все навыки, которые он приобрел с рождения, сформировались в семье и будут продолжать в дальнейшем развиваться и крепнуть уже под покровительством не только семьи, но и школы. Зачастую происходит так: с началом школьного периода в жизни ребенка семейное воспитание словно уходит на второй план, ведь большую часть времени днем ребенок проводит в школе, взаимодействуя с одноклассниками и педагогами, которые работают с его классом. Но это не так. Семья и школа с единой системой ценностей и воспитания являются опорой и поддержкой для становления личности ребенка и для его разностороннего развития. Их сотрудничество - это путь к качественному образованию и воспитанию подрастающего поколения. Да, бывают разные жизненные ситуации, разные семьи и дети, но цель современной образовательной организации состоит в том, чтобы найти и предоставить все возможности для каждого ребенка раскрыть свои таланты и сформировать лучшие личностные качества и готовность к будущей взрослой самостоятельной жизни.

Существует несколько стилей семейного воспитания, которые имеют большое влияние на социализацию, развитие ребенка, формирование его качеств: авторитарный, демократический, попустительский, хаотический, опекающий. Педагогическому коллектику важно вовремя определить, в каких условиях растет ребенок, какие отношения и правила царят у него в семье, чтобы грамотно планировать свою деятельность по воспитанию и находить ключ к каждому ребенку.

Какой ребенок пришел к нам в класс, что требуется каждому обучающемуся и классу, как помочь ребенку в его затруднениях, как помочь семье понять причины затруднений, как взаимодействовать с семьей, чтобы установить сотрудничество семьи и школы? Эти и многие другие вопросы и

ответы на них важны для всех педагогов, работающих в каждом конкретном классе, и особенно для педагога, который принимает на себя обязанности руководителя класса. «Ближе всего к ученикам их классные руководители. Такая постоянная каждодневная работа, связанная с обучением, воспитанием детей, - это огромная ответственность, и она, конечно, требует особой подготовки наставников и их особой поддержки» (из Послания Президента РФ Федеральному Собранию от 15.01.2020).

Каким надо быть современному классному руководителю, чтобы поднять весь груз возникающих проблем? Он должен стать настоящим руководителем класса.

Про него можно сказать, что он «правофланговый» педагогический труд, что, разумеется, не умаляет значимости других педагогов, но выделяет его роль среди всего педагогического коллектива, так как именно классный руководитель в первую очередь узнает о детях, жизненных обстоятельствах, в которых они родились и растут, погружается в жизнь каждого ребенка и его семьи, становится часто вольным или невольным свидетелем каких-то сокровенных секретов ребенка и подробностей психолого-атмосферы, царящей дома у каждого ученика его класса, выстраивает индивидуальные и групповые образовательные маршруты, обеспечивает продвижение по этим маршрутам и навигацию между разнообразными возможностями социокультурного пространства города и школы. Именно поэтому ему очень важно завоевать доверие и учеников, и их родителей, чтобы они верили ему, были уверены в его профессионализме, не боялись вместе искать решение возникающих проблем, видели в нем союзника, ответственного и отзывчивого помощника и организатора сотрудничества между педагогами, администрацией школы, детьми и их родителями (законными представителями).

Функционал руководителя класса расширяется, наполняется новыми смыслами. Целью



Классный
руководитель –
руководитель
класса

деятельности классного руководителя становится не просто и не только сплочение классного коллектива, а создание условий для саморазвития и самореализации личности каждого обучающегося, его успешной социализации в обществе на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей и общепринятых правил и норм поведения в интересах ребенка, семьи, общества. При этом традиционная для классного руководителя работа по сплочению класса становится необходимым условием для комфортного обучения, обретения знаний и навыков социализации, средством развития коммуникативных компетенций обучающегося.

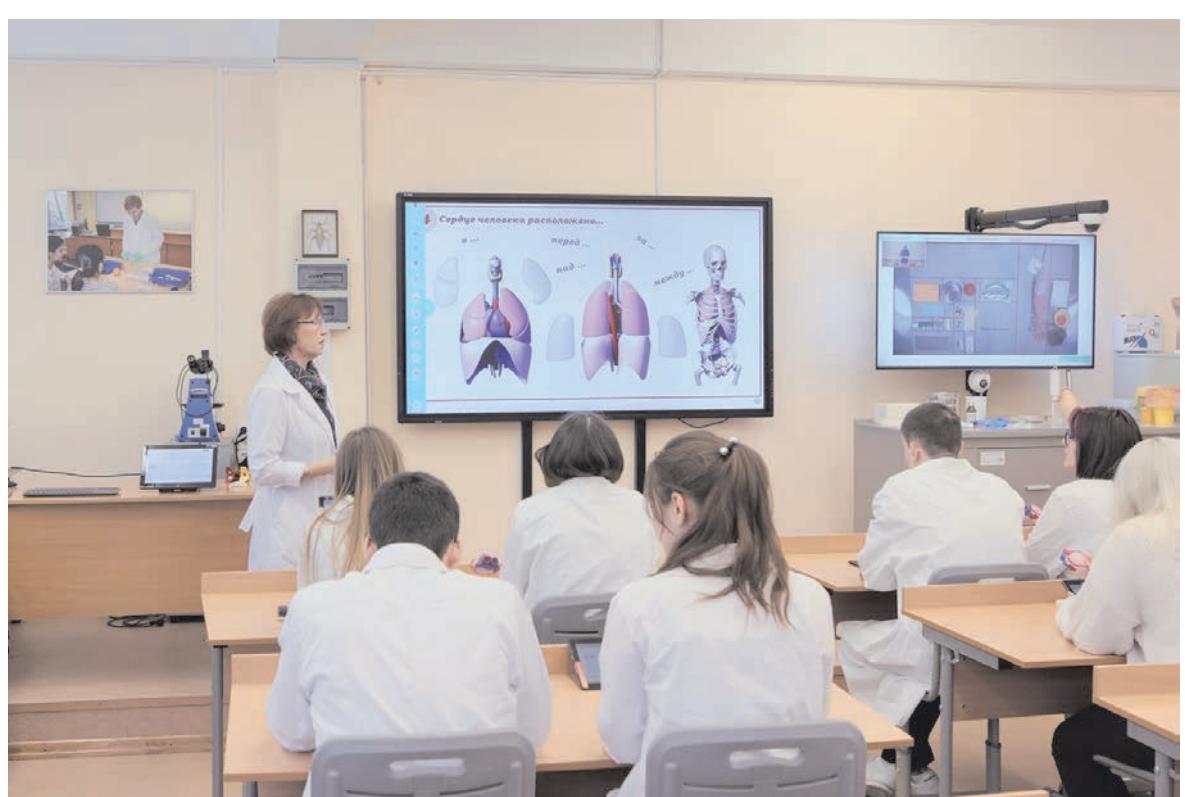
Для реализации поставленной цели классному руководителю необходимо совершенствовать свои умения:

- организационные умения и организаторские навыки, чтобы быть организатором, модератором, навигатором, активным участником управленческой команды;

- коммуникативно-речевые умения, чтобы быть хорошим оратором, лидером, умеющим быстро адаптироваться в различных ситуациях и грамотно и понятно формулировать свои мысли;

- психолого-педагогические умения и эмоциональный интеллект, чтобы эффективно выполнять роль медиатора и наставника, создавать благоприятные психолого-педагогические условия для общения со всеми участниками образовательных отношений, распознавать и регулировать не только свой эмоциональный фон, но и всех участников взаимодействия с ним;

- рефлексивные, чтобы оценивать свои действия в соответствии с установленными нормами, обобщать, определять проблемы в собственной деятельности, устанавливать причины возникновения проблем, вносить не-



усилиями семьи и школы

ниями родителей и родительской общественности, в его правах закрепляется возможность вносить на рассмотрение руководителем образовательной организации предложения как от имени классного коллектива, так и от своего имени. Он полноценный участник управлеченческой команды школы и может самостоятельно принимать управленческие решения. Руководитель класса осуществляет свою деятельность, используя в работе проектный подход в управлении классом, группой и каждым учеником и, конечно же, во взаимодействии со всеми участниками образовательных отношений. Возрастает значение надежно выстроенного взаимодействия с коллегами - учителями-предметниками, классными руководителями на параллели обучения, а также с другими классными руководителями - для обеспечения преемственности и соблюдения традиций школы.

Так все-таки что меняется в системе образования с изменением наименования «классный руководитель» на «руководитель класса»? Какие условия должны быть созданы в современной школе, чтобы в ней появился такой педагог - руководитель класса?

Первым важным условием результативных перемен должна быть готовность самого педагога к изменению содержания деятельности и активному использованию современных технологий,

нехватке времени для осуществления обозначенных функций. Тем не менее не отрицалась необходимость внесения корректиров в саму организацию воспитательной деятельности, носящей зачастую стихийный характер. Однако освоение в ходе обучения новых инструментов и подходов переламывало это сопротивление и убеждало классных руководителей в том, что именно в новой роли им удастся поднять воспитание на новый уровень и сделать воспитательную деятельность более эффективной, то есть приводящей к лучшему результату при меньших затратах, в первую очередь временных.

Классные руководители, прошедшие обучение по программе «Классный руководитель - руководитель класса». Проектный подход в управлении классом», так ответили на вопрос об изменениях, произошедших в школе после обучения.

- Стало проще работать, произошла экономия времени на коммуникативные задачи. Мы поняли, что действительно играем определенную роль в работе управлеченческой команды. И управлеченческая команда тоже начала нас слышать. Мы стали говорить на одном языке, - говорит Анна Артеменко из школы №2109.

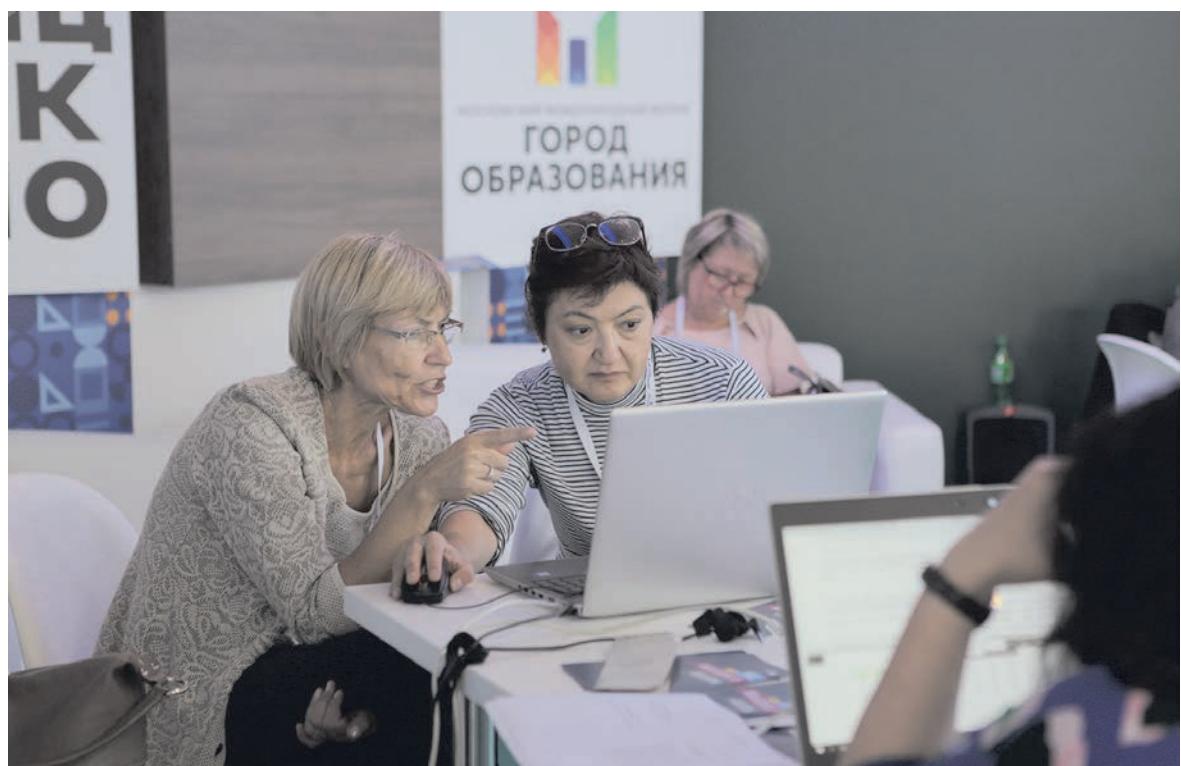
- Лично у меня работа классного руководителя стала отнимать не скажу, что меньше времени, она стала более структурирован-

ая-предметника. То есть к такой сложной деятельности должен быть готов не только руководитель класса, но и весь педагогический коллектив школы. Руководитель образовательной организации готов делегировать часть своих управлеченческих полномочий руководителю класса. Педагоги, работающие с классом, представители школьной администрации осознают в полной мере широту полномочий и ответственность руководителя класса,

Реализовать такую комплексную поддержку и выстроить эффективное взаимодействие с руководителем класса в московской системе образования помогает программа повышения квалификации для заместителя руководителя по воспитанию и социализации в современной образовательной организации. Подготовлена к апробации программа для директоров московских школ «Директор школы - руководитель руководителей класса»,

и регламент взаимодействия руководителя класса с администрацией и педагогами образовательной организации.

Появление в школе руководителя класса с новыми полномочиями и ответственностью становится наиболее реальным механизмом сопровождения каждого обучающегося в процессе индивидуализации образовательных маршрутов, расширения диапазона возможностей получения образования как внутри школы, так и



его зрелая мотивация к выполнению управленческих функций, к новому содержанию и формам деятельности, к новому результату.

Это готовность к пониманию того, что он - руководитель класса - педагог, который управляет ресурсами, условиями, изменениями, достигая целей и запланированных результатов.

Не скроем, что, общаясь с московскими классными руководителями, мы неоднократно сталкивались с первичным их сопротивлением принятию новой роли руководителя класса. Вся аргументация сводилась к высокой педагогической загруженности,

мне стало проще, легче контактировать с детьми, с родителями, разруливать какие-то конфликтные ситуации. Вот сейчас

для себя могу совершенно точно отметить, что, несмотря на то что остаются самые разные моменты - и негативные, и позитивные, решение их намного структурированное в моей голове, - отмечает Светлана Ильенко из школы №1560 «Лидер».

Вторым, и главным, условием для реализации этой идеи должно стать безоговорочное принятие нового статуса руководителя класса всем педагогическим коллективом - от директора до учителей

понимают и принимают его место и роль в структуре управления образовательной организацией.

Не менее важно осознание необходимости работать в унисон, одинаково понимать и принимать миссию, цели и задачи школы, выстраивать общую стратегию, ориентированную на достижение планируемых вместе образовательных результатов, создавать и реализовывать систему воспитания и социализации школы. При этом первый помощник и координатор деятельности руководителя класса - это заместитель руководителя по воспитанию и социализации.

проводится работа со всем педагогическим коллективом школы через программу перезагрузки.

Востребованными форматами работы в проекте «Классный руководитель - руководитель класса» стали дискуссионные площадки, интерактивные педагогические советы, стратегические сессии, семинары по взаимообучению, рабочие встречи в рамках проектного офиса с участием директоров школ, заместителей директоров, классных руководителей, иных педагогов, в которых приняли участие свыше 3800 человек. Задача проводимых мероприятий - мотивация руководителей образовательных организаций и управлеченческих команд, педагогов и классных руководителей на осознание и принятие новой роли классного руководителя в школе, на передачу ему реальных полномочий по управлению классом и создание необходимых для этого условий.

Проект «Классный руководитель - руководитель класса» существует в непрерывном развитии, живо откликаясь на социальные, технологические и политические изменения. В настоящее время готовится к реализации новая программа повышения квалификации для педагогических работников, осуществляющих классное руководство, - «Руководитель класса - ключевая фигура в обновлении системы воспитания и социализации обучающихся», разрабатываются дистанционные модули для классных руководителей, дополняются и корректируются ранее разработанные документы по регламентации деятельности руководителя класса: Положение о руководителе клас-

се и ее стен, взаимозачетов учебных достижений.

Таким образом, сохранив природную роль наставника и воспитателя, руководитель класса становится своеобразным навигатором своих подопечных по образовательным просторам, ориентирующим их в возможностях школы и города, расширяя тем самым образовательное пространство далеко за пределы школьных стен. Эта работа руководителя класса проходит в тесном взаимодействии с педагогами школы и родителями детей, способствуя укреплению связи семьи и школы, одинаково заинтересованных в успешной будущей жизни каждого юного москвича. Очень важно, чтобы руководитель класса стал ключевой фигурой системы воспитания и социализации школы во взаимодействии с семьей каждого ребенка.

О том, как успешно выполнять роль руководителя класса, растя профессиоанально и организовать эффективное взаимодействие с семьей обучающихся, как вовлечь ее в воспитательный процесс совместно с усилиями школы даже в непростых условиях всеобщей временной самоизоляции, читайте в следующей статье.

Ольга ПОКОСОВСКАЯ,
эксперт МЦРКПО;
Екатерина СУХАНКИНА,
эксперт МЦРКПО



Действия - основной ключ к успеху.

Пабло Пикассо

Современные условия, в которых развивается человечество в мире, диктуют нам новые правила, по которым следует жить и организовывать работу и взаимодействие между людьми. Коммуникация в основном выстраивается в цифровой среде, связь и общение осуществляются с помощью различных гаджетов и Интернета. Ценными качествами для всех людей становятся трудолюбие, уважение своего труда и труда другого человека, ответственность, умение работать в команде, стремление к личностному росту, самосовершенствованию, самообучению, развитию личностных и профессиональных качеств, чтобы можно было делиться своим опытом с другими, лояльность и бесконфликтность.

В сфере образования выше перечисленные качества приобретают еще большее значение, потому что педагог является транслятором опыта для подрастающего поколения, образцом поведения при взаимодействии с людьми. Лишь педагог, который сам обладает этими качествами, может заинтересовать, увлечь, научить, вдохновить и передать лучшее детям.

Ранее мы говорили о том, что лидирующее место в процессе воспитания в образовательной организации, создании индивидуальных образовательных траекторий развития обучающихся и во взаимодействии с педагогическим коллективом, детьми и их родителями (законными представителями) принадлежит классному руководителю. Это действительно так. Педагог, который выполняет обязанности руководителя класса, наделен особой, многофункциональной, ролью. Как выполнять эту роль, чтобы помочь детям и их родителям, чтобы сохранять собственные ресурсы и быть готовым быстро адаптироваться к новым условиям, обстоятельствам и задачам?

Важно понимать, что классному руководителю как руководителю класса важно быть активным и инициативным педагогом, создать вокруг себя команду, организовать совместно с управленческой командой школы образовательное пространство так, чтобы оно захватывало и заинтересовывало детей, мотивировало и развивало. Важным показателем эффективной работы руководителя класса будет вовлеченность в воспитательную деятельность не только педагогической команды и детей, что подразумевается в его деятельности, но также сделать союзником школы семью обучающихся - родителей или законных представителей детей.

С чего нужно начинать работу и взаимодействие с семьей обучающихся, чтобы выстроить систему воспитания и помочь детям получить качественное образование и быть готовыми к саморазвитию и взрослой жизни в будущем?

