

ОВЧАР НАТАЛЬЯ ВИКТОРОВНА,

заместитель директора МАОУ СОШ № 43

с углубленным изучением отдельных предметов,

г. Екатеринбург

ЭКСПЕРТНО-ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ИННОВАЦИОННОЙ ШКОЛЬНОЙ СРЕДЫ

Аннотация. В статье рассматриваются особенности управления развитием школьной среды в период трансформации образовательной организации при переходе на персонализированную модель образования, предлагаются оценочные таблицы для проведения экспертного анализа отдельных параметров образовательной среды.

Ключевые слова: «образовательная среды»; «управление развитием образовательной среды»; «персонализированная модель образования (ПМО)»; «культура учения в ПМО»; «количественная оценка параметров школьной образовательной среды».

Введение любой новации (а персонализированная модель образования как сравнительно недавно выделившаяся в самостоятельную форму организации образовательной деятельности, на наш взгляд, таковой является) предполагает определение стартовых позиций. Иначе можно обречь себя на построение замка на песке или замахнуться на звезды в небе. Ни то, ни другое, конечно, к эффективности задуманных преобразований не приведет. Поэтому грамотно проведенная экспертиза школьной образовательной среды при переходе на персонализированную модель образования - залог успешности задуманной в учреждении трансформации.

Опыт использования в МАОУ СОШ № 43 с углубленным изучением отдельных предметов города Екатеринбурга для комплексной диагностики школьной среды методики Витольда Альбертовича Явина позволяет

рекомендовать ее как действенный инструмент для определения стартовых позиций при внедрении в образовательной организации персонализированной модели образования (далее – ПМО). Механизмы проведения экспертизы и проектирования образовательной среды описаны в книге В.А. Ясвина «Школьная среда как предмет измерения» [5]. В монографии проведен анализ исследований среды развития личности в педагогической и психологической науке, представлены анкеты для проведения экспертизы, описаны способы их обработки и интерпретации полученных результатов, даны примеры проектирования школьных сред.

Что определяет эффективность методики В.А. Ясвина как инструмента диагностики состояния среды и управления ее развитием?

Во-первых, диагностика носит комплексный характер; в анкетный комплекс включены вопросы, охватывающие все направления деятельности школы: организация образовательной, внеурочной и воспитательной деятельности, методики и технологии преподавания, внутришкольная система повышения квалификации, развитие профессиональных компетенций, организация школьного уклада, взаимоотношение участников образовательных отношений и другие. Точность комплексной диагностики обеспечивается математическими методами обработки полученных результатов опроса.

Во-вторых, диагностика предполагает участие администрации, педагогов, родителей и обучающихся, то есть выявляет мнение всех субъектов школьного сообщества, участники образовательных отношений отвечают на одни и те же вопросы, это позволяет корректно сопоставлять данные по разным группам респондентов.

В-третьих, методика В.А. Ясвина помогает не только провести экспертизу школьной среды, измерить эффективность учреждения при помощи специально подобранных и взвешенных индикаторов, которые комплексно отражают текущее состояние, но и проектировать дальнейшее развитие школьной среды, «подсказывая» шаги, которые необходимо сделать. Для этого нужно в опросных таблицах отметить западающие звенья и перенести в «дорожную

карту» трансформации образовательной организации. Например, если показатель «Связь воспитательной и учебной деятельности» на текущий момент в школе соответствует отборочно-поточной модели (для нее характерны высокий уровень автономности учителя; традиционные формальные, прямолинейные методы преподавания) [5, с. 100], а развиваться школа решает в направлении интегративно-матричной модели, которая предполагает направленность наряду с традиционным когнитивным содержанием образования на эмоциональное, социальное и экспрессивное развитие личности) [5, с. 103], необходимо черты интегративно-матричной модели как планируемый результат вписать в управленческую программу («дорожную карту») стратегического развития образовательной организации.

Так кратко можно обозначить преимущества методики В.А. Ясвина.

Предваряя этап проектирования, полученные результаты экспертизы школьной среды необходимо интерпретировать в свете ценностных ориентиров и особенностей персонализированной модели образования.

Внедрение ПМО представляется нам инновацией, внедряемой «сверху»: педагоги, оценив преимущества и перспективы персонализированной модели образования, предлагают ее обучающимся. В этой связи результативность процесса внедрения будет во многом зависеть от особенностей организационной культуры педагогического коллектива, и развитие ее необходимо планировать, осознавая, с какими компонентами культуры ПМО связан каждый из четырех типов базовой структуры организационной культуры [5, с. 144].