Чтобы быть классным руководителем, не всегда достаточно педагогического образования, важно также постоянное стремление развиваться и идти в ногу со временем и интересами детей. Отметим точки опоры развития педагогического мастерства руководителя класса, на которые он должен обратить внимание при выстраивании работы и взаимодействия с семьей. На первое место мы ставим точку личностного роста и саморазвития педагога, его желание быть лучше и эффективнее в его профессиональной сфере. Именно эта точка - отправной пункт в становлении пути классного руководителя как руководителя класса. Этот пункт, безусловно, связан с развитием лидерских и организаторских способностей, коммуникативно-речевых, психолого-педагогических умений, рефлексивных и цифровых умений учителя,

«сундука» без пользы и постепенно забываются. Активность, проявление ответственности и инициативы, постоянный поиск новых способов привлечения внимания, мотивации детей и их родителей, а также и педагогического коллектива - это важная работа классного руководителя, которая позволяет ему занимать лидирующую положение, заслужить доверие и уважение коллег, обучающихся и их родителей (законных представителей). Как это будет проявляться?

Ответы на этот вопрос перечислим в действиях классного руководителя, которые важно выполнить и анализировать:

1. Оформление правил работы в классе, регламента взаимодействия с коллегами и администрации образовательной организации, семьей обучающихся.

2. Согласование правил и регламента взаимодействия со все-

стиями учащихся, статистические данные о проделанной работе, планы, инструкции).

Действия классного руководителя всегда сопровождаются речью, и его речевое поведение во многом влияет на успех в исполнении его роли, поэтому всегда нужно помнить и про развитие речи педагога. Как обогатить речь, совершенствовать ее? Даже если кажется, что все хорошо и проблем нет, важно помнить о первом правиле непрерывного развития - нет предела совершенству - и следовать следующим рекомендациям:

- фонационными: интонация (дружественная, приветливая, отзывчивая), ритм (плавный, размежеванный), громкость (умеренная), благозвучность (четкая дикция, приятный тембр голоса, полетность голоса);

- кинетическими (жесты, мимика, взгляд);

- проксемическими (поза и расположение в аудитории, где проходит собрание).

6. Импровизировать, грамотно и четко формулировать свои мысли, аргументировать свою точку зрения.

7. Совершать положительные речевые поступки, гармонизируя взаимодействие с учащимися, с их родителями и коллегами, не допуская конфликтных ситуаций.

Речь любого человека, а тем более педагога, напрямую связана с его интеллектом, и не только когнитивным, но и эмоциональным. Поэтому следующей точкой опоры мы называем эмоциональный интеллект. Он важен для классного руководителя, потому что:

1) помогает распознавать свои эмоции, лучше владеть и управлять своими психологическими и физическими состояниями (чувствами, настроением, мыслями, своим телом, голосом, мимикой), проявлять эмпатию;

2) помогает распознавать и регулировать не только свои эмоции, но и всех участников педагогических отношений, чувствовать и поддерживать обратную связь в общении, тем самым создавать благоприятные условия для общения;

3) повышает уровень оперативно-творческого мышления: гибкость, обеспечивающую умение быстро и правильно ориентироваться в меняющихся условиях общения, умение быстро изменять речевое воздействие в зависимости от ситуации общения, индивидуальных особенностей собеседников.

И еще одной важной точкой опоры для достижения успеха в деятельности руководителя класса является рефлексия, потому что именно умение рефлексировать помогает видеть проблемные места в своей деятельности в соответствии с установленными нормами и работать над их корректировкой: обобщать, устанавливать причины возникновения проблем, вносить необходимые изменения в свою работу и речевое поведение.

Мы назвали пять основных точек опоры, которые необходимы для реализации деятельности всех педагогов и тем более для тех, кто исполняет роль руководителя класса. Безусловно, все они взаимосвязаны и одновременно невозможны. Сделав шаг навстречу новым открытиям своих лучших качеств, педагог собирает вокруг себя единомышленников и союзников в лице своих коллег, учеников и их родителей, тем самым выполняя важную роль в процессе воспитания и становления подрастающего поколения.

Екатерина СУХАНКИНА,
эксперт МЦРКПО

Многофункциональная роль: пять точек опоры



о которых мы говорили выше, а также связан и с последующими пунктами. Как же организовать свою деятельность, чтобы личностный рост и саморазвитие педагога были непрерывными?

1. Самое главное - это желание, увлеченность своим делом и уверенность в собственных силах, позитивный настрой.

2. Изучение и анализ успешного опыта своих коллег.

3. Чтение методической литературы, подбор педагогической литературы для своей работы.

4. Прохождение курсов повышения квалификации и расширение знаний в профессиональной деятельности.

5. Изучение тайм-менеджмента, планирование работы и своей деятельности вне стен школы, отдыха и времени на хобби.

Следующее, на что важно обратить внимание, - это активность и инициативность, ведь если мы что-то узнали, чему-то научились, но этим не пользуемся в полную меру, то «сокровища хранятся в

ми участниками образовательных отношений.

3. Своевременные приглашения на собрания и беседы коллег и родителей обучающихся с использованием современных технологий: электронной почты, мессенджеров, социальных сетей.

4. Применение и привлечение детей, их родителей и педагогического коллектива к дистанционной поддержке и работе (с применением социальных сетей, приложений для проведения вебинаров Meet Google, Zoom). Это

стало обязательным во время введения режима самоизоляции с конца марта 2020 года и доказывает свою эффективность и в режиме очных занятий.

5. Быстрая адаптация к изменившимся условиям обучения и воспитания детей, применение цифровых и мультимедийных средств в своей деятельности совместно с коллегами, обучающимися и их родителями (презентации, видеозаписи, слайды, плакаты, демонстрирующие до-

нятия как в очном, так и в дистанционном формате.

3. Помнить о качествах эффективной речи (уместность, богатство, чистота, точность, логичность, доступность, выразительность, правильность), анализировать свою устную и письменную речь, исправлять ошибки и качественно совершенствовать речь.

4. Использовать богатый репертуар речевых жанров педагогического общения, создавать высказывания, соответствующие ситуациям:

- этикетные жанры (приветствие, прощание, благодарность, просьба);
- вступительное слово;
- педагогический диалог;
- сообщение;
- совет, рекомендация;
- речь нравственно-воспитательного характера по определенной теме;
- отчет, отзыв, рецензия;
- комментарий;
- обобщение;
- заключительное слово.

Чуть более года назад, в октябре 2019 года, в МЦРКПО началась реализация дополнительной профессиональной программы «Заместитель руководителя по воспитанию и социализации в современной образовательной организации» (шифр курса 03276), опередившей федеральные инициативы по совершенствованию системы воспитания, озвученные в перечне поручений Президента РФ Правительству РФ, в частности Министерству просвещения РФ совместно с высшими исполнительными органами государственной власти субъектов РФ, и утвержденные 14 октября 2019 года.

З а прошедший учебный год по программе были обучены представители 91 образовательной организации из всех двенадцати административных округов Москвы. В настоящий момент обучаются еще 2 учебные группы.

Вышедшие весной и летом этого года документы, с одной стороны, укрепили в понимании того, что выбранные в нашей программе векторы и акценты на развитие систем воспитания абсолютно созвучны федеральным инициативам: повышение значимости школьного воспитания, создание новых механизмов управления воспитанием через развитие горизонтального управления и повышение статуса классного руководителя, формирование эффективного взаимодействия с семьей.

С другой стороны, обозначили необходимость усиления той составляющей содержания, которая будет способствовать выполнению школой задачи по разработке единой рабочей программы воспитания и включению в обязательную документацию по регламентации образовательной деятельности календарных планов воспитательной работы к 1 сентября 2021 года.

Именно сейчас перед специалистами-управленцами, формирующими и организующими деятельность по воспитанию и социализации обучающихся, стоит сложная задача формирования новой или модернизации существующей модели воспитания, способной развить и укрепить сложившийся уклад школьной жизни. Очевидно, что заместитель директора по воспитанию и социализации становится цементирующим звеном воспитательной системы в школе.

Программа повышения квалификации, разработанная и реализуемая в МЦРКПО, отвечает обозначенным требованиям. Ее цель - совершенствование профессиональных компетенций школьных управленцев в сфере воспитания.

Содержание курса распределено по пяти взаимосвязанным и взаимодополняющим модулям, включает в себя интерактивные формы занятий, помогающие подготовиться и выйти на итоговую аттестацию в форме защиты разработанной в ходе обучения модели воспитания и социализации и «дорожной карты» ее реализации.

Модули программы охватывают практически весь спектр направлений деятельности и профессиональных интересов заместителя руководителя по воспитанию и социализации обучающихся. В процессе их освоения происходит изучение нормативных основ государственной политики в сфере образования по вопросам воспитания и социализации с учетом всех последних изменений, проводится анализ ресурсов московского образования, городских проектов и их возможностей в воспитании и социализации обучающихся.

Формируется представление о современной системе воспитания школьников и воспитательной модели образовательной организации, механизмах ее развития или обновления. Важное место в программе занимает изучение механизмов, обеспечивающих эффективность управления системой, в том числе развития горизонтального управления за счет изменения роли классного руководителя и, как следствие, классного руководителя и, как следствие,

Заместители по воспитанию и социализации учатся: чему, как и для чего

появления в школе нового института руководителя класса. Как подойти к решению, с чего начать формирование такого института, помогает понять мастер-класс от директора Романовской школы Татьяны Юрьевны Шипковой.

В ходе обучения второй и третьей групп жизнь внесла свои корректизы, и программа, не снижая планки объемного содержательного и практико-ориентированного наполнения, перешла в дистанционный формат, усиленный индивидуальным консультированием слушателей по каждой теме. Дистанция между всеми участниками реализации программы не помешала даже проведению защиты созданных моделей воспитания и социализации образовательных организаций.

До начала периода самоизоляции слушатели программы имели возможность пройти кратковременную стажировку в московских школах (школа №1518 и школа №1251 имени генерала Шарля де Голля) и ознакомиться с уникальным опытом построения системы воспитания, формирования уклада школьной жизни, проектирования и реализации индивидуальных образовательных траекторий обучающихся.

В дистанционном режиме произошло не менее полезное и содержательное знакомство слушателей второй и третьей групп с опытом реализации проекта «Классный руководитель - руководитель класса» в школе №2065, представленным первым выпускником программы, заместителем руководителя по воспитанию и социализации К.Б.Урсеговым. А стажировка прошла в виртуальном пространстве, созданном кандидатом философских наук, заместителем начальника Управления непрерывного художественного образования МЦРКПО, почетным членом Российской академии художеств, лауреатом Премии Президента РФ, членом Союза художников России и Всероссийской ассоциации искусствоведов Ларисой Александровной Неменской, давшей представление о роли художественно-эстетического воспитания в школе. С этого года вебинар Ларисы Александровны включен в программу как обязательный элемент содержания, помогающий слушателю найти собственные ответы на вопросы, почему важно формировать уклад школьной жизни, как художественно-эстетическое воспитание влияет на мировоззрение людей, на развитие нравственной и духовной культуры личности.

По результатам обучения слушатели представляют модель, раскрывающую концептуальную идею, цель, задачи, содержательное наполнение формируемой или реорганизуемой системы воспитания и социализации, ориентированную на сложившийся или планируемый уклад школьной жизни, имеющиеся или создаваемые ресурсы, а также «дорожную карту» реализации этой модели.

В прошедшем учебном году разработаны и прошли защиту 93 очень разные по содержанию, способам реализации творческие работы заинтересованных, небезразличных к судьбам школьников слушателей программы. При этом ключевая позиция, проходящая генеральной линией через большинство строящихся моделей, - это ориентация на изменение роли сегодняшнего классного руководителя, который, по словам В.В.Путина, «...ближе

всего к ученикам...», на роль руководителя класса, его подготовку и системную поддержку.

Выпускники программы, отвечая на вопросы анкеты обратной связи, изучающей их мнение об организации, содержании, формах, методах, используемых в ходе обучения, отмечают ее важные особенности: получение практических инструментов для осуществления управленийской деятельности, таких как при-

настоящее удовольствие от совместной деятельности!».

Самое важное, по общему мнению слушателей, - программа позволяет по-новому, как бы сверху взглянуть на сложившуюся систему воспитания в школе, выводит на новый уровень понимания воспитательной миссии школы.

У программы есть еще один возникший в ходе ее реализации эффект: общаясь на занятиях, работая в группах, обмениваясь



мерный перечень и правила разработки нормативных локальных актов, регламентирующих деятельность по воспитанию и социализации, принципы планирования и циклограмму работы заместителя по воспитанию, критерии оценки эффективности воспитательной работы, правила и способы организации коммуникации участников образовательных отношений, рекомендации по использованию возможностей внеурочной деятельности и дополнительного образования и многое другое.

Большинство слушателей подчеркивают, что в ходе обучения возникает ясное осмысление происходящих изменений в систематизации работы, в укреплении их позиции, определяющей важность совершенствования содержания, в развитии нового способа профессионального мышления («Не мыслить шаблонами!»), высоко оценивают возможность услышать разные мнения в профессиональном сообществе, что помогает объективно анализировать свою деятельность, выстраивать приоритеты, понять важность планирования и прогнозирования воспитательной деятельности: «Организация воспитательной работы должна быть ориентирована на запросы будущего».

На вопрос анкеты «Что бы вы изменили в программе?» рефреном звучит: «Нет предложений. Программа интересная и насыщенная. По возможности сохранить очную форму обучения. Общение с коллегами - тоже учеба, взаимообучение». А на вопрос «Порекомендуете ли вы пройденный курс коллегам?» все заполнившие анкету единогласно ответили: «Да!», «Обязательно!», «Данный курс буду рекомендовать коллегам как практико-ориентированный», «Да, конечно. Курс прекрасно разработан. Позволяет прокачать компетенции, необходимые каждому управленцу. Педагоги - настоящие профессионалы! Всем огромное спасибо. Получила

опыт, слушатели ощущают синергетический эффект от взаимодействия единомышленников. Отсюда потребность в создании профессионального сообщества, в котором каждый из них и после завершения обучения сможет черпать идеи и вдохновение в его непростой деятельности. Было предложено создать дискуссионный Клуб заместителей по воспитанию и социализации, первым шагом к которому стало формирование рабочей группы по разработке проекта новой должностной инструкции заместителя руководителя по воспитанию и социализации в общеобразовательной организации.

В условиях обновления системы воспитания в школе и необходимости разработки важнейших для этого документов у сектора сопровождения руководителей класса появляется новая важная задача - организовать методическое сопровождение заместителей директоров по воспитанию и социализации, и доступной и удобной формой для этого становится профессиональный клуб, основу которого уже составили выпускники программы «Заместитель руководителя по воспитанию и социализации в современной образовательной организации», среди которых - Мария Антипина (школа №1554), Светлана Артемова (школа №2123), Константин Урсегов (школа №2065), Светлана Михайлова (школа №814), Ирина Батавина (школа №1484), Елена Большакова (школа №707), Елена Александрова (школа №293), Милана Адамян (школа №1257), Татьяна Дрегер (школа №1514), Анастасия Виноградова (школа №2114), Анна Костикова (школа №1593), Екатерина Дунаева (учреждение допобразования «Центр творческого развития и музыкально-эстетического образования «Радость»), Наталья Даньшина (школа №1420) и многие другие.

Ольга ПОКОСОВСКАЯ,
эксперт МЦРКПО

Развитие московской школы и системы столичного образования потребовало развития управлеченческой структуры школы; структурные изменения последних лет в управлении московскими школами позволили очертить состав управлеченческой команды, состоящей из директора школы и трех-четырех его заместителей, при этом отчетливо прослеживаются тенденции горизонтального управления большой образовательной организацией.

В процессы принятия решения вовлекаются и педагоги, осуществляющие руководство классом, и специалисты, возглавляющие психологическую службу школы, и руководители воспитательных центров, создаваемых в школе, и представители общественности (управляющий совет школы, ученический совет), словом, требуется расширенная команда для решения тех или иных задач повышения качества образования. Одни команды работают на протяжении длительного времени, другие - кратковременные, образуются для реализации интересного проекта.

Работа в команде предполагает общее видение цели и результата. С этим навыком управлеченческие команды школ в масце своей справляются. Как оказалось, не менее важно каждому члену команды принять на себя роль, выполнение которой принесет успех команде. Но даже если с балансом команды порядок, часто возникает потребность в развитом умении ее участников предъявить свои задачи: они обеспечивают и общий результат,

менений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» по вопросам воспитания обучающихся» от 31 июля 2020 года №304-ФЗ.

Во-вторых, все, кто знаком с ЕКСД, знают, что требования к должности заместителя руководителя образовательной организации сформулированы без специфики работы: это работа по содержанию образования, качеству образования, по ресурсам или по воспитанию и социализации. На самом деле в московской школе деятельность каждого заместителя директора обладает уникальным содержанием. Притом что все заместители руководителя московской школы - это управлеченческая команда, решающая общие для столичного образования задачи.

В конце лета 2020 года в Московском центре развития кадрового потенциала образования во взаимодействии со структурными подразделениями Департамента образования и науки города Москвы и Городским методическим центром началась работа по разработке новой примерной должностной инструкции заместителя директора школы по воспитанию и социализации.

При разработке проекта примерной должностной инструкции за основу были взяты принципы: единый подход для всех московских школ, создание работающего документа, в котором собрано все только самое необходимое, одновременно включающее все аспекты деятельности заместителя руководителя по воспитанию и социализации.

В сентябре к экспертизе предложений по содержанию и структуре будущего документа приступили представители профессионального сообщества - заместители директоров по воспитанию и социализации московских школ, успешно прошедшие в 2019-2020 учебном году обучение по программе «Заместитель руководителя по воспитанию и социализации в современной образовательной организации».

Была организована фокус-группа, в работе которой приняли участие 40 человек: заместители директоров школ по воспитанию и социализации из 20 образовательных организаций города Москвы, руководители и сотрудники МЦРКПО, ГМЦ, ГППЦ.

Участники отметили необходимость и своевременность разра-

ботки. Общий объем документа 8 стр., в нем обновлены цель и функции заместителя руководителя по воспитанию и социализации, заложена командная взимная ответственность и требовательность.

По итогам последнего обсуждения, состоявшегося 9 октября, участники предложили использовать предложенный проект примерной должностной инструкции в качестве рабочей версии документа, отражающей содержание деятельности заместителя директора по воспитанию и социализации московской школы.

Дополнительно были сформулированы следующие предложения:

- разграничить полномочия и зоны ответственности членов

Обсуждение проекта примерной должностной инструкции заместителя руководителя по воспитанию и социализации

В-третьих, на практике каждая школа, опираясь на ЕКСД и другие нормы трудового права, готовила должностные инструкции (обязательный документ). Их анализ показал, что в массе своей их тексты объемны, в значительной степени копируют типовую должностную инструкцию, а самое главное - редко становятся рабочим документом, помогающим специалистам разграничить сферы ответственности и персональные задачи.

РАЗДЕЛ 4 «Права»:

83,7% ответов - дополнений нет



Предложения

- 4.1 замена
4.4 убрать
Включить новые пункты (4.7)

управлеченческой команды и разработать примерные должностные инструкции для заместителей директора по каждому направлению;

- разработать критерии эффективности воспитательной работы и работы заместителя директора по воспитанию и социализации;
- создать информационный ресурс, направленный на консолидацию сообщества заместителей директоров по воспитанию и социализации.

В настоящее время подготовленная примерная должностная инструкция заместителя руководителя по воспитанию и социализации требует согласования и оценки всех заинтересованных дружественных структур, соизмерения с аналогичными разработками для других заместителей директора московской школы, последующего утверждения в качестве рекомендуемого локального акта.

С рабочим вариантом может ознакомиться каждый желающий, заглянув на страницу «Руководитель класса» сайта МЦРКПО.

Приглашаем к диалогу! И следите за нашими новостями!

**Анастасия КОЗЛОВА,
эксперт МЦРКПО**

04

X 0 + 0

0

0 X

+ X 0 0

84% удовлетворены результатами фокус-группы

79% - "проект текста ДИ готов"

79% - "полностью описана деятельность заместителя руководителя по воспитанию. Можно использовать ее при входении в должность"

Оценка готовности ДИ

"Такой инструкции нам явно не хватало. Спасибо!"

тат, и гарантированное выполнение своих должностных обязанностей.

И вот здесь обнаружилось се-рьезное белое пятно. Во-первых, при всеобщем переходе на про-фессиональные стандарты про-фессиональный стандарт руководителя образовательной органи-зации находится в стадии обсуж-дения и еще не принят. Согласно закону мы продолжаем руководствоваться Трудовым кодек-сом и Единым квалификацион-ным справочником должностей (ЕКСД), но последний датирован 2010 годом, то есть опубликован еще до обновления и принятия Закона «Об образовании в Рос-сийской Федерации» 2012 года, соотвественно, не отражает и тех требований, которые содер-жатся в Законе «О внесении из-

менений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» по вопросам воспитания обучающихся» от 31 июля 2020 года №304-ФЗ.

В условиях обновления системы воспитания и социализации обучающихся центральное место занимает заместитель руководителя образовательной организации по воспитанию и социализации (читатель может посмотреть статьи и заметки номера, раскрывающие задачи обновления системы воспитания в школе, что побудило развивать и направления по-вышения квалификации, реали-зовывать замысел образования команды руководителей классов и заместителя директора по воспитанию, самого директора...). Назрела необходимость четко определить единые цели деятельно-сти, функциональные обязанно-сти, права, полномочия и ответ-ственность заместителя руководителя, отвечающего прежде все-го за воспитательную работу.

03 Распределение респондентов



81% женщин и 19% мужчин



Диалог с московской школой

Диалог как способ получения оперативной обратной связи - шаг в развитии его участников, проявление взаимной открытости и стремления к взаимопониманию. Диалог с московской школой важен для нас, ведь именно в диалоге рождается понимание того, что сегодня необходимо каждой конкретной школе для развития кадрового потенциала. Диалог помогает нам гибко реагировать на потребности школы в решении задач развития системы воспитания и социализации, находясь в постоянном поиске наиболее эффективных способов решения этих задач в интересах ребенка, семьи, общества и государства.

Временные ограничения в условиях самоизоляции не помешали нашему общению с руководителями московских школ, с заместителями руководителей по воспитанию и социализации, с классными руководителями, ставшими активными участниками проекта «Классный руководитель - руководитель класса» в московской системе образования. В диалогах приняли участие директора московских школ, участники рабочей группы городского проекта: Наталья Андреевна Зуева, директор школы №1637, Максим Николаевич Иванцов, директор школы №814, председатель Ассоциации классных руководителей образовательных организаций, Валерий Анатольевич Тихонов, директор Школы в Капотне, Татьяна Юрьевна Щипкова, директор Романовской школы.

На вопросы отвечали и заместители директоров по воспитанию и социализации Светлана Юрьевна Артемова (школа №2123), Юлия Игоревна Максимова (школа №1155), Ирина Игоревна Ромейко-Гурко (школа №1568), Константин Борисович Урсегов (школа №2065), прошедшие или проходящие обучение по программам «Заместитель директора по воспитанию и социализации в современной образовательной организации».

Полезные отклики и рекомендации для подготовки руководителей класса были получены от педагогов, осуществляющих классное руководство и прошедших обучение по программе «Классный руководитель - руководитель класса». Проектный подход в управлении классом: Анны Сергеевны Артеменко (школа №2109), Светланы Владимировны Ильенко (школа №1560 «Лидер»), Лидии Сергеевны Костик (школа №1517), Аллы Михайловны Михайловой (школа №1506).

Спасибо коллегам за позитивную оценку нашей совместной работы. Именно совместной! В работе на курсах мы, преподаватели-тренеры, сознательно избегаем называть наших обучающихся слушателями. Мы коллеги, совместной деятельности создающие условия для саморазвития и самореализации личности каждого школьника,

его успешной социализации в обществе.

Спасибо коллегам за высказанные советы, предложенные рекомендации, которые в полной мере будут реализованы в новой программе для классных руководителей «Руководитель класса - ключевая фигура в обновлении системы воспитания и социализации», здесь и дальнейшее развитие управлеченческих функций классного руководителя, необходимых для полноценной реализации важной педагогической задачи по воспитанию подрастающего поколения, и мотивация на включение классного руководителя в разработку рабочей программы воспитания школы, и усиление методической, психологической поддержки в организации взаимодействия классного руководителя со всеми участниками образовательных отношений, и многое другое.

Разговор с руководителями подтвердил необходимость создания профессионального сообщества с возможностью неформального общения управленцев, организующих воспитательную деятельность в школе, и за рамками курсов повышения квалификации.

- Какова (или в чем заключается), по-вашему мнению, ключевая задача классного руководителя?

Наталья ЗУЕВА, директор школы №1637:

- Одна главная, лейтмотивная задача руководителя класса - это обеспечить успех каждого ребенка.

Руководитель общеобразовательной организации - это самый главный руководитель класса! Если директор не будет заинтересован сам, то, конечно, результат будет, но не такой, как хотелось бы. По сути, мы оба руководим коллективами: директор школы руководит взрослым коллективом, руководитель класса управляет детским коллективом, и говорить мы должны на одном языке. У нас единые цели, общие задачи. Руководитель класса должен обладать компетенциями руководителя: командообразование, целеполагание, функции контроля, делегирования полномочий и другое. То есть без прямого включения директора школы этот процесс не будет настолько качественным, как того хотелось бы. В этом я убедилась на личном опыте.

Максим ИВАНЦОВ, директор школы №814:

- Благополучие обучающегося. Эта формулировка включает в себя и психологический климат, и прогнозируемую для каждого ученика систему ценностей, в которой он живет в школе и классе. Чтобы не было к нему не понимаемых и не принимаемых им требований, должна быть установлена структурированная история.

Необходимо содействие его жизненному успеху, подразумевающему и образовательные достижения, и неакадемические. Успешность в выстраивании межличностных коммуникаций - это

тоже часть благополучия ребенка и залог его успеха. Успех я бы не стал обозначать как задачу, потому что это цель классного руководителя, это тот конечный результат, которого добивается классный руководитель.

Именно благополучие обучающегося я бы поставил как ключевую цель, включающую в себя помимо прочего и социальное благополучие, если мы рассматриваем классного руководителя в новых условиях, в рамках проекта «Классный помощник». Классный руководитель становится оператором межведомственного взаимодействия по обеспечению социального благополучия ребенка.

Валерий ТИХОНОВ, директор Школы в Капотне:

- Задача классного руководителя - прежде всего создать здоровый коллектив. Здоровый во всех смыслах этого слова. Чтобы каждый ребенок чувствовал себя комфортно. Если у какого-то ребенка есть особенности, то на этих особенностях нужно сыграть таким образом, чтобы и такой ребенок чувствовал себя в коллективе комфортно.

Татьяна ЩИПКОВА, директор Романовской школы:

- Осуществлять свою функцию формального и неформального лидера в условиях многозадачности.

- С какими трудностями вы как руководитель образовательной организации сталкиваетесь в работе с классными руководителями в условиях изменения подходов к деятельности по руководству классом?

Наталья ЗУЕВА, директор школы №1637:

- Мне, наверное, повезло, потому что с особыми трудностями мы не сталкиваемся по той простой причине, что над изменением подходов к классному руководству мы работаем довольно давно, с 2017 года в нашей общеобразовательной организации существует постоянно действующий семинар. Мы начали с определения профессиональных дефицитов самих классных руководителей. За эти два года нам удалось наработать большой материал, касающийся «прокачки» компетенций классных руководителей и взаимообучения внутри образовательной организации. Главное - «прокачка» их работы с родителями. Самый главный страх наших классных руководителей заключался во внешних коммуникациях не столько с детьми, сколько с родительской общественностью.

Соответственно, задача любого руководителя сегодня не просто поставить задачу, а выявить профессиональные дефициты каждого руководителя класса, помочь справиться с этим либо ресурсами школы, либо за счет внешних ресурсов. Так или иначе дать руководителям класса определенный инструментарий, чтобы

он смог справиться с поставленными задачами.

Условия по созданию новой программы воспитания определены Президентом Российской Федерации: предложена Примерная программа воспитания. Мы тщательно прорабатываем каждый ее раздел, в особенностях раздел «Классный руководитель», непосредственно с руководителями классов, для того чтобы они понимали обозначенные в документе цели и задачи и принимали их. Поскольку без принятия качественной работы в этом направлении не будет.

Наши руководители класса являются полноценными участниками управлеченческой команды. Раз в две недели очно или дистанционно мы проводим семинары. В ходе семинаров классные руководители разрабатывают проекты, делятся идеями с коллегами. Такое взаимодействие всех руководителей класса осуществляется внутри образовательной организации, что очень помогает им в работе в дальнейшем. Быть руководителем класса очень непросто. Нет одной большой хорошей пилули, которая бы сразу помогла им стать. Допустим, ты прошел какие-то одни курсы, казалось бы, ты теперь отличный классный руководитель. Нет, этого недостаточно. Нужны опыт, постоянное самообразование, постоянное развитие. А самое главное - это желание работать с детьми и работать с семьей, а это зачастую очень сложно.

Поэтому моя задача как руководителя - все проблемы, которые возникают у классных руководителей, решать вместе и помогать каждому из них выстроить взаимодействие по тем профессиональным дефицитам, которые они для себя обозначили.

Валерий ТИХОНОВ, директор Школы в Капотне:

- Мы давно эту работу провели, давно договорились о том, что у нас меняются условия и подходы. Сейчас работаем с классными руководителями, постепенно выстраивая взаимодействие между всеми участниками образовательных отношений, в том числе и с администрацией. Есть нюансы: классный руководитель не до конца понимает особенности изменений, которые должны произойти. Но это работа с коллективом не на один день.

Проблемы остаются - это недостаточные управлеченческие компетенции, психологические особенности педагогов. Мы над этим работаем, ставя акцент на том, что классный руководитель должен заниматься профориентационной работой.

Татьяна ЩИПКОВА, директор Романовской школы:

- В результате многолетней кропотливой работы школы классные руководители стали понимать специфику своей работы в условиях изменения функционала и содержания. Стали понимать, что их работа предполагает выполнение и управлеченческих функций. Они имеют больше прав и выступают инициаторами педагогов, сотрудничают

с заместителями руководителя по различным вопросам, касающимся конкретных детей. Конечно, заместители руководителя не сразу приняли новые роли классного руководителя. Сейчас поняли, приняли.

- Как меняются роль, содержание деятельности, навыки, личностные характеристики классных руководителей в связи с происходящими изменениями в образовании?

Светлана АРТЕМОВА, заместитель директора по воспитанию и социализации школы №2123:

- Классный руководитель работает в системе совместно с другими сотрудниками школы. Реализует управлеченческую функцию, принимая решения, инициируя какую-либо деятельность, выстраивая взаимоотношения с учителями, с родителями.

Ирина РОМЕЙКО-ГУРКО, заместитель директора по воспитанию и социализации школы №1568:

- Новая роль классного руководителя требует выполнения новых функций. Для этого классный руководитель должен создавать индивидуальную образовательную траекторию для каждого ученика, быть психологом.

Большая загруженность, нехватка знаний и инструментов вызывают у классных руководителей чувство неуверенности в успешном освоении новой роли. Это связано с тем, что не у всех произошло осознание того, что в системе и в команде работать легче. И очень важно, что в принятии и реализации новой роли классного руководителя необходима поддержка всего педагогического коллектива школы.

- Что дало вам обучение по программе дополнительного профессионального образования?

Светлана АРТЕМОВА, заместитель директора по воспитанию и социализации школы №2123:

- Для меня выстроилось четкое понимание своей работы: нормативная база, структура, роль классного руководителя в системе воспитания и социализации школы.

Трудно выделить что-то одно. Мне было ценно все - непосредственное общение, особенно групповая работа (мы занимались очно), все щедро обменивались опытом, идеями, проблемами, находками, делились осознанием дефицитов в своей работе на фоне работы других школ, особенно в работе над программой воспитания и социализации. Сложилось общее представление о том, что будет неизменным, а что - вариативным в программе. У нас были прекрасные стажировки в очень интересных школах.

Окончание на стр. 12

Диалог с московской школой

Окончание. Начало на стр. 11

Полученный опыт в процессе обучения дает возможность построить также модель взаимодействия коллектива в своей школе.

Ирина РОМЕЙКО-ГУРКО, заместитель директора по воспитанию и социализации школы №1568:

- Я осознала, что проектная деятельность, проектный подход в управлении - это мое на 100%! Мне это очень интересно! Я просто горю этой темой! Какие-то азы по проектной деятельности, какое-то представление об отдельных элементах проектной деятельности у меня были после учебы в университете. Но на практике проектами не занималась. Больше знаний получила на курсе.

Константин УРСЕГОВ, заместитель директора по воспитанию и социализации школы №2065:

- Я познакомился со своими коллегами, у нас появилась площадка для обмена опытом. Всегда можно спросить, посоветовать, что очень помогает в работе!

Привел в соответствие с требованиями нормативную базу школы по воспитанию и социализации.

Полезными были работы в ми-ни-группах и разработка управленческого проекта. На момент моего обучения на курсе в нашей школе уже был проект по классным руководителям. Полученные знания помогли его скорректировать. Формы взаимодействия взял в организацию работы с классными руководителями.

От курсов остался только позитив. Мы продолжаем общение, взаимодействие, и это здорово!

Анна АРТЕМЕНКО, классный руководитель школы №2109:

- Сформировалось более четкое понимание функций, прав и обязанностей руководителя класса. Легче и понятнее стало, как правильно выстраивать работу с классом.

Алла МИХАЙЛОВА, классный руководитель школы №1506:

- Мне понравилась наполненность курса, не было муссирования.

вания популярных классических тем. Хотя в формате дистанционной работы мне и моим коллегам пришлось непросто! Но мы имели возможность почувствовать себя в роли своих учеников.

Светлана ИЛЬЕНКО, классный руководитель школы №1560 «Лидер»:

- Благодаря программе удалось привлечь детей к очень важным темам, которые сложно проработать классному руководителю в одиночку. Наш проект «Здоровый образ жизни», разработанный на курсах, реализован через школьный междисциплинарный внутренний проект.

Работа классного руководителя для меня стала более структурированной, в плане выполнения функционала стало проще. Мне стало легче контактировать с детьми, с родителями, быстрее регулировать возникающие конфликтные ситуации.

Лидия КОСТИК, классный руководитель школы №1517:

- Возможность сплотить и адаптировать мой 5-й класс к средней школе. Опыт разработки и защиты управленческого проекта я использую в сопровождении проектной деятельности обучающихся.

Изменилось ли взаимодействие участников образовательных отношений вашей школы в результате прохождения курса?

Константин УРСЕГОВ, заместитель директора по воспитанию и социализации школы №2065:

- Заместитель руководителя по воспитанию и социализации создает условия для работы классного руководителя как управленца, а также предоставляет ему возможность повысить свой профессиональный уровень на курсах повышения квалификации и различных семинарах.

Анна АРТЕМЕНКО, классный руководитель школы №2109:

- Классные руководители осознали свою роль в работе управленческой команды школы.

Светлана ИЛЬЕНКО, классный руководитель школы №1560 «Лидер»:

- Улучшилось взаимопонимание и стали понятнее ожидания администрации от классного руководителя.

Лидия КОСТИК, классный руководитель школы №1517:

- Благодаря алгоритму взаимодействия выстроены конструктивные отношения с родителями, учениками и администрацией школы.

Какие темы/разделы освоенной программы повышения квалификации вам кажутся наиболее ценными (или важными) для вашей профессиональной деятельности?

Светлана АРТЕМОВА, заместитель директора по воспитанию и социализации школы №2123:

- Очень четкий анализ актуальности и полноты нормативно-правовой базы, содержания программ (особенно в части преемственности и дефицитов). Это помогает выявить все пробелы и недоработки в документации в своей школе. Дается конкретный перечень нормативных документов, образцов локальных актов. Полезны таблицы самоаудита.

Очень доходчиво излагается технология формулирования целей и задач программ с предельно четким алгоритмом. В разработке модели системы воспитания и социализации было учтено все - от миссии до форм работы.

И на каждом этапе алгоритмы, примеры из практики.

Юлия МАКСИМОВА, заместитель директора по воспитанию и социализации школы №1155:

- Управленческие проекты, которые были созданы в процессе обучения и успешно прошли защиту, продолжают реализовываться. Наблюдается положительная динамика участия в образовательных проектах города, даже несмотря на дистанционный формат многих мероприятий. Классные руководители активно используют такие инструменты, как карта индивидуальной образовательной траектории ре-



бенка, «дорожная карта» проекта для класса, алгоритм взаимодействия со всеми участниками образовательных отношений.

Какой курс, какие программы вы бы порекомендовали своим классным руководителям для совершенствования профессиональных навыков и личностных характеристик?

Валерий ТИХОНОВ, директор Школы в Капотне:

- По развитию управленческих компетенций. Им этого не хватает.

Светлана АРТЕМОВА, заместитель директора по воспитанию и социализации школы №2123:

- Такой курс, который заставляет по-другому посмотреть на свою работу, помогает встроиться в общую картину тренеров мирового и московского образования. Мы уже вошли в проект «Успех каждого ученика». Это дает нам возможность осознать дефициты в понимании психологии современных родителей, детей, в том числе и детей с ОВЗ, а также совершенствовать навыки взаимодействия с ними.

Лидия КОСТИК, классный руководитель школы №1517:

- Курсы, освещающие вопросы повышения познавательной мотивации у детей, а также улучшающие знание актуальной нормативно-правовой базы.

Юлия МАКСИМОВА, заместитель директора по воспитанию и социализации школы №1155:

- Важные и ценные ресурсы, которые предлагают город и МЦРКПО. Например, недавно был анонсирован «Тренажер для классного руководителя». Я обязательно хочу записаться на него наших классных руководителей, чтобы они прошли тестирование на тренажере.

Алена ТИМАШОВА, начальник отдела МЦРКПО; Ольга ПОКОСОВСКАЯ, эксперт МЦРКПО; Валентина БАРЦЕВИЧ, эксперт МЦРКПО; Елена ТОКАРЕВА, эксперт МЦРКПО



Ирина РОМЕЙКО-ГУРКО, заместитель директора по воспитанию и социализации школы №1568:

- У меня как у молодого руководителя недостаточно опыта в планировании. По планированию хотелось бы больше командной работы, практической работы в группе, рекомендаций от опытных коллег.

Юлия МАКСИМОВА, заместитель директора по воспитанию и социализации школы №1155:

- Все, что есть в программе, нужно для заместителя. Абсолютно. А особенно для тех, кто только вступает в должности. Они обя-

Больше 80000 человек из 104 городов России приняли участие в образовательных событиях проекта «Взаимообучение городов».