Например, ПМО предполагает отказ от традиционных способов преподавания: главенства классно-урочной системы, репродуктивных способов деятельности, оценивания учителем образовательных результатов ученика как единственной (или преобладающей) системы оценки и т.д. Это требует, чтобы в структуре организационной культуры педколлектива была представлена инновационная культура, проявляющаяся в готовности учителей экспериментировать, осваивать и внедрять новое, современные педагогические

технологии и методики. И если доля инновационной культуры недостаточна, необходимо спланировать «шаги» для ее развития, иначе переход на персонализированную модель будет лишь декларируемым, но не реальным фактом. (Для того, чтобы понять, каких черт не хватает педагогическому коллективу для «роста» инновационной культуры, следует посмотреть ответы под буквой «В» в экспертной таблице, предложенной В.А. Ясвиным для диагностики организационной культуры педагогического коллектива) [5, с. 435-437].

Для внедрения ПМО обязательна «достаточность» доли семейной культуры, от нее будет зависеть успешность такого важного в культуре ПМО компонента, как создание кодексов взаимодействия и общего видения.

ПМО требует партнерского, недирективного стиля взаимодействия педагога с учащимися, передачи обучающемуся ответственности за построение своей образовательной траектории, достижение планируемых образовательных целей, комфортности взаимодействия и позитивного обмена мнениями, впечатлениями между учителем и учащимися.

Трудно предположить, что возможно установление такого стиля общения учителя с учениками, если взаимоотношения в педагогическом коллективе далеки от идей сотрудничества, эмпатии, взаимоуважения, которые являются ведущими признаками семейной культуры. В.А. Ясвин отмечает, что для нее характерны «высокая степень обязательности», «акцент на долгосрочной выгоде личностного совершенствования», «сплоченность», «поощрение коллективных форм работы», определение успеха как «добрых чувств и заботы о каждом учащемся» [5, с. 145]. Такие принципы могут быть привнесены в стиль общения учителя с учениками, только если они присущи педагогическому коллективу. (Если доля семейной культуры невелика, следует обратить внимание на характеристики под буквой «А» в экспертной таблице) [5, с. 435-437].

Название третьего типа корпоративной культуры «бюрократическая» (или «ролевая») в свете ценностей современного образования не выглядит

привлекательным, и у административной команды (команды лидеров или рабочей группы – того субъекта, который разрабатывает пути трансформации школы и проектирует направления развития образовательной среды в свете ПМО) может возникнуть искушение исключить или сократить долю бюрократической культуры в структуре организационной культуры. Однако надо понимать, что именно на этом типе культуры будет «завязана» политика дедлайнов, разработка СОПов, памяток, проведение саппортов, которые связаны с культурой ПМО и активно используется, например, в Хорошколе¹. И организация обратной связи, важной для ПМО, генетически тоже тянется к этому типу культуры.

Что бы мы ни планировали, какие бы технологии и модели образования ни выбирали, мы делаем это для достижения планируемых результатов. Поэтому в структуре организационной культуры педколлектива так же велика роль результативной культуры, ориентированной на достижение образовательного результата.

Учитывая особенности персонализированной модели образования, необходимо спроектировать такие мероприятия и направления работы, которые будут решать задачи формирования не только предметных и метапредметных результатов освоения образовательных программ, но и «работать» на развитие «мягких» навыков, особенно важных для ПМО коммуникативных умений, способствовать личностному развитию, формированию и совершенствованию таких востребованных в ПМО качеств, как самодисциплина, продуктивная самостоятельность, ответственность, самомотивация. То есть само понятие «образовательный результат» необходимо дополнить содержанием, ориентированным на ценности персонализированной модели образования, и перспективны стратегического развития школы связать с достижением этого результата. Характерные для результативной культуры, с одной стороны, стабильность и контроль, а с другой, внешний фокус и дифференциация [5,

¹ Хорошкола - Автономная некоммерческая общеобразовательная организация "Хорошевская школа", г. Москва.

с. 144], и определенные этим типом культуры у педагогов целеустремленность и умение четко выполнять учебные и воспитательные задачи призваны обеспечить успешность образовательной организации, выражающуюся в высоком рейтинге и конкурентоспособности.

В идеале графический образ организационной культуры педагогического коллектива должен быть квадратом (по 25% на долю каждого из четырех базовых типов организационной структуры), в реальной практике чаще всего один из типов преобладает, вытягивая «рамочный конструкт» в сторону доминирующего типа. Развитие какого типа культуры «притормозить», а какой «подтянуть» до желаемого, зависит от целей и задач, которые ставит перед собой образовательная организация в ходе внедрения ПМО.

В свете ценностей ПМО нужно рассмотреть результаты экспертизы школьной среды с использованием других методик («методики векторного моделирования среды развития личности», «методики педагогической экспертизы школьной среды на основе комплекса количественных параметров», «методики экспертного анализа организационно-образовательной модели школы», иных).

Например, из всех характеристик школьной среды, для анализа которых В.А. Ясвин предлагает использование количественных параметров, наиболее важными для персонализированного образования, нам представляются «широта» и «эмоциональность»¹. Поэтому при проектировании развития школьной среды этим характеристикам целесообразно уделить большое внимание.

Почему есть необходимость акцентировать внимание на широте образовательной среды?

Если под средой понимать совокупность личностно-развивающих возможностей