Онлайн-марафоны, консультации, стажировки, программы повышения квалификации, видеоконференции, семинары - все это только часть мероприятий, участие в которых активно принимают представители городских и муниципальных органов управления образованием, руководители и управленческие команды школ, педагоги общего и дополнительного образования. Взаимообучение - это всегда полезный опыт, доказавший свою эффективность на практике.

Московские подходы к подготовке школьных управленцев, аттестация руководителей государственных образовательных организаций и кандидатов на должность руководителя являются сегодня уникальными и не имеющими аналогов в мире решениями. Московское образование на сегодняшний день является лучшим в стране по множеству объективных критериев, таких как результаты ГИА, количество победителей и призеров ВОШ, количество победителей и призеров в соревнованиях по профессиональному мастерству движений WorldSkills Russia и WorldSkills Russia Junior.

Многие образовательные практики, применяемые в Москве, мы, участники проекта по взаимообучению, можем использовать и в своих городах.

- Впечатляют возможности ресурсов проекта «Московская электронная школа», - говорит заместитель директора по учебно-воспитательной работе школы №13 имени Б.Г.Гагина Юлия Евгеньевна Гаврилова. - Среда МЭШ имеет набор модулей и конструкторов, а интеграция в общегородской электронный журнал и дневник облегчает ее использование учителям, учащимся и их родителям. Учителю предоставляется возможность выбирать модель предстоящего урока по любой теме, создавать сценарии уроков, делиться ими с коллегами. Это хорошая возможность не только обменяться опытом работы, но и донести информацию до учеников в наглядной форме. С помощью журнала и дневника МЭШ педагоги дают индивидуальные задания учащимся, размещают дополнительные электронные материалы, необходи-

мые для их выполнения. Учебная платформа позволяет преподавателю использовать во время урока любой учебный материал, который существует в «облаке»: изображения, видеосюжеты, таблицы, графики, задачники, предметные лаборатории. Ученики в свою очередь могут использовать планшеты вместо учебников.

Невозможно обойти вниманием проект объединения московских образовательных организаций в крупные образовательные центры. Этот проект позволил решить ряд очень важных задач, и во многом благодаря ему московское образование прочно удерживает ведущую позицию в стране. Это и более эффективное распределение финансов ввиду оптимизации штатного расписа-



Интересно и актуально

Проекты, которые воплощаются в Москве, возможно реализовать и в других городах



ния, и обеспечение более качественного образования в слабых школах, и преемственность образования начиная с дошкольного модуля.

Анастасия Вадимовна Рожнова, заместитель директора по учеб-

но-методической работе школы №13 имени Б.Г.Гагина, считает, что опыт работы московской школы №1223 в части лингвистического образования уникален. Начиная с дошкольной ступени дети приступают к изучению первого

иностранных языка, а уже с четвертого класса начинают изучать второй иностранный язык. Благодаря уникальному учебному плану, предпрофильной лингвистической подготовке, делению класса на три подгруппы, высокопро-

фессиональному коллективу подавляющее большинство старшеклассников свободно говорят на иностранном языке, а некоторые даже думают на нем.

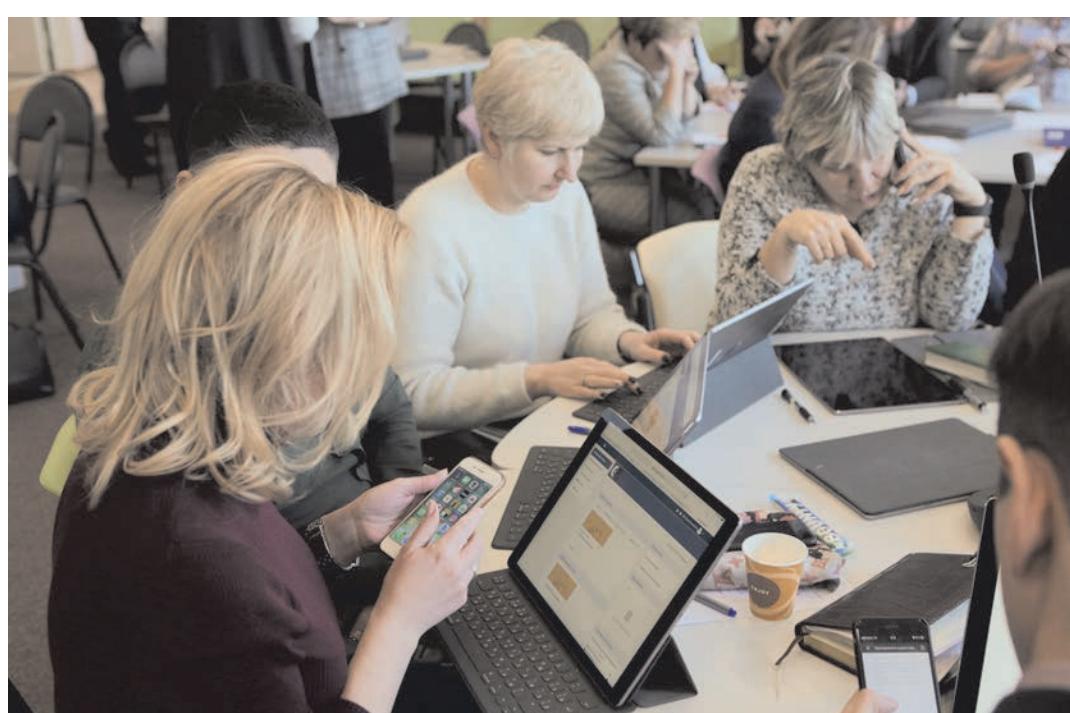
Заместитель директора по воспитательной работе школы №13 имени Б.Г.Гагина Оксана Викторовна Сафина отмечает:

- Проекты школы, города и межрайонных советов директоров школ («Субботы московского школьника», «Университетские субботы», «Школа сотрудничества», «Школа юных эрудитов», «Пока мамы нет дома», «Мой район в годы войны», «Кружок от чемпионов», «Профессиональная среда», «Учебный день в музее», «Московское кино в школе», «Математическая вертикаль») впечатляют интересным подходом в достижении важной цели - формирование необходимых для жизни и будущей профессии базовых навыков и умений школьников.

Рассуждая о трансляции передового московского опыта, то есть о повышении уровня образования в стране в целом, мы понимаем, что должна быть инициатива от городов - заинтересованных, энергичных, эффективных руководителей образовательных организаций, готовых внедрять лучшие московские практики на местах. Но однозначно можно сказать: перенять есть на что!

Проекты, которые предлагает Москва, интересны и актуальны не только для столицы, адаптированные варианты вполне можно реализовать и в других субъектах Федерации.

**Владимир СИДОРКИН,
директор школы №13
имени Б.Г.Гагина,
Сочи**



Первый в мире тренажер

Digital-тренажер «Успех каждого ребенка» разработан для решения задач управления личностными результатами образования. Тренажер ориентирован на международный контекст развития национальных систем образования и определяет требования к результатам формирования у обучающихся глобальных компетенций, которые находятся в области оценки PISA.

Речь идет о социальных и эмоциональных навыках, необходимых учащимся для решения широкого диапазона жизненных задач: умений принимать решения, брать ответственность, управлять своим поведением, эмоционально воспринимать новое, сотрудничать, вступать в открытое и уважительное взаимодействие с другими людьми.

Тренажер направлен на управление результатами образования не в терминах осваиваемого материала, а в терминах готовности выпускников школы решать реальные задачи (готовность к учебе, жизни и труду), рассматривая школьное образование как этап обучения, длящийся всю жизнь.

Тренажер является системным решением для повышения квалификации педагогических кадров. Это цифровая образовательная технология, которая позволяет автоматизировать все этапы обучения: вовлекать педагогов в образовательный процесс, понимать теоретические принципы через решение профессиональных задач и

тренажере используются специально разработанные диагностические инструменты, которые позволяют персонально для каждого педагога подбирать кейсовые задания в соответствии с уровнем развития компетенций и оценивать динамику профессионального роста. Обучающий эффект достигается также за счет многократного повторения учебных действий, чтобы обеспечить переход функции внешнего контроля в самоконтроль, а внешней оценки - в самооценку.

Тренажер представляет собой симуляцию реального взаимодействия педагога с учеником в развернутой временной перспективе. В ходе работы с тренажером пользователь оказывается в различных педагогических ситуациях, конструирует свой способ решения и получает обратную связь о последствиях.

- В тренажере все кейсы жизненные, мне кажется, разработчики брали реальные ситуации из школьной жизни, поэтому очень много похожего встречалось. Естественно, многое после тренажера изменилось в восприятии, и тот опыт, который был получен в работе с тренажером, используется в дальнейшей учительской работе, - поделился Георгий Баранов, учитель истории Школы имени маршала В.И.Чуйкова.

Задача тренажера - научить педагога действовать осознанно, а не автоматически. С этой целью разработано 20 кейсовых механик, которые позволяют моделировать процесс принятия профессиональных решений. Каждый кейс тренажера - это профессиональная проба, в ходе которой педагог анализи-

транажер использует математическую модель влияния педагога на показатели эмоционально-волевой сферы учащихся, которая позволяет каждый шаг пользователя закодировать как отдельную переменную. Решая кейс, педагог совершает различные действия, которые образуют уникальный набор переменных. Тренажер определяет тип их связи и влияние на показате-

ниактивные показатели психо-логического профиля ребенка.

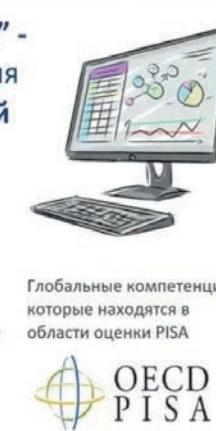
- Этот тренажер полезен тем, что помогает учителям разобраться в мотивации детей, в каких-то конфликтных и сложных ситуациях, а также помогает проникнуться и осознать, что не все дети поступают каким-то образом, потому что они плохие или просто этого хотят. В моей профессиональной деятельно-

тора школы. Он предоставляет руководителю образовательной организации сервис групповых и индивидуальных отчетов, включая анализ уровня сформированности одиннадцати профессиональных компетенций, характеристику восемнадцати типов профессионального поведения педагога, статистический анализ выявленных тенденций, дефицитов, областей



Digital-тренажер “УСПЕХ КАЖДОГО РЕБЕНКА” - это цифровой учебный комплекс для обучения педагогов способам формирования успешной личности, готовой к решению широкого спектра жизненных задач, способной:

принимать решения
брать ответственность
управлять своим поведением
эмоционально воспринимать новое
сотрудничать
вступать в открытое, уважительное взаимодействие с другими людьми



Глобальные компетенции, которые находятся в области оценки PISA
OECD PISA



ли эмоционально-волевой сферы ребенка. Результаты данного влияния тренажер возвращает педагогу в виде обратной связи. Обратная связь построена с использованием анимации эмоциональной реакции ученика на действия и слова педагога, что позволяет легко воспринимать,

стии встречались такие ситуации, которые были описаны в тренажере, поэтому было довольно актуально проходить данные кейсы. После прохождения тренажера я стала глубже понимать и внимательно относиться к детям, к их поведению и эмоциям. Я поняла, что нужно тщательнее подходить всегда к решению и к выводам о поведении детей, - рассказала Людмила Новикова, учитель английского языка школы №1599.

Таким образом, тренажер является безопасной современной цифровой формой освоения педагогических компетенций без отрицательных последствий для детей, подготовкой к профессиональному поведению в сложных педагогических ситуациях до того, как они произошли в реальной школе и с реальными детьми.

Для педагога тренажер - это интерактивный дистанционный курс с персональной страницей пользователя, содержащей отчеты по обратным связям, с возможностью выбрать наставника для методической поддержки или продолжить обучение в формате чат-бота. На персональной странице доступен итоговый отчет с перечнем выявленных про-

фессиональных рисков. Все отчеты имеют графическую визуализацию, используют лаконичную по объему, но значимую и доступную информацию. Чтение отчетов не требует специальной психологической подготовки, все уровни развития компетенций описаны через практические действия известными и однозначно-понимаемыми терминами.

- Тренажер необыкновенно полезен директору, потому что он дает новые возможности для развития школы. В том числе я увидела очень важные аспекты, такие как резерв повышения качества образования, - это основная задача, над чем сейчас работают все образовательные организации. Это прежде всего инструмент для развития каждого учителя и, соответственно, для развития школы. Этот тренажер очень нужен школе, для того чтобы знать основные направления развития школы, чтобы корректировать дефициты, которые есть буквально в каждом педагогическом коллективе, и таким образом построить слаженную компетентную работу, - отметила Ирина Курчаткина, директор школы №1474.

Директор образовательной организации может использовать тренажер «Успех каждого ребенка» как инструмент управления в процессах мониторинга уровня развития профессиональных компетенций, подбора, обучения и развития педагогических кадров, готовых к достижению личностных результатов образования.

Светлана СУХАНОВА,
начальник отдела Московского центра развития кадрового потенциала образования

Структура тренажера

Начальная школа

Мотивация достижения
Эмоциональный интеллект
Я - Концепция

Средняя школа

Мотивация достижения
Эмоциональный интеллект
Я - Концепция

Простой уровень

При неуспешном прохождении простого уровня предусмотрено обучение и повторное прохождение уровня с такой же структурой, но с другими учениками и другими кейсами

Сложный уровень

Возможность обучения и самопроверки в отдельных ситуациях

формировать практические навыки. Тренажер не читает лекции и не рассказывает, как правильно действовать, а моделирует условия принятия решений в реальных педагогических ситуациях.

Тренажер воспроизводит полный цикл процесса повышения квалификации: он выявляет профессиональные дефициты, устраняет их и оценивает качество обучения. Для этого в тре-

нажере используется специально разработанные диагностические инструменты, которые позволяют персонально для каждого педагога подбирать кейсовые задания в соответствии с уровнем развития компетенций и оценивать динамику профессионального роста. Обучающий эффект достигается также за счет многократного повторения учебных действий, чтобы обеспечить переход функции внешнего контроля в самоконтроль, а внешней оценки - в самооценку.

усваивать информацию и делать соответствующие выводы.

Помимо эмоциональной реакции ученика тренажер предлагает педагогу другие типы обратной связи, включая подробный анализ принятых решений, выбранных целей, способов педагогического воздействия и их влияния на результаты личностной, эмоционально-волевой сферы ученика, а также на конкретные поведенческие, комму-

Необходимость изменений в системе классного руководства в последние годы обсуждается на различных уровнях. В частности, о значимости и важности института классного руководства для государства было неоднократно заявлено Президентом РФ В.В.Путиным перед представителями профессионального сообщества, а также в официальных обращениях, в частности в Послании Федеральному Собранию от 15.01.2020 года.

Особую практическую роль в развитии классного руководства сыграли Государственная программа РФ «Развитие образования на 2018-2025 годы» и Национальный проект «Образование», определившие в качестве приоритетных направлений создание наиболее эффективных механизмов управления сферой воспитания и подготовку соответствующих профессиональных кадров, их переподготовку и повышение квалификации. То есть «ключевые аспекты, цели, задачи и проблемные вопросы воспитания современного ребенка находятся в центре государственной политики в сфере образования, а также являются объектом внимания педагогической общественности, родительских сообществ, представителей сферы культуры, науки, различных социально-профессиональных групп».

Мы с уверенностью можем констатировать, что современная образовательная среда принципиально изменилась, стала инновационной, высокотехнологичной, открытой и доступной. Для целенаправленного движения, достижения ожидаемых обучающимися и их родителями результатов школе нужен надежный проводник и помощник, а каждому школьному классу - современный руководитель класса. Новые полномочия и обязанности классного руководителя поставили перед ним ряд новых профессиональных задач, решение которых возможно только через совместную работу с директором школы. Именно директор школы берет сегодня на себя ключевую роль в формировании современной модели классного руководителя как полноценного члена управленческой команды школы. Это не случайно. Ведь руководство классом в этом случае может быть признано управленческой деятельностью, результа-



ботана технология работы с классными руководителями школ, в результате чего отсутствует единая система понимания задач самими классными руководителями. Кроме того, среди общих дефицитов - недостаточное понимание и принятие руководителями классов городской образовательной политики, а как следствие, большое число обращений вне системы столичного образования, высокие риски возникновения конфликтных ситуаций как внутри образовательной организации, так и во внешней среде. Принципиальное решение обозначенных проблем напрямую зависит от профессионализма директора, умения организовывать работу классных руководителей, лично прорабатывать актуальные вопросы городской

внутри коллектива, так и с родительской общественностью.

Кроме того, именно директор школы способен взять на себя ведущую роль по формированию управленческих компетенций и навыков классного руководителя. Среди которых: 1) управление результатами и достижениями каждого обучающегося и класса в целом (электронные портфолио и рейтинги достижений); 2) управление процессами, происходящими в классе (учебная, внеурочная и воспитательная деятельность, коммуникации); 3) управление активностями и поведением учащихся класса; 4) управление информационными потоками в классе между обучающимися и родителями, обучающимися и учителями, учителями и родителями; 5) управление ресурсами класса.

Идеологически в основе управленческой деятельности современного классного руководителя лежит управление коллективом в ситуации высокой неопределенности. Руководитель класса - профессионал, управляющий условиями социально-личностного развития обучающихся в образовательном процессе.

Включение директором школы классных руководителей в управленческую команду и принципиальное укрепление управленческих полномочий классных руководителей позволит обеспечить их устойчивую и активную профессиональную позицию, откроет перспективу для эффективного решения образовательных и воспитательных задач. При этом вы-

Роль директора в формировании управленческих компетенций

ты которой проявляются в организованности и сплоченности, интеграции и консолидации классного коллектива, а также скоординированности и слаженности совместной деятельности всех участников образовательного процесса - от учителей-предметников до представителей родительской общественности.

В сегодняшних реалиях каждая образовательная организация самостоятельно определяет современные форматы деятельности классного руководителя. Цели, задачи, функции и направления деятельности классного руководителя зависят от комплекса образовательных и воспитательных задач, которые решает школа в данный момент в рамках реализации Программы воспитания и социализации учащихся, закрепляя все эти позиции в Положении о классном руководстве в образовательной организации. При этом не выра-



образовательной политики, отрабатывать умение классных руководителей доносить до родителей цели и задачи образовательной политики города, ценности столичного образования.

Мы знаем, что современный руководитель класса свободно ориентируется в возможностях города и школы, проектирует и сопровождает индивидуальную траекторию развития каждого обучающегося, являясь при этом навигатором возможностей школы и города не только для ребенка, но и для его родителей. Именно классный руководитель служит главным проводником и обучающимся, и родителям в образовательной среде. Кроме того, он транслирует идеалы, главные цели и задачи школы. И в этой связи директор школы также может стать организатором эффективной коммуникации классного руководителя как

страивание новой модели взаимоотношений в системе «директор - классный руководитель» должно происходить при соблюдении нескольких основных принципов:

- партнерские отношения членов управленческой команды;
- непосредственное участие директора в совместном обсуждении ключевых вопросов образования и воспитания;
- совместная деятельность директора и классных руководителей по достижению целей развития школы;
- формирование такого опыта взаимоотношений, который можно будет использовать при работе с детским коллективом и родительской общественностью.

Татьяна НОВИКОВА,
советник директора МЦРКПО;
Александр НОВИКОВ,
начальник Управления МЦРКПО



Управление персоналом в современном мире является неотъемлемой частью системы менеджмента организации. Деятельность по управлению персоналом направлена на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование.

Человеческий ресурс в целом один из наиболее значимых ресурсов в любой организации. В школе же он приобретает особое значение: штат образовательной организации - это прежде всего педагоги, от качества труда которых зависит не только успешность самой организации, но и развитие учеников. Современная модель образования предполагает новые условия реализации образовательных программ, максимально эффективное использование профессионального и творческого потенциала педагогов и руководителей образовательных организаций, постоянное повышение их компетенций и, как следствие, предъявляет новые требования к эффективности управления педагогическим коллективом.

По результатам международного исследования систем преподавания и обучения TALIS-2018, 30% директоров школ отметили дефицит собственного профессионального развития в области управления человеческими ресурсами. Наличие дефицитов знаний и компетенций в определенных областях при необходимости принимать управленческие решения в данных областях может приводить к тому, что решения будут приниматься интуитивно, без объективных обоснований, с опорой на имеющиеся установки или традиции, что в свою очередь будет сильно снижать их эффективность.

Стандарт управления персоналом представляет собой набор требований, выраженных количественными и качественными показателями. Данные требова-



профессиональных и управленческих дефицитов сотрудников, включенных в кадровый резерв;

- принимать решения о назначении на управленческие позиции на основе объективных показателей.

Функцию обучения и обеспечения профессионального роста сотрудников российских школ чаще всего выполняют городские организации ДПО, ресурсы которых позволяют делать это более квалифицированно, чем ресурсы отдельной школы. Однако действия по выявлению потребностей в обучении, планированию обучения и оценке влияния обучения на эффективность профессиональной деятельности остаются на стороне руководителей и управленческих команд школ. Стандарт управления персона-

Переход от интуитивного управления к регламентированному

организационном уровнях стандарты управления персоналом, как правило, включают в себя:

- цели, задачи и содержание актуальных для определенной отрасли деятельности процессов управления персоналом, подлежащих регулированию;
- алгоритмы, процедуры, условия и требования к осуществлению данных процессов;
- инструменты и средства реализации данных процессов;
- оптимальные показатели эффективности и результативности данных процессов.

Стандарт управления, разработанный МЦРКПО, устанавливает общий порядок осуществления деятельности руководителя

процессы: подбор и адаптация персонала, мониторинг профессиональных компетенций и контроль результатов, формирование кадрового резерва, обучение персонала, вовлечение и мотивацию персонала. Алгоритмы и инструменты стандарта были апробированы на базе 57 московских школ. Итоговый текст и все прилагающиеся к стандарту материалы учитывают обратную связь, полученную от представителей школ в ходе апробации. Таким образом, все алгоритмы и инструменты реализации процессов управления персоналом, описанные в стандарте, будут понятны управленческим командам и смогут быть реализованы в услови-

- разрабатывать планы и индивидуальные программы адаптации новых педагогов;
- оценивать эффективность и результативность процессов подбора и адаптации персонала в организации в целом.

Относительно процессов мониторинга профессиональных компетенций сотрудников и контроля результатов их деятельности стандарт поможет:

- оценивать качество запланированных педагогами результатов своей деятельности;
- отслеживать динамику достижения запланированных педагогами результатов;
- объективно оценивать уровень сформированности профессиональных компетенций педагогов;

- формулировать конструктивную и развивающую обратную связь педагогам по результатам оценки их профессиональных компетенций и итоговых результатов их деятельности.

Вопрос формирования и работы с внутренним кадровым резервом не менее актуален для образовательных организаций. При этом по результатам диагностики директоров школ российских мегаполисов с помощью инструмента самооценки «Оценка работы директора школы по руководству учебным процессом» только 3% учителей-предметников входят в состав управленческих команд школ, что является недостаточным для формирования устойчивого кадрового резерва для занятия управленческих позиций в будущем. Стандарт управления персоналом поможет руководителю образовательной организации:

- создать и постоянно пополнять базу кандидатов для включения в кадровый резерв;
- объективно оценивать уровень сформированности профессиональных и управленческих компетенций кандидатов;
- разрабатывать индивидуальные программы устранения

лом образовательной организации поможет:

- формулировать основания для обучения сотрудников организации;
- оценивать индивидуальные потребности сотрудников в обучении;
- составлять групповые и индивидуальные планы обучения сотрудников;
- оценивать эффективность прошедшего обучения и его влияние на результаты профессиональной деятельности сотрудников.

Относительно мотивации и вовлечения персонала образовательных организаций наиболее разработанной является система материального стимулирования, регламентируемая нормативными актами разного уровня. Однако многочисленные исследования в области психологии мотивации подтверждают существенную роль нематериальной мотивации. Раздел стандарта, описывающий и регламентирующий процесс вовлечения и мотивации персонала, поможет руководителю образовательной организации:

- оценивать уровень вовлеченности сотрудников в деятельность организации;
- выявлять и анализировать факторы вовлеченности сотрудников;
- повышать вовлеченность сотрудников посредством различных процедур и инструментов.

Применение настоящего стандарта является стратегическим решением для образовательной организации, которое призвано повысить эффективность ее деятельности и обеспечить прочную основу профессиональных действий, ориентированных на устойчивое развитие.



ния способствуют выбору таких алгоритмов, методов и инструментов управления персоналом, которые позволят в максимальной степени реализовать кадровый потенциал организации. Это делает стандарт навигатором для руководителей образовательных организаций, восполняющим их дефициты в управленческих знаниях и компетенциях и помогающим принимать обоснованные управленческие решения.

Разрабатываемые на государственном, муниципальном или

образовательной организации в области управления персоналом. Он является практическим руководством по управлению персоналом, описывающим единый стандартизованный порядок действий по управлению кадрами образовательной организации и являющейся частью системы управления эффективностью работы образовательной организации.

Стандарт управления персоналом образовательной организацией регламентирует следующие

яя любой общеобразовательной школы.

Разделы стандарта, регламентирующие процессы подбора и адаптации персонала, помогут руководителю образовательной организации:

- оценивать потребность организации в новых педагогах;
- формулировать требования к кандидатам на занятие вакантных должностей;
- подбирать методы оценки ответственности кандидатов установленным требованиям;

Аксинья КОСТРОВА,
специалист МЦРКПО;
Валерия ОДИНЦОВА,
начальник отдела МЦРКПО

Как получить эффективного сотрудника за короткий срок

Инструменты адаптации

Выход на новую работу или переход на новую должность - это всегда стресс для любого человека, поэтому необходима понятная, прописанная и индивидуализированная процедура адаптации, которая поможет снизить уровень тревожности нового сотрудника. В связи с этим процесс «Адаптация персонала» выделен в стандарте как один из шести процессов управления персоналом, влияющих на качество работы школы.

Адаптация сотрудников образовательной организации - процесс комплексного ознакомления и приспособления работников к требованиям организации, к содержанию и условиям деятельности, а также к социальной среде и культуре школы. Задачи процесса адаптации в школе - это ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность, достижение им эффективности и качества работы в кратчайшие сроки, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей, формирование чувства удовлетворенности работой, снижение тревожности и неуверенности. Немаловажный момент - это снижение издержек при подборе новых сотрудников: наличие четкой и понятной процедуры адаптации делает первые месяцы работы нового сотрудника комфортными и прозрачными, снижая риск его ухода из образовательной организации.

Отметим, что адаптационные мероприятия проходят не только вновь принятые сотрудники, но и сотрудники, переведенные на другую должность или выполняющие новые функциональные обязанности. Так, например, учитель, который впервые получил новый функционал - классное руководство, тоже проходит процесс адаптации.

Практики выделяют первичную адаптацию и адаптацию в должности.

Первичная (организационная и социально-психологическая) адаптация - это адаптация, при которой у работника формируется целостное представление о школе, о коллективе, о нормах и правилах и устанавливаются взаимоотношения.

Адаптация в должности (профессиональная) - это процесс включения собственных знаний и умений в новую работу, освоение тонкостей и специфики новой деятельности в соответствии с требованиями организации к качеству работы.

Когда в школу приходит новый педагог, он одновременно проходит и первичную адаптацию, и профессиональную. А вот сотрудники с новым функционалом - только адаптацию в должности.

При разработке требований стандарта в части управления процессом адаптации рабочая группа проекта изучила лучшие практики не только школ, но и других организаций из самых разных отраслей. В результате чего были разработаны несколько инструментов управления процессом, из них два ключевых - типовая программа адаптации педагогического работника и индивидуальный план адаптации.

Процесс адаптации сотрудника организует и контролирует его непосредственный руководитель. А для реализации плана адаптации за сотрудником может быть закреплен наставник, который выбирается из числа наиболее опытных и квалифицированных сотрудников организации.

Типовая программа адаптации содержит в себе комплекс адаптационных мероприятий - от оформления документов при приеме на работу до обсуждения с новым сотрудником результатов его адаптационного периода. Программа рассчитана на трехмесячный период адаптации, все необходимые действия руководителя, наставника расписаны последовательно по дням и рабочим неделям, описаны все запланированные результаты каждого мероприятия и периода. Наличие прописанных результатов является ориентиром и тем обязательным минимумом, который необходимо достичнуть на соответствующем этапе адаптации. Таким образом, выстраивается единая система работы с вновь принятыми сотрудниками. В типовой программе адаптации указаны документы, с которыми необходимо ознакомить сотрудника, вопросы о работе организации, которые последовательно ему нужно осветить, мероприятия по профессиональной адаптации - передача лучшего опыта работы педагогов школы, совместное обсуждение практики решения сложных вопросов в профессиональной деятельности, обсуждение критериев качественной работы в школе. В программе также описаны точки контроля, а точнее, взаимодействия с новым сотрудником. Ведь задача наставника - оказывать поддержку, отвечать на все вопросы, вовремя выявлять затруднения в профессиональной практике и принимать меры по их предупреждению в дальнейшей работе, обеспечивать постепенное вовлечение нового учителя во все сферы школьной жизни.

Еще раз хотим обратить внимание: это типовая программа адаптации, то есть усредненный ориентир по организации работы с вновь принятым сотрудником. В реальности в школу приходят разные сотрудники, отличающиеся по стажу работы, опыту, квалификации: это и выпускники вузов, и заслуженные учителя с большим опытом работы в московской школе с ее городскими

ресурсами. И конечно же, типовая программа адаптации в части профессиональной адаптации работника должна быть адаптирована под конкретного специалиста, то есть план работы с сотрудником должен быть индивидуальным.

На основании типовой программы адаптации руководителем и наставником, возможно, совместно с новым сотрудником составляется индивидуальный план адаптации. Данный инструмент содержит организационный, основной и заключительный блоки и все мероприятия первичной адаптации, указанные в программе. Также индивидуальный план включает в себя два раздела, в которых отражены особенности адаптационного периода:

- ознакомление нового сотрудника с требованиями школы к качеству проведения урока (образовательного мероприятия);

- введение в практику работы учителя по основным вопросам взаимодействия с участниками образовательного процесса;

- проведение обучения по выявленным дефицитам и вопросам, вызывающим затруднение.

Объем и содержание индивидуального плана строятся исходя из информации, полученной о сотруднике на этапе подбора. Во время адаптационного периода стоит задача «нарастить» недостающие знания и компетенции. В план адаптации вносятся темы, которые необходимо обсудить с сотрудником, например использование ресурсов МЭШ, организация работы с неуспевающими

сколько успешно прошла адаптация, определяют прирост компетенций нового сотрудника и план дальнейшего обучения. И все необходимые для реализации этих процедур инструменты также разработаны в рамках Стандарта управления персоналом.

В завершение обозначим важнейший вопрос: каким образом можно оценить качество процесса адаптации в школе? Что представляет собой показатель эффективности процесса адаптации? Рабочая группа проекта изучила множество разных подходов к оценке эффективности процесса адаптации в организации. Все они так или иначе опираются на показатели текущести кадров и общей удовлетворенности сотрудников работой в организации. Разработана анкета об



план работы и план профессионального развития.

План работы. Частая проблема адаптации заключается в том, что новый сотрудник не знает содержания своей деятельности и свои задачи на начальном периоде работы в организации. Это порождает тревогу и неуверенность. Для нового сотрудника очень важно понимать, каковы ожидания организации от его работы, какие конкретные задачи стоят перед ним, в каком периметре ответственности, за какое время. Поэтому важно, чтобы непосредственный руководитель поставил перед сотрудником конкретные профессиональные задачи, сформулировал ожидаемые результаты и определил сроки, когда они должны быть достигнуты. Подобная организация на этапе врабатываемости помогает новому сотруднику чувствовать себя результативным и способным к решению поставленных задач, последовательно переходя от одной к другой.

План профессионального развития. Индивидуальный план развития - это и выпускники вузов, и заслуженные учителя с большим опытом работы в московской школе с ее городскими

обучающимися, работа с классным коллективом, взаимодействие с родителями.

Успех в адаптации сотрудника определяется следующими признаками:

- работник справляется со всеми обязанностями и задачами;

- доказал свою способность решать профессиональные задачи и брать на себя ответственность за результаты своей деятельности;

- умеет использовать материальные и технические ресурсы школы, а также ресурсы МЭШ;

- знает особенности образовательной организации, ее основные проекты, направления деятельности и перспективные задачи;

- знает своих коллег и руководителей, установил хорошие отношения с коллективом;

- следует нормам поведения, принятым в организации.

В соответствии с программой адаптации руководитель, наставник и сотрудник совместно обсуждают результаты начального этапа работы в организации, оценивают выполнение плана работы, плана развития, получают финальную обратную связь от наставника, определяют, на-

ратной связи по итогам адаптационного периода, которую по истечении трех первых месяцев работы заполняет новый сотрудник. В этой анкете есть и открытые вопросы, и вопросы с интервальной шкалой оценки от 1 до 10. Таким образом, для оценки эффективности процесса адаптации в школе мы предлагаем следующий показатель - «удовлетворенность новых сотрудников процессом адаптации» (считается как средний балл, полученный по результатам анкетирования после прохождения адаптационного периода всех новых сотрудников).

Адаптация сотрудников является важной задачей организации. Используя предложенные инструменты, школа может выстроить систему адаптации в целом и адаптированную максимально эффективную индивидуальную работу с каждым сотрудником. При активной помощи школы новому сотруднику в период начала работы повысится его удовлетворенность, будет сделан позитивный выбор использовать свою квалификацию на благо организации.

Лидия ЖУРИНА,
аналитик МЦРКПО

Секрет эффективности и результативности любой организации лежит в понимании и принятии сотрудниками ее целей и ценностей, а также в их качественной деятельности, направленной на достижение этих целей.

Сотрудники таких организаций лучше информированы о целях и задачах организации, ее текущих успехах. Они осознают свое место в организации, понимают, каков их вклад в достижение общих целей, знают, чем могут помочь в достижении общих задач. И самое главное: такие сотрудники - основной источник идей. Зачастую проблемы на местах видят только сотрудник, а ведь именно вовлеченный сотрудник наиболее точно представляет реальные пути их решения, ведущие к развитию деятельности организации в целом. Необходимо создавать условия, чтобы каждый сотрудник принимал участие в непрерывном улучшении и совершенствовании организации.

В отличие от пассивного состояния удовлетворенности вовлеченность - это активная форма состояния личности. Вовлеченный сотрудник - это инициативный сотрудник с осознанной ответственностью, которая способна породить поиск новых способов и возможностей для эффективного достижения результата. Каждый раз, высказывая свое предложение или мнение, сотрудник берет на себя ответственность, выражая таким образом готовность к ответственности за дальнейшую практическую реализацию своего предложения.

Вовлеченный сотрудник образовательной организации ориентирован на достижение общего результата - высоких личностных и образовательных результатов обучающихся, он инициативен, активен, неравнодушен к реализации образовательного процесса, к позиционированию организации в информационном пространстве, к своему вкладу в создание мотивирующей среды. Система менеджмента каче-

ства направлена на постоянное улучшение системы управления персоналом, а вовлечение персонала является одной из первостепенных задач, что отражено в линейке международных стандартов в области управления ISO.

Процесс «Вовлечение и мотивация персонала» в Стандарте управления персоналом образовательной организации представлен двумя направлениями: регулярным исследованием уровня вовлеченности персонала с целью определения мотивационного профиля персонала и мероприятиями, направленными на его коррекцию в случае отклонения от целевых показателей, а также организованным сбором предложений по улучшению деятельности ОО от сотрудников.

2. Физический фактор - комфортность внутренней среды школы.

3. Социальный фактор - удовлетворенность отношениями, складывающимися с коллегами и родителями обучающихся.

4. Стиль/взаимодействие с руководством - поддержка статуса учителя и школы; справедливость и открытость отношений руководителей с сотрудниками; похвала и поощрение сотрудников.

5. Информированность - информированность о разных сторонах жизни и деятельности образовательной организации; ясность, своевременность и полнота служебной информации.

6. Отношение к качеству работы - оценка квалификации кол-

приверженность сотрудника своей образовательной организацией.

Определение факторов дает возможность видеть вовлеченность дискретно, что позволяет определить составляющие, которые требуют большего или меньшего внимания для корректировки степени вовлеченности в целом.

Главным принципом вовлечения персонала является своевременное информирование сотрудников и обмен информацией. Для эффективной работы сотрудники должны знать цели, ценности и задачи организации, знать, что они должны делать и почему, понимать цели выполняемой ими работы и конечный результат своих усилий, знать, как

планирование и принятие решений, запрашивая их предложений и идеи. Сотрудники, наделенные полномочиями и получившие признание своих достижений, относятся к качеству своей работы более ответственно.

Второе направление процесса - «Вовлечение и мотивация персонала» - связано со сбором и реализацией идей и предложений по улучшению от сотрудников образовательной организации. Шаблон для разработки системы сбора предложений включает в себя 4 блока, внутри которых содержатся опорные вопросы:

● **Инструменты сбора предложений.** Каким образом вы организуете в школе сбор предложений? Как сотрудник сможет

Вовлечение сотрудников как первостепенная задача управления

Достоверное знание об уровне вовлеченности сотрудников образовательной организации позволяет определить, насколько сотрудники готовы действовать для достижения общей цели.

Исследование вовлеченности необходимо проводить для понимания уровня вовлеченности, выраженного в цифрах, и разработки мероприятий по коррекции факторов, влияющих на вовлеченность.

Определение вовлеченности сотрудников в рамках Стандарта управления персоналом образовательной организации предполагает исследование ряда факторов, влияющих на вовлеченность:

1. Экономический фактор - понимание сотрудниками критериев системы стимулирования.

лег, отношения к правилам, инструкциям, предписаниям; понимание вклада собственных успехов в общее дело.

7. Вовлеченность в процессы - возможность открыто выражать свое мнение, участвовать в выработке или принятии решений. Готовность прикладывать дополнительные усилия, когда это необходимо для организации.

8. Обучение, развитие и карьера - возможности обучения и профессионального развития (качество методической помощи; количество и качество дополнительного обучения).

9. Самоустановленность - радость от профессиональной деятельности, чувство самоустановленности в работе.

10. Лояльность организации -

их собственные усилия согласуются с деятельностью всей организации.

Также сотрудники должны своевременно получать информацию, удовлетворяющую их личные потребности (условия работы, правила, изменения, оказывающие на них влияние). Для информирования можно использовать всю совокупность средств: сайт ОО, информационные стенды, доски объявлений, внутренние рассылки по электронной почте, ЭЖД, мессенджеры, специально организованные встречи, регулярные онлайн-совещания.

Все сотрудники обладают чем-то уникальным, что они могут внести в работу организации. Важно вовлекать сотрудников в

оставить свое предложение? Каким образом при желании он может остаться анонимным? Каким образом мотивируете сотрудников?

● **Анализ и выбор предложений для внедрения.** Кто будет участвовать в анализе и отборе предложений? Как часто? По каким критериям?

● **Оценка эффективности внедренных изменений.** Кто участвует? Как часто? По каким критериям?

● **Информирование и поощрение сотрудников.** На каких этапах? Кто? По каким каналам? Каким образом?

Заполнение шаблона позволяет управленческим командам выстроить перспективную систему сбора предложений сотрудников для последующего внедрения: проанализировать необходимые ресурсы, временные затраты и определить ответственных за каждый этап реализации.

В организациях с высоким уровнем вовлеченности персонала руководители поступками демонстрируют пример приверженности своим сотрудникам. Они не ограничиваются лишь риторикой о том, что сотрудники - значимый актив организации, а по-настоящему верят в это и доказывают своими делами.

Вовлекать сотрудников следует, оказывая поддержку во всех направлениях их повседневной работы: обеспечивая необходимыми инструментами, материалами, средствами, инициативами, возможностями для развития и обучения. Именно поэтому правильно организованные процессы управления кадрами - обучение, формирование кадрового резерва, подбор и адаптация персонала - комплексно работают на вовлечение сотрудников, приводя в конечном итоге к достижению высоких результатов образовательной организации.

Валерия ОДИНЦОВА,
начальник отдела МЦРКПО



Секреты успешного проведения онлайн-мероприятия

А вы заинтересованы в высочайшем уровне проведения своего онлайн-мероприятия любого масштаба? Сейчас мыходим на новый уровень общения в педагогическом сообществе. Учителя стали больше проводить времени онлайн, и это не только проведение дистанционных уроков, но и просмотр профессиональных сообществ в социальных сетях, участие в вебинарах и мастер-классах с целью освоения новой технологии или интернет-инструмента.

Для сплочения педагогического сообщества, для обмена опытом между учителями, для живого общения друг с другом были разработаны и реализованы интерактивные марафоны «Сити-марафон онлайн» и «Сити-марафон онлайн 2.0».

В этой статье мы хотим поделиться секретами проведения онлайн-мероприятий межпланетного масштаба, которые вы сможете использовать для своих конференций, мастер-классов, родительских собраний, которые проводите онлайн для любой аудитории - детской или взрослой.

Каждое мероприятие онлайн - это спектакль! У нас не будет второго шанса произвести первое впечатление. И даже если каждый день мы будем вести вебинар по одной и той же тематике, это никогда не будут одинаковые вебинары, так же как и урок по одной теме, проведенный одним учителем в разных классах.

Приглашаем вас в онлайн-театр МЦРКПО!

Секрет 1. «Часть корабля, часть команды...»

Для того чтобы онлайн-мероприятие состоялось без сбоев и заминочек, необходима слаженная работа нескольких человек - команды. На экране вы видите одного ведущего со своей презентацией, но в то же время там, за монитором, несколько человек поддерживают его выступление.

Опытным путем мы выяснили, что на онлайн-мероприятиях любого масштаба (от занятия на курсах повышения квалификации с аудиторией в 30 человек до мастер-класса планетарного масштаба, который транслируется на YouTube) нам необходимы исполнители следующих ролей:

1) дирижер - тот, кто открывает онлайн-конференцию и поддерживает ее работоспособность на протяжении всего мероприятия, у него же находятся все ссылки и пароли, необходимые для входа на конференцию, он же организует прямую трансляцию мероприятия на YouTube;

2) билетер - тот, кто запускает участников мероприятия на конференцию, особенно эта роль важна, если круг участников ограничен, он же пишет приветственные сообщения в чат до на-

чала мероприятия, чтобы коллеги не терялись, он же помогает участникам настроить звук, если возникают проблемы;

3) ведущий - тот, кто приветствует коллег, рассказывает об основных правилах участия в вебинаре или цикле вебинаров, помогает выступающим отвечать на вопросы коллег в чатах, создает теплую, дружескую атмосферу на конференции, в цикле мероприятий, является тем самым знаменосцем, которого можно обо всем спросить, в том числе в частных сообщениях;

4) выступающие или актеры - знатоки вопроса (тематики мероприятия), те, кто непосредственно рассказывает что-то новое, объясняет, как работать в той или иной программе, готов да-вать ответы на содержательные вопросы (типа «почему у меня ссылка не копируется?» или «а где тут можно изменить цвет поля?»), находится непосредственно в кадре, живо реагирует на за-просы участников мероприятия, готов выйти за рамки запланированного действия;

5) аниматор - тот, кто запускает материалы выступающих: презентации, онлайн-документы, опросы, викторины, интерактивные упражнения и прочие онлайн-активности, да-да, чтобы актер мог взаимодействовать с публикой, чутко ловить ее настроение, он не должен отвлекаться на переключение слайдов или на запуск викторины в Kahoot!;

6) суплеры - те, кто отвечают на распространенные вопросы зрителей в чатах на YouTube, например: «А в какой программе мы работаем?», «А презентацию эту вышлют потом на почту?»;

7) зрители - да-да, на онлайн-мероприятии нужны «профессиональные зрители», содержание их роли вы поймете из последующих секретов;

8) режиссер - тот, кто держит в голове всю концепцию мероприятия, может делать содержательные поправки выступлений, выстраивает логику, последовательность выступлений и активностей.

Секрет 2. Нам нужен план

План мероприятия обсуждается со всей командой. Что необходимо определить во время этого мозгового штурма:

1) тематику мероприятия или каждого мероприятия в цикле мероприятий: тема должна быть простой и понятной, но в то же время содержать элемент новизны (новый инструмент, новая технология, новый способ применения уже известного, новая методика);

2) тайминг мероприятия: сколько длится каждое выступление, сколько времени отводится на вопросы, на орг моменты (слова ведущего);

3) кто какую роль будет играть;

4) для выступающих: сценарий выступления, содержание презентации, включение активностей (см. секрет 4);

Секрет 3. Правила поведения на онлайн-мероприятии

Понятие «цифровой этикет» появилось не так давно. И в какой-то мере мы уже знаем, как вежливо отвечать на электронные письма и сообщения в мессенджерах и каких правил придерживаться при комментировании публикаций в соцсетях. А вот правила поведения на онлайн-мероприятиях складываются сейчас, в настоящем времени.

Команда, которая организует трансляцию, демонстрирует правильное поведение на онлайн-конференции: камеры включены, люди заинтересованно слушают, отвечают в чатах на вопросы выступающего, принимают участие во всех активностях! Вот для чего нужны «профессиональные зрители»!

Секрет 4. «Разогрев» публики на мероприятии

Все преподаватели здорово умеют в офлайн-формате работать с публикой и работать на публику! Эти умения начинают оттачиваться с самого первого урока, с первого проведенного родительского собрания, с первого выступления на методической конференции... А в 2020 году у всех учителей и преподавателей в мире появилась возможность развить навыки онлайн-преподавания. На самом деле все, что было важно в очной работе с аудиторией, перешло и в дистанционное взаимодействие: красивый внешний вид, выразительный голос при выступлении, мимика, блеск глаз, видимое желание поделиться важной и нужной информацией с аудиторией...

В общем, харизма никуда не исчезает, выступающий/учитель/преподаватель в целом продолжает делать то, что он делал всегда. Другой вопрос - а чем занята публика по другой стороне экрана? Функциональные возможности онлайн-конференций позволяют участникам отключить микрофон и свое видео. Так можем ли мы быть тогда уверены, что они слушают нас, понимают, готовы применить полученные знания и навыки в самое ближайшее время?.. Это риторический вопрос, ведь, даже работая с аудиторией вживую, невозможно точно сказать, кто слушает вас в конкретный момент, а кто обдумывает меню ужина на сегодня и завтра. Что можно сделать, чтобы пробиться к людям сквозь пространство, как сделать так, чтобы ваше выступление запомнилось в конце концов?

На онлайн-марафонах МЦРКПО мы используем следующие лайфхаки для разогрева публики, для ее вовлечения в происходящее.

4.1. Работа с чатами: простые вопросы. Во время своего выступления преподаватели «тревожат» коллег вопросами и просят ответить в чаты: поставить «+», «-», «да», «нет».

4.2. Во время выступления несколько раз, 2-3, задавать вопросы для обсуждения и приглашать

людей включить микрофоны и ответить на них. Честно, это не всегда срабатывает, но если раз за разом на каждом мероприятии просить сделать это, коллеги начнут откликаться и проявлять солидарность, ведь они понимают: нет ничего хуже, чем задавать вопросы аудитории и не получать никакой реакции, никакого ответа.

4.3. Выполнение интерактивных упражнений индивидуально и с комментариями. Наверняка знакомый вам сервис для создания интерактивных упражнений learningapps.org отлично подходит для использования на онлайн-мероприятиях. Создается упражнение, а во время выступления на экран выводится QR-код, а в чаты кидается ссылка на него (суплеры!). Далее выступающий предлагает зрителям пройти упражнение индивидуально и написать в чате, сколько было ошибок, а также приглашает одного из зрителей выполнить это задание на экране, рассуждая вслух. Иногда, если отвечающий допустил много ошибок, вызывают следующего человека. Конечно, акцент на ошибках не делается, наоборот, всегда подчеркивается, что это обучение, что так и надо!

4.4. Опросы... О! об этом можно написать очень много, но попробуем все-таки уложиться в формат статьи. После проведения большого количества мероприятий у нас есть своеобразный рейтинг инструментов опроса, который с удовольствием представляем вам:

1) встроенный в сервис проведения онлайн-конференций инструмент опроса (например, в Zoom) - вполне работающий вариант, но количество символов в поле для ответа ограничено, результаты отображаются не слишком читабельно, смешано все в одном - и линейчатая диаграмма, и проценты, нет возможности указать правильный ответ (если того требует сценарий мероприятия);

2) сервис для проведения онлайн-викторин Kahoot! - замечательный инструмент с возможностью отображения набранных участниками очков после каждого вопроса (так называемая leaderboard), предполагается, что участники дают ответы с помощью своих мобильных телефонов, можно создавать вопрос по визуальному материалу, недостаток - ограниченный функционал в версии Free;

3) сервис для проведения опросов Mentimeter: интерфейс очень похож на интерфейс программы для создания презентаций, есть возможность в бесплатной версии не только использовать тип вопроса «множественный выбор», но и «облако слов», к тому же есть возможность создать викторину - режим Quiz Competition, - как в Kahoot!, с использованием leaderboard.

Опросы, а в особенности те, результаты которых можно красиво представить на экране, необычайно оживляют ситуацию на онлайн-конференции. По опыту,

обычно откликаются на опросы около 80% аудитории, еще 3-5 человек не могут войти в опрос (не понимают, что такое QR-код, не могут перейти по ссылке, выходят на конференцию с телефона и поэтому QR-код считать не могут, так же как и найти чат конференции в мобильном приложении), но ответов обычно хватает, чтобы прокомментировать результат, оценить его и в случае необходимости оперативно внести изменения в выступление.

5. Онлайн-доски. Онлайн-доски много, но на наших мероприятиях мы чаще всего используем MIRO. Функциональные возможности бесконечной доски MIRO позволяют создавать независимые области для работы frame, на которых мы практически размещаем «игровые» поля: размещаем с помощью цветных блоков места для обсуждения, пишем вопросы, размещаем фото- и видеоконтент. Кстати, как раз при работе с доской MIRO требуются «профессиональные зрители», по сигналу выступающего участники мероприятия расходятся по группам (функционал Zoom: сессионные залы) и начинают работать каждый со своей частью MIRO, а «зрители» становятся модераторами и направляют дискуссию, поясняют задание, помогают разобраться с самой доской (как оставить заметку, как написать текст, как вставить картинку).

Секрет 5. «Мы строили, строили... и, наконец, построили»

Пожалуй, самый главный секрет! Слаженность, четкость на онлайн-мероприятиях достигается репетициями. Команда репетирует несколько раз, включая генеральную репетицию в день выступления. Нет ничего более удачного, чем импровизация, подготовленная заранее!

Еще больше «фишек», лайфхаков, секретов можно узнать, просто посетив наши мероприятия.

Регистрируйтесь, присоединяйтесь, расскажите коллегам!

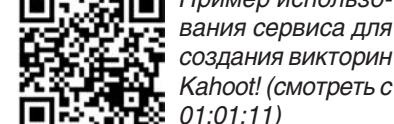


Юлия ФЕДОРОВА, начальник управления МЦРКПО; Татьяна ИЛЬЧЕНКО, заведующий сектором МЦРКПО

Записи мероприятий интерактивного марафона-абонемента «Сити-марафон онлайн»

Пример использования интерактивных упражнений LearningApps (смотреть с 00:43:13)

Пример использования сервиса для создания викторин Kahoot! (смотреть с 01:01:11)



Москва - город неисчерпаемых образовательных возможностей. Столичные школы, колледжи, университеты и институты позволяют молодым жителям города получить качественное образование, освоить профессиональные навыки и приобрести необходимые для дальнейшей жизни компетенции. Расширить возможности образовательных организаций помогает городская среда - уникальный образовательный ресурс, способствующий как обучению и воспитанию, так и развитию человека.

Музейные комплексы, архитектурно-исторические объекты, культовые сооружения, промышленные и энергетические предприятия, лесопарковые комплексы, театры, кинотеатры и концертные залы, спортивные объекты, памятники и монументы - богатейший ресурс города для включения в образовательный процесс. Сегодня он стал доступен каждому школьнику в любое время и при любом местонахождении. Речь идет о новейшей разработке московского образования - виртуальных образовательных экскурсиях, созданных в технологии VR-360. Пионером в этой области является Московский центр развития кадрового потенциала образования.

На сегодняшний день центром создано свыше 120 виртуальных экскурсий к более чем 200 урокам самого широкого спектра предметов всех ступеней школьного образования - физика, химия, география, биология, история, обществознание, мировая художественная культура и др. Все VR-экскурсии объединены в интерактивные циклы тематических видео, обеспечивая тем самым реализацию конвергентного подхода в образовании, формирующего у ученика целостное, не ограниченное рамками одного предмета восприятие полученных знаний. Каждая VR-экскурсия сопровождается интегрированной в сюжет графикой и методически выверенной учебной информацией.

Образовательные VR-путешествия прочно заняли свое место в Московской электронной школе и используются учителями как основа к традиционному уроку, а также как дополнение и обеспечение для более глубокого погружения в тему.

С помощью индивидуальных устройств - очков виртуальной



реальности и специально созданного видеоконента - ученик прямо на уроке сам переносится в места и ключевые объекты, имеющие образовательную ценность, интенсивно погружаясь в

школьникам как масштабность и величественность одних строений, так и авангардизм и инновационность других, не нарушая традиционного единства формы и содержания обучения, включая

честве экспертов выступают руководители крупнейших музеев России: Алексей Левыкин, директор Государственного исторического музея, Зельфира Трегурова, директор Государственной Третьяковской галереи, Наталья Артюхина, директор Мемориального музея космонавтики, Вадим Дуда, генеральный директор Российской государственной библиотеки. Также в съемках принимают участие представители законодательной и исполнительной власти: Алексей Шапошников, председатель Московской городской Думы, Евгений Ревенко, депутат Государственной Думы Российской Федерации, Алексей Емельянов, руководитель Департамента культурного наследия города Москвы, и др. О своей деятельности рассказывают профессиональные музыканты, артисты, художники, спортсмены: саксофонист народный артист России

тальных «экспедиций», включая технологии смешанного обучения, «перевернутого» класса. Пособие помогает разобраться и с различными вариантами технического оснащения, предлагая конкретные примеры уроков и разработанные проекты с применением видео-360. Пособие размещено также на сайте МЦРКПО. Для обеспечения самого широкого доступа ко всем циклам виртуальных образовательных экскурсий создан видеоканал «Образовательные экскурсии VR-360» на видеохостинге YouTube.

На канале представлены как полные циклы фильмов, так и все экскурсии по отдельности. Разделы всех циклов экскурсий структурированы, размещены визуально-графические метки, гиперссылки, статьи. Список образовательных экскурсий регулярно обновляется.

Виртуальные образовательные экскурсии раскрывают образовательные возможности столицы

изучаемый материал. Такая форма работы, безусловно, способствует повышению учебной мотивации и интереса к познавательной деятельности.

Действительно, есть огромная разница в том, чтобы говорить о стыковке космического корабля, глядя на иллюстрацию в школьном учебнике, или использовать на уроке VR-очки, с помощью которых ученик сам как будто оказывается на космической орбите и становится свидетелем работы специалистов Центра управления полетами. Возможность увидеть открытый космос и взглянуть на нашу планету с орбиты Международной космической станции эффективно и эффективно дополняет учебный материал урока, стимулирует познавательно-прикладную активность, акцентирует внимание школьников на реальных процессах и явлениях окружающего мира.

Используя эффект присутствия с помощью образовательных технологий виртуальной реальности можно, изучая, например, архитектурные стили, показать

при этом школьника в мотивированный активный творческий познавательный процесс.

Или, рассказывая ученику об особенностях творческих профессий, максимально достоверно и точно передать рабочую атмосферу Дома мод или студии графического дизайна.

В результате из таких путешествий школьники возвращаются не просто с новыми знаниями, а с уже сформировавшимся личным отношением к предмету исследования, поскольку им была предоставлена уникальная возможность увидеть все своими глазами.

Каждый школьник имеет возможность виртуально оказаться на плотине Иваньковской ГЭС и увидеть всю ее мощь с высоты птичьего полета, постоять на крышке заглушенного ядерного реактора Обнинской АЭС, почувствовать себя космонавтом, отработавшим нужные в полете навыки на уникальном тренажере «Выход-2», разглядеть детали разных архитектурных стилей, находясь в доме Пашкова, особняке Дерожинской, где сейчас располагается посольство Австралии.

Также у ребят есть возможность примерить на себя разные современные профессии - BIM-инженера-технолога, UX-дизайнера и UX-исследователя, модельера-дизайнера и дизайнера ювелирных изделий. Узнать об особенностях этих профессий от руководителей и сотрудников крупнейших компаний, оказавшихся в современных офисах и предприятиях.

Для обеспечения достоверности содержащейся в образовательных VR-экскурсиях информации, повышения мотивации школьников к процессу обучения и использованию в познавательных целях образовательных возможностей города Москвы в ка-

Игорь Бутман, пианист народный артист России Юрий Розум, народная артистка РСФСР Ирина Мирошниченко, народный художник РСФСР Борис Неменский, заслуженный художник РФ Никас Сафонов, олимпийский чемпион по фигурному катанию Алексей Ягудин.

Последовательный рассказ по основным вопросам каждого цикла экскурсий ведут профессиональные ведущие: Лев Новоженов в цикле «Освоение космоса», Алексей Бегак в цикле «Москва многоконфессиональная», Иван Затевахин - «Биоразнообразие Москвы», Михаил Зеленский - «Законодательная власть Москвы», Павел Любимцев - «Московские адреса Серебряного века», Владимир Раевский - «Оттепель» в московских адресах», Илья Колмановский - «Электроэнергетика Москвы», Филипп Смирнов - «Архитектура Москвы».

Все образовательные VR-экскурсии размещены в открытом доступе на официальном сайте Московского центра развития кадрового потенциала образования в разделе «VR-360», где можно найти актуальную информацию о современных цифровых технологиях образования, о возможностях их применения. Здесь же публикуются отзывы и мнения учителей, школьников и экспертов о VR-экскурсиях, также представлены ссылки на публикации в средствах массовой информации.

В помощь учителю разработано методическое пособие «Виртуальные образовательные путешествия для учителей и школьников» по эффективному использованию образова-

YouTube-канал «Образовательные экскурсии VR-360» имеет сегодня около 13000 подписчиков, а количество просмотров приближается к 1000000!

Сегодня с уверенностью можно сказать, что VR-технологии не только активно ворвались в повседневную жизнь современного человека через новые требования к профессиям, необходимым для развития цифровой экономики, но уже сейчас предоставляют исключительные возможности школам для расширения форматов проведения эффективных уроков, мотивирующих на получение действительно полезных и применимых в реальной жизни знаний.

Для более полумиллиона человек, которые уже воспользовались виртуальными образовательными путешествиями в формате «видео-360», наш город предстал в совершенно новом качестве, став неисчерпаемым ресурсом для развития, образования и самосовершенствования. А виртуальные образовательные экскурсии VR-360 навсегда стали частью цифровой образовательной среды Москвы!

С особой радостью и гордостью отмечаем, что образовательные VR-экскурсии, разработанные Московским центром развития кадрового потенциала Департамента образования и науки города Москвы, были удостоены Премии Правительства Российской Федерации в области образования за 2020 год! 15 октября 2020 года Председатель Правительства России Михаил Мишустин вручил Премии Правительства РФ в области образования команде разработчиков VR-экскурсий.

**Юлия ФЕДОРОВА,
начальник управления МЦРКПО;
Светлана ТОХТУЕВА,
начальник отдела МЦРКПО**



«Сближение с МКС»
из цикла
«Освоение космоса»



«Профессия
«графический
дизайнер»
из цикла
«Творчество
и дизайн»



«Особенности
архитектурных
стилей»
из цикла
«Архитектура
Москвы»



Иван Затевахин в экскурсии
«Что такое биоразнообразие?»



«Профессия
«модельер-
дизайнер»
из цикла
«Творчество
и дизайн»



Методическое
пособие
«Виртуальные
образовательные
путешествия
для учителей и
школьников»



Цифровые инструменты Microsoft Teams в МЭШ: подключаемся к уроку в один клик!

Сегодня каждый московский школьник может подключиться к дистанционному уроку, нажав всего лишь на одну кнопку в своем электронном дневнике, инструменты Microsoft Teams интегрированы в расписание, одно нажатие - и вы участник урока в синхронном режиме!

Самые широкие возможности по работе с Московской электронной школой и Microsoft Teams открыты для обучения управлеченческих и школьных команд, однако множество инструкций, полезных видеороликов, обучающих материалов педагоги могут найти на самых разных ресурсах. Кроме того, сохраняется острая потребность в обучении не только инструментальным навыкам «нажатия на нужные кнопки», но и дидактическим основам организации методически оправданного и эффективного урока с использованием не только арсенала МЭШ и Teams, но и всего спектра цифровых возможностей, которые предоставляют социокультурная среда города и мировая педагогическая и технологическая наука.

Именно поэтому в Московском центре развития кадрового потенциала образования осенью 2020 году разработан востребованный ресурс - курс повышения квалификации для управлеченческих и школьных команд, в котором собраны лучшие цифровые инструменты обучения и даны аргументированные рекомендации по их выбору.

Давайте рассмотрим по порядку, какие базовые навыки приобретают педагоги, осваивая данный ресурс. В соответствии с современными подходами к управлению образовательной организацией и требованиями Профессионального стандарта педагога к основным навыкам современного, «цифрового», педагога и управлена можно отнести не только владение инструментами электронного обучения, но и наука быстрого десятипалцевого «слепого» компьютерного письма, поэтому каждое занятие начинается с десятиминутной разминки с использованием клавиатурного тренажера. И зрение отдыхает, и сенсомоторные мышечные навыки развиваются, не позволяя нашему мозгу расслабляться, а осанке - портиться. Сделал зарядку - можешь приступить к овладению и более сложными инструментами!

Грамотный поиск в сети Интернет. Мы все умеем искать и находить нужные для нашего урока материалы, но как задать оптимальный поисковый запрос? Как искать по изображению? Как осуществлять быстрый и эффективный поиск в YouTube? Можете ли вы на все эти вопросы с уверенностью ответить «знаю»? Не ловили ли вы себя на том, что часто в поисках полезного сайта по-

падали на рекламную страничку или, того хуже, чуть не попались в лапы интернет-мошенников, пытаясь скачать нужную программу и параллельно введя свои персональные данные?

На занятиях обсуждаются не только традиционные правила использования электронной почты, но и навык управления потоками писем с помощью фильтров, а также основы работы с разнообразными мессенджерами, обсуждаются особенности и преимущества взаимодействия или бесед в тех или иных мессенджерах.

Следующий раздел посвящен коммуникации в электронной среде. Сегодня множество школ по всему миру и в России выбирают системные решения, которые не только позволяют проводить видеоконференции, но и дают педагогу множество других возможностей, позволяют построить настоящую цифровую экосистему школы. Таким решением для Москвы этой осенью стали продукты Microsoft 365, прежде всего Microsoft Teams. И самое главное преимущество этого решения, что оно не является обособленным, новым и требующим дополнительных усилий по освоению, эти продукты гармонично встроены в электронный журнал Московской электронной школы.

Для того чтобы перейти в виртуальный класс, урок в электронном журнале достаточно пометить как дистанционный, и карточка урока приобретает вид, как показано на рисунке 1.

Остановимся подробнее на самом полезном, что предоставляет этот ресурс для школьных и управлеченческих команд.

При нажатии на кнопку «Перейти в виртуальный класс» учитель и ученики переходят в собрание Microsoft Teams, которое может быть открыто как в специальном приложении, так и в браузере (рис. 2).

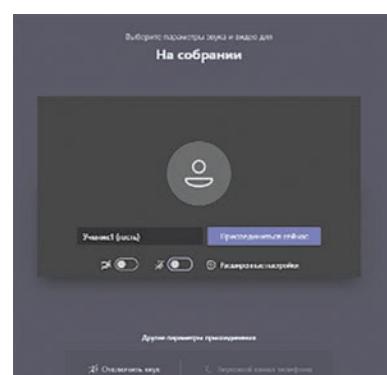


Рис. 2. Переход в собрание Teams

Учитель присоединяется к видеоконференции, используя учетную запись, образованную из логина и пароля электронного журнала по принципу:

Логин: [логин электронного журнала]@[округ].obr.mos.ru.

Пароль: совпадает с паролем от ЭЖД.

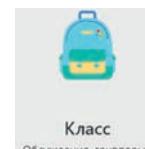
Ученики входят, используя параметры гостя, представившись, чтобы учитель мог отметить присутствие ученика на уроке.

Прежде чем ученик попадет на урок, он оказывается в «Зале ожидания». Для того чтобы впустить пользователя на собрание, учитель должен поставить «галочку» рядом с его именем в списке участников, таким образом, легко обезопасить себя от несанкционированного доступа посторонних лиц на урок.

Единицей организации учебного пространства в Teams является команда. Каждый учитель может создать команду, а внутри команды - каналы в соответствии со своими потребностями. Рассмотрим, например, создание команды 8-го «А» класса, а внутри этой команды - каналов по предметам: алгебре, геометрии, русскому языку, истории и т.д. Для создания команды в приложении Microsoft Teams нажмем на иконку



и выберем



Дадим название нашему классу, заполним поле «Описание», а затем добавим учащихся и преподавателей к созданной команде. Как только вы начнете набирать первые буквы фамилии, система вам предложит того или иного участника (рис. 3).

Итак, команда создана, теперь можно добавить каналы, соответствующие различным предметам, для этого нажмем на кнопку... справа от названия команды и выберем «Добавить канал» (рис. 4).

Кроме уроков, встроенных в электронный журнал и запланированных в соответствии с расписанием, учитель может самостоятельно планировать уроки при помощи приложения Microsoft Teams. Для этого воспользуемся кнопкой



Необходимо выбрать нужные дату, время, заполнить поле «Добавить название» и добавить хотя бы одного участника.

Уведомления о начале урока будут отправлены участникам на электронную почту, под которой они зарегистрированы в Teams. Ссылка на урок появится после нажатия на кнопку «Отправить». Теперь, зайдя в календарь, вы увидите запланированное собрание. Ссылку на урок удобнее всего

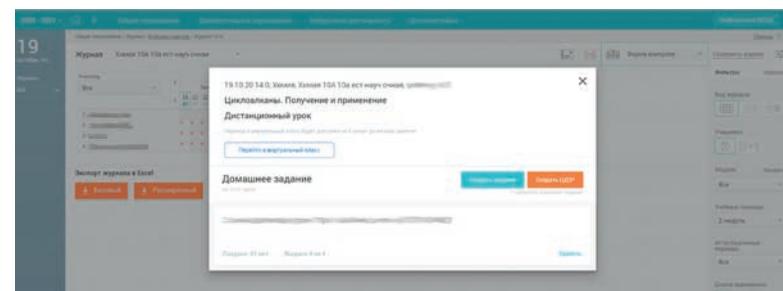


Рис. 1. Карточка урока в дистанционном режиме

Добавление пользователей в команду "8а"



Рис. 3. Добавление учеников и учителей в класс

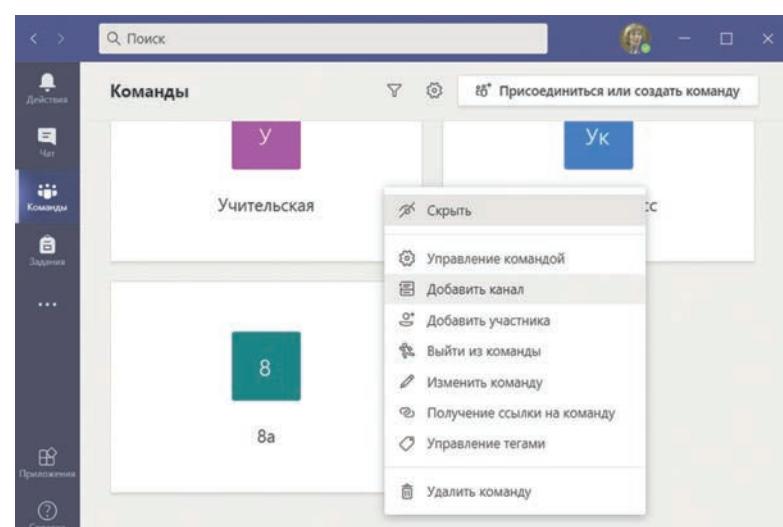


Рис. 4. Добавление канала в команду

скопировать, нажав правую кнопку мыши/скопировать ссылку.

Microsoft Teams предоставляет учителю множество возможностей для организации обучения в смешанном и дистанционном форматах - это и размещение файлов любого формата в облачном хранилище с предоставлением разграничения доступа, когда учитель может размещать файлы в разделе «Учебные материалы», доступные ученикам только для чтения, и файлы для совместной работы, которые могут редактировать все ученики, это и размещение заданий, когда учитель дает ученикам задание в формате прикрепления файла, при этом указывается срок выполнения, дается подробная инструкция по выполнению, также можно добавить четкие критерии оценивания и различные ресурсы для выполнения (файлы, гиперссылки). Уведомление о том, что учитель создал такое задание, будет опубликовано в чате и придет всем ученикам.

Кроме того, учитель может легко создать задание в формате текста при помощи приложения Microsoft Forms. В приложение Microsoft Teams всего лишь одним нажатием кнопки интегрируется множество полезных ресурсов, например, можно добавить полюбившуюся многим педагогам и преподавателям доску Miro, при этом окно для совместной работы откроется прямо внутри приложения Teams.

На такой доске можно не только размещать необходимые для урока материалы, писать, рисовать, чертить, на ней можно работать совместно, проводить голосования, опросы и даже веб-конференции. Кроме того, Microsoft Teams позволяет встраивать множество других инструментов, например полюбившийся многим Kahoot!

Записаться на курс «Формирование и развитие общепользовательской и общепедагогической ИКТ-компетентности управлеченской и школьной команды, в том числе для эффективной организации дистанционного обучения» школьные управленицы и педагоги могут, перейдя по QR-коду.

Традиционно на подобные курсы запись проходит очень быстро. Занятия начинаются по мере формирования групп. Содержание программы гибкое, обновляется и совершенствуется постоянно вместе с быстро изменяющимся, растущим и дающим все больше возможностей каждому ребенку современному цифровому миром! Спешите сделать выбор!



Алена АНТИПОВА,
начальник отдела МЦРПО;
Татьяна ИЛЬЧЕНКО,
заведующий сектором МЦРПО;
Александр КАЛИНИН,
ведущий специалист МЦРПО

Проблемы информационных угроз, которые связаны с активным использованием детьми и учителями сети Интернет, огромным потоком цифровой информации, которая ежедневно отправляется и получается каждым участником образовательного процесса, на сегодняшний день являются невероятно актуальными и обсуждаемыми как педагогической, так и в родительской общественностью.

По данным Генеральной прокуратуры, в первом полугодии 2020 года число киберпреступлений увеличилось на 91,7% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года! Наибольшее их количество составляют кражи персональных данных и нарушение работоспособности устройств.

Один из самых распространенных способов совершения киберпреступлений - использование механизмов социальной инженерии. С их помощью происходит кража персональных данных, реквизитов доступа к системам онлайн-банкинга, электронной почты. Киберпреступники имеют в своем арсенале множество приемов: отправка фишинговых ссылок и писем с фишинговых e-mail-адресов, зараженные вирусами документы и программное обеспечение и многое другое.

- Крайне важно обучать школьников основным правилам безопасности и корректного поведения по отношению к другим пользователям, а также умению выявлять и ограничивать нежелательный контент и настраивать конфиденциальность персональных аккаунтов, - считает Вера Илюхина, директор школы №2006.

Помимо технологических угроз, которые зачастую являются следствием нашей невнимательности, поспешности и доверчивости, существуют социальные угрозы, жертвой которых становятся дети, сделав осознанный выбор. Анализ открытых сообществ показывает, что количество постов в социальных сетях, содержащих личную информацию, постоянно растет. Чрезмерная открытость в Интернете - один из самых серьезных информационных вызовов для несовершеннолетних. Дети и взрослые должны очень четко отдавать себе отчет в том, что они выносят в публичное пространство. Иллюзий, что какой-то контент мы публикуем «только для своих», сегодня уже быть не должно. Любой информацией могут воспользоваться преступники.

Согласно данным исследования Общественной палаты Российской Федерации овершеринг (чрезмерная открытость в Интернете) - одна из центральных информационных угроз для молодежи в 2020 году.

- Наша основная задача по вопросам защиты детей в онлайн-пространстве - работа с родителями, информирование о возможных угрозах в сети Интернет. Чтобы вести данную работу, необходимо самим быть компетентными. Вся администрация школы №1945 прошла курсовую подготовку по защите детей от опасного контента в Сети, организованную МЦРКО. Благодаря этому мы можем вести просветительскую работу со всеми членами

школьной команды, транслируя полученный опыт, и быть уверенными, что данная информация в нужный момент дойдет до родителей. Совместная работа всех участников школьной команды - администрации, психологической службы, классных руководителей, службы IT - залог продуктивного взаимодействия с родительской общественностью. Мы используем разные каналы и разные форматы для максимального вовлечения родителей в работу по профилактике негативных проявлений в Сети, - делится опытом Сергей Астахов, директор школы №1945 «Синяя птица».

Школьники больше, чем кто бы то ни было, подвержены влиянию и готовы довериться незнакомцам в Сети. Толкают их к этому непонимание со стороны взрос

лых или одноклассников, травля, желание получить острые ощущения, оказаться на грани дозволенного и ряд других причин. Все больше детей и молодежи вовлекаются в деструктивную деятельность, связанную с сообществом школьных стрелков, появлением игр альтернативной реальности и «групп смерти».

Эксперты правоохранительных структур и профильных общественных организаций на сегодняшний день классифицируют методики склонения детей к самоубийству в «группах смерти» как новые технологии социальной деструкции, предполагающие управление массовым поведением людей с помощью информационно-коммуникационных технологий. В большинстве случаев ребенок не в состоянии самостоятельно оценить ситуацию, в которой оказался, и понять уровень опасности. Увлекательные задания изо дня в день становятся все страшнее - от рисования в тетради бабочек до причинения себе физического вреда, и в тот момент, когда хочется остановиться и выйти из игры, возникает мысль, что обратного пути нет и все закончится через 28, 13 или 3 дня. Примеры современных деструктивных игротехник, разрабатываемых преступниками для доведения несовершеннолетних до самоубийства, у многих на слуху - «Синий кит», «Красная сова», «Момо», но реальный масштаб данного явления известен далеко не всем.

Нельзя сказать, что одна угроза является более значимой, чем другая, но по опыту работы со слушателями особый всплеск эмоций сегодня вызывает онлайн-груминг. Понятие «груминг» пришло из зоологии и означает активное поведение животных, направленное на очистку поверхности тела. Яркий пример - обезьяны, которые могут в течение многих часов планомерно высасывать друг у друга насекомых, перебирать шерсть, пребираясь все глубже. По аналогичной схеме взрослый незнакомец «пробирается» к несовершеннолетнему,

втирается в доверие, используя психологические приемы и манипуляции. Ухаживание со стороны взрослого человека за несовершеннолетним ребенком может быть признаком активности педофила. Рассмотрим первичные признаки, которые можно увидеть в публичной переписке в социальных сетях:

- преступник - неизвестный подозрительный человек в онлайн-окружении ребенка;

- неизвестный публично проявляет большой интерес к проблемам ребенка и его переживаниям;

- неизвестный обращает внимание ребенка на недостатки его ближайшего окружения, например отсутствие интереса со стороны семьи и сверстников, выдает себя за единственного действительно близкого человека;

помощью к взрослому приводят молодых людей в тот мир, в котором они не хотели бы оказаться.

Перейдем к следующей угрозе. В сентябре 2020 года был зафиксирован всплеск кибербуллинга. Количество эпизодов сетевой травли выросло в 1,5 раза (по сравнению с данными за апрель 2020 года). Почему же с каждым годом увеличивается количество эпизодов онлайн-травли несовершеннолетних? Какие ошибки совершают взрослые и дети? Какие механизмы противодействия кибербуллингу сегодня есть у педагогов? Постараемся разобраться. Интернет-травля включает в себя использование информации, современных коммуникационных технологий для преднамеренного, враждебного и многократного воздействия индивидом или группой на жертву (канадский педагог

них. Очень важно, чтобы все данные, характерные примеры и признаки, о которых знают эксперты государственных и негосударственных структур безопасности, своевременно и в достаточном объеме доносились до специалистов сферы образования, - отмечает Инна Святенко, депутат Московской городской Думы, председатель Комитета Совета Федерации по социальной политике.

Для ребенка Интернет - это большая часть его жизни, игнорировать ее невозможно, и крайне важно, чтобы взрослые это понимали и развивали доверительные отношения с детьми, чтобы те не боялись делиться своими проблемами. Большинство угроз можно предотвратить, если уделять серьезное внимание тому, что происходит с детьми в онлайн- и офлайн-пространстве. Если ре-

Защита детей в Сети: осведомленность, мониторинг, доверие

Билл Бэлси). Кибербуллинг предполагает три категории участников - агрессор, жертва, наблюдатель, поэтому мнение «я не имею к этому отношения, потому что не касается меня лично» ошибочно. Для профилактики кибербуллинга в коллективе обучающихся необходимы развитие дружественных, поддерживающих отношений внутри классного коллектива, развитие эмпатии, совместные обсуждения существующих кейсов. В ситуации ЧП следует:

- образовать рабочую группу с участием классного руководителя и школьного психолога;

- проинформировать родителей жертвы и агрессора;

- проинформировать педагогический коллектив;

- сделать скриншоты экрана,

подтверждающие кибербуллинг,

быть готовыми документально

подтвердить свою личность и

личности детей, вовлеченных в

конфликт (при согласии родителей);

- написать письма администрации сайтов или интернет-ресурсов с требованием оперативно

заблокировать контент, а также

его распространителей с особым

акцентом на присутствии не-

совершеннолетних;

- совместно с родителями по-

страдавшего ребенка, под посто-

янным контролем психолога вве-

сти временный карантин на его

работу и присутствие в Интернете,

начать восстановительную и

профилактическую работу.

На что же следует обратить

внимание, какие сигналы долж-

ны помочь взрослым увидеть

опасность? В 95% случаев ребе-

нок сам говорит о своей беде и

пишет о ней в социальных сетях.

- В настоящее время сущес-

твенная часть профилактиче-

ской и превентивной работы по-

строена на мониторинге актив-

ности детей в Интернете. От то-

го, насколько информированы об

актуальных угрозах в социальных

сетях представители образова-

тельных учреждений и родители,

зависит не только психологиче-

ская, но зачастую и физическая

безопасность несовершеннолет-

бенок проводит в Интернете более трех часов, молчалив, у него плохой аппетит, отсутствует интерес к реальному миру, подросток не имеет увлечений и интересов вне Интернета, следует обратить на его проблемы серьезное внимание. Самое главное, что могут сделать взрослые для обеспечения безопасности детей в Сети, - быть с ними максимально честными. При этом крайне важно помнить: погружение в виртуальный мир начинается тогда, когда ребенка не устраивает реальность. Родителям необходимо постоянно общаться с ребенком, вовлекать его в совместную деятельность, никогда не обвинять и не осуждать. Нужно научиться откровенно говорить об опасностях, существующих в Интернете, чтобы дети понимали, какими будут последствия их неосторожности. Именно поэтому очень важно с ранних лет учить ребенка базовым навыкам кибербезопасности.

Мы не даем рецептов и жестких алгоритмов, мир информационных угроз слишком гибок и слишком быстро меняется. Наша основная задача - научить специалиста учиться, развиваться, гибко реагировать на изменения и отвечать на актуальные вызовы времени. Да, какие-то вещи человек не сделает, но в подсознании будут зафиксированы основные маяки и сигналы, которые сработают в нужный момент. Курс повышения квалификации скоротечен, а жить и серфить в Интернете предстоит еще долгие годы.

Юлия ФЕДОРОВА,
начальник управления
Московского центра развития
кадрового потенциала
образования

Курс 03224
«Технологические
аспекты...»



Курс 03225
«Организация
защиты...»



ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР
Лора ЗУЕВАПервый заместитель главного
редактора -
ответственный секретарь
Ирина ШВЕЦГенеральный директор
Валерий ГУНДАРЕВВедущий редактор
Лора ЗУЕВАКомпьютерная верстка
Константин ГРЕССЕЛЬ
Олег МАТЮНИНЗав. корректурой
Екатерина ШМИДТАдрес редакции
107045, Москва,
Ананьевский переулок, 4/2, стр. 1
Телефон для справок (495) 628-82-53
Факс (495) 628-82-53
Электронная почта ug@ug.ru
Веб-сайт <http://www.ug.ru>Учредитель
АО «Издательский дом
«Учительская газета»Издатель
АО «Издательский дом
«Учительская газета»«Учительская газета-Москва» 12+
Номер выпуска 47 (10856)
24 ноября 2020 годаВремя подписания в печать
14.00
23 ноября 2020 г.Газета зарегистрирована Федеральной
службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых
коммуникаций
(ПИ №ФС77-50524)Отпечатано в типографии
ОАО «Московская газетная типография»
123995, г. Москва,
ул. 1905 года, д. 7, стр. 1

Тип. 2423

Индексы: 19690, 16807

Тираж 1000 экз.

Цена договорная

© «Учительская газета».
Все права защищены.Перепечатка допускается только
по письменному согласованию
с редакцией, ссылка на «УГ» обязательна.© - материал печатается
на коммерческой основе.Редакция не несет ответственности
за достоверность информации, данной
в рекламном объявлении.Точка зрения автора может не совпадать
с позицией редакции.Рукописи, фотографии, рисунки
не рецензируются и не возвращаются.

Взаимообучение московских школ: учимся у лучших

Проект Департамента образования и науки города Москвы «Взаимообучение московских школ», оператором которого является Московский центр развития кадрового потенциала образования, стартовал в августе 2017 года и активно реализуется по сегодняшний день.

Основу проекта положена технология взаимообучения, основной смысл которой заключается в трансляции эффективных управленческих и педагогических практик от одной образовательной организации к другой. Результатом взаимообучения являются приобретенные умения и сформированные компетенции, которые участники смогут применить в своих образовательных организациях.

Участие в проекте доступно любой столичной школе, которая может стать как учителем для других школьных коллективов, передающим актуальные знания, так и учеником, желающим овладеть новыми эффективными технологиями и инструментами.

Сегодня управленческие команды школ активно делятся своими эффективными практиками, которые интересны профессиональному сообществу. В том числе в программе Московского образовательного телеканала «Московская школа. Опыт». Однако короткий ролик позволяет получить лишь общее представление о той или иной практике, а вот алгоритмы разработки и внедрения, подробное содержание, преимущества, трудности, возникающие в процессе реализации, - все это школа подробно представляет в рамках семинара по взаимообучению.

Современные реалии внесли свои корректировки в привычные для нас процессы и дали активное развитие дистанционному формату обучения. Семинары проекта «Взаимообучение московских школ» также оперативно переместились в онлайн-пространство. Многообразие различных платформ, программ и приложений позволило сотрудникам столичной системы образования как организовывать продуктивный обмен опытом и поиск совместных управленческих решений, так и восполнять свои дефициты, участвуя в семинарах в рамках проекта.

Выбрать интересующую тему и зарегистрироваться для участия в мероприятии можно на специальном информационном ресурсе - на портале дополнительного профориентирования и профессионального развития «Московская школа. Опыт».

Цельного профессионального образования педагогических работников города Москвы. Ресурс содержит информацию об актуальных мероприятиях проекта, а регистрация на любой семинар происходит с помощью одной кнопки, после авторизации в личном кабинете. Мероприятия систематизированы более чем по 30 актуальным направлениям, таким как внеурочная деятельность, воспитание и профилактика правонарушений, воспитание и социализация, дополнительное образование, здоровье и безопасность, информационные технологии, индивидуализация, использование больших данных для управления школой, кадры, классный руководитель, коммуникативные тренинги,

секции компетенции, финансы, эффективный учебный план и эффективный урок.

Включение школы в проект в качестве обучающей организации происходит посредством подачи заявки через личный кабинет директора на портале ДПО, в котором для подготовки к проведению семинара размещен чек-лист самопроверки оценки степени готовности материалов, содержащий рекомендации по основным этапам мероприятия и его содержанию.

Также в рамках проекта «Взаимообучение московских школ» проходят крупные городские мероприятия школ-консультантов, задачей которых является сопровождение масштабных городских проектов «Академический» (научно-техно-



конвергенция, МЭШ, нормативно-правовые умения, ОВЗ, олимпиады, оценка образовательного результата, предметное дополнительное образование, предметное обучение, преемственность, проектная деятельность, профессиональное образование, профильное обучение, развивающая среда, развитие талантов, самоуправление, социальные партнеры, управление информацией, управление

логический) класс в московской школе», «Дошкольное пространство без границ», «Инженерный класс в московской школе», «Кадетский класс в московской школе», «Математическая вертикаль», «Медицинский класс в московской школе», «Новый педагогический класс в московской школе», «Профессиональное обучение без границ», «Ресурсная школа», «Школа без образовательных тупиков», «Школа старшеклассников», «Эффективная начальная школа». Все школы-консультанты не просто показали высокие результаты в рамках реализации перечисленных выше проектов, но также готовы представить коллегам механизмы достижения этих результатов, помочь составить «дорожную карту» вхождения в проекты и сопровождать коллег в процессе их реализации.

Московские школы с энтузиазмом демонстрируют готовность делиться накопленным опытом, что обусловлено прежде всего одной из ключевых особенностей столичного образования - его открытостью. И в последнее время все больший интерес к проекту «Взаимообучение московских школ» проявляют представители муниципальных систем образования регионов Российской Федерации, а дистанционный формат проведения сделал возможность принять участие в мероприятиях по взаимообучению абсолютно доступной для любой школы нашей страны.

Оксана ЕМЕЛЬЯНОВА,
начальник отдела МЦРКПО



«Субботы московского школьника»: «Университетские субботы»

Иван ЛЕОНОВ, заместитель декана по учебной работе филологического факультета Института Пушкина, доктор филологических наук, руководитель проекта «Университетские субботы Института Пушкина»:

— В современном бурно развивающемся обществе на первый план выходит личность, обладающая стремлением к познанию окружающего мира. Именно интерес к культуре и традициям других стран и народов является неотъемлемой характеристикой человека первых десятилетий XXI века. Ведь, как справедливо отмечал Леонардо да Винчи, «познание стран мира - украшение и пища человеческих умов».

Однако следует признать, что сегодня в связи с пандемией и закрытием границ возможностей для путешествий и познавания окружающего мира стало значительно меньше. Люди, оказавшиеся в условиях вынужденной самоизоляции, могут расширять свои познания с помощью самообразования и современных дистанционных технологий, а также использовать потенциал целого ряда научно-образовательных и просветительских онлайн-проектов, которые предлагают современная образовательная среда.

Так, Институт Пушкина с сентября 2013 года принимает активное участие в проекте Департамента образования и науки города Москвы «Университетские субботы», которые в 2020 году проходят в дистанционном режиме на платформе Zoom. Целевой аудиторией являются мо-

сковские школьники и студенты, их педагоги и родители. Мероприятия проводятся еженедельно и представляют собой серию интерактивных лекций, мастер-классов, тренингов, направленных на развитие социокультурной и коммуникативной компетенций молодежи. Ведущими таких встреч являются профессора и преподаватели вуза: лингвисты, литературоведы, специалисты в области педагогики, культурологии, страноведения.

Уникальность «Университетских суббот» Института Пушкина связана с тем, что за многие годы в учебном заведении сформировалась особая поликультурная среда. Ведь вместе с российскими студентами здесь обучаются представители более 40 стран мира из Европы, Азии, Африки, Южной Америки. Совместное обучение и активная внеаудиторная деятельность способствуют формированию и развитию интереса обучающихся к культуре и традициям разных стран. Кроме того, преподаватели вуза накопили значительный опыт работы с иностранцами, который характеризуется выработкой особых подходов к каждому из них, наличием индивидуальных образовательных и коммуникативных технологий, направленных на формирование условий для эффективного общения и мотивации к обучению.

На «Университетских субботах» преподаватели Института Пушкина учат гостей понимать и принимать многообразие окружающего мира, рассказывают, какие типы культур существуют, чем отличаются традиции этикета, принятые в разных странах. На занятиях слушатели должны усвоить важный тезис: если ты хо-

чешь быть услышан и понят представителем другой страны, если ты желаешь, чтобы твое общение с ним было успешным, а также стремишься избежать коммуникативных неудач, хорошего знания языка недостаточно. Важно чувствовать особенности культуры каждого народа, его этикет, а также понимать разницу между традициями, принятыми в России, и в той стране, в которой живет твой собеседник.

Межкультурные особенности и отличия рассматривались на многих «Университетских субботах», которые были организованы Институтом Пушкина. Среди них мастер-класс декана подготовительного факультета Наталии Татариновой «Приключение иностранцев в России: особенности межкультурной коммуникации», тренинг заведующей кафедрой стажировки зарубежных специалистов Варвары Филипповой «Межкультурная коммуникация: вопросы теории и практики», мастер-класс заведующей кафедрой русской словесности и межкультурной коммуникации Арины Жуковой «Семейное общение в разных лингвокультурах», интерактивная лекция доцента Эки Паремузашвили «По-

нятия «свой» и «чужой» как составляющие языковой картины мира».

Формированию навыков межкультурной коммуникации способствует и живое общение школьников с иностранными студентами института, которые часто выступают в роли соведущих «Университетских суббот». Студенты рассказывают об особенностях своих культур, делятся собственными впечатлениями о знакомстве с Россией, по которой не скрывают удивления, обнаруживая наиболее яркие культурные различия. Например, студентка - гражданин Монголии - удивила российских школьников тем, что в ее стране дети к родителям в семьях обращаются исключительно на «вы».

Таким образом, на «Университетских субботах» Института Пушкина школьники каждый раз совершают для себя маленькие открытия, шаг за шагом постигают красоту и многообразие окружающего мира, расширяют свой кругозор и приобретают новых друзей. Стоит согласиться с мыслью Эриха Марии Ремарка, который отмечал: «Видеть мир интересно только тогда, когда можно разглядывать его со многих сторон».

Московский городской Дом учителя

Круглый стол

9 декабря в Музее московского образования (Вишняковский пер., д. 12, стр. 1) круглый стол «Макаренковская среда» (дистанционно). Начало в 17.00.

Искусство

3 декабря в Музее московского образования открытие выставки победителей конкурса рисунков «Спасибо врачам!» (дистанционно). Начало в 15.00.

Памяти народного учителя

Директор, который умел набирать хороших учителей и не мешать им работать

На 93-м году жизни не стало выдающегося педагога, основателя и многолетнего директора лицея «Вторая школа» Владимира Овчинникова.

Владимир Федорович руководил школой до 90 лет - школа №2 в 1956-1971 годах, лицей «Вторая школа» в 2001-2020 годах.

Детство Владимира Федоровича пришлось на военные годы, тогда было не до учебы, но он много читал, и это сформировало его как будущего историка и интеллигентного человека. Поступил в Институт стали и сплавов, но вскоре перешел в Педагогический институт, на исторический факультет. В те годы его интересовал спорт, и он стал дважды мастером спорта по альпинизму и баскетболу.

По окончании института его распределили в Калугу, в школу, где он проработал один год, там же, кстати, преподавал литературу Булат Окуджава. Вернувшись в Москву, Владимир Федорович попал в школу рабочей молодежи №48, затем его перевели в школу №2, новостройку на Ленинском проспекте, недалеко от недавно построенного здания МГУ. Ему повезло, пришли несколько ярких учителей, потом он позвал к себе однокурсников по пединституту. Это был костяк, вокруг которого группировались молодые учителя.

В 1964-1965 учебном году была проведена реформа образования и создана 11-летка, было введено производственное обучение. Где-то стали обучать детей поварскому искусству, где-то - слесарному делу, а Овчинников обратился к Институту точной механики и вычислительной техники. Тогда ЭВМ были огромными, занимали целый зал. В школе устроили мониторный цех, и дети, надев белые халаты,

занимались изготовлением плат для вычислительных машин. Так возникла специальность «радиомонтажник». Потом решили учить ребят профессии оператора-программиста. Эти новые профессии требовали высокого уровня преподавания математики и физики.

В 1968-м производственное обучение в школе отменили и профессию программиста трансформировали в углубленное изучение математики и физики. К тому времени уже были сильные учителя математики и физики, можно было изучать эти предметы углубленно. Школа обрела известность, и многие родители хотели отдать детей учиться именно в ней.

Когда в школу с детьми приходили профессора МГУ, Владимир Федорович просил их проводить занятия в школе. Эти профессора приводили с собой студентов мехмата или физфака, и возникла система, когда профессор читал курс высшей математики, а студенты вели семинарские занятия.

Ребятам, по мнению Овчинникова, необходимо было сильное гуманитарное образование, в школе появились сильные словесники и историки. В 1960-е Вторую школу в шутку называли «историко-литературная школа для физиков и математиков с физкультурным уклоном».

Нагрузка в лицее очень большая, и мы предупреждаем родителей и ребят, что отличники, особенно в первом полугодии, могут стать троекщиками. Часто происходит психологическая ломка: дети впадают в панику, родители требуют от них хороших оценок, а ребенок не справляется, не умеет вникать в суть дела, а пытается учить наизусть. Поэтому Владимир Федорович создал в школе психологическую службу и «скорую помощь» по физике и математике.

Среди наших выпускников четыре академика, в некоторых классах половина выпускников доктора и кандидаты наук, были два министра экономики, главный кардиолог Москвы, депутат Московской городской Думы. Важно, что выпускники дружат и многие приходят повидаться с учителями и директором. Часто в школе учится 3-е поколение, мы называем их «второшкольные династии».

Но были и тяжелые времена, когда в 1971 году школу разогнали. Партийное руководство посчитало школу рассадником вольнодумства и уволило всю администрацию, а многие учителя в знак протеста покинули школу. Комиссию возмутило, что в школе висела газета «Молодость», в которой ученики писали свои заметки и стихи, а не партийная газета «Правда», некоторые ученики не хотели вступать в комсомол, а один ученик решил выйти из комсомола, на уроках обсуждали рассказы Солженицына...

Владимира Овчинникова взял к себе учителем истории легендарный директор 45-й школы Леонид Мильграм. Ему пришлось побегать, поуговоривать партийные органы. А директором Всесоюзной заочной математической школы (ВЗМШ) Владимир Федорович оставался, поскольку тогдашний ректор МГУ Иван Петровский сумел эту проблему решить. ВЗМШ существует до сих пор, и Владимир Федорович оставался ее директором.

В 1992 году школа стала лицеем, и кроме физико-математического в ней появилось биохимическое направление. Овчинников после 30-летнего перерыва вернулся в школу, между этими направлениями было напряжение, которое в итоге было снято тем, что биохимические классы перешли в школу №192 и там успешно работают.



Однажды у Овчинникова состоялся разговор с чиновником высокого ранга, в ходе которого его спросили, как удалось создать такую сильную школу. Владимир Федорович ответил: «Я набираю хороших учителей и не мешаю им работать». Помимо этого, он еще один вопрос: «А что труднее - первое или второе?» - и получил ответ: «Сначала первое, а потом второе».

О Владимире Федоровиче написал книжку его ученик Георгий Ефремов - «Тот самый Овчинников, или Невозмутимое бесстрашие», есть сборник ярких воспоминаний выпускников и учителей «Записки о Второй школе», сняты несколько фильмов о Второй школе. Как говорится, большое видится на расстоянии, поэтому исследование феномена Второй школы и личности Владимира Федоровича Овчинникова еще впереди.

Александр КОВАЛЬДЖИ,
учитель математики лицея «Вторая школа»

P.S. Эта статья была также опубликована в «Дайджесте московского образования» в октябре 2020 года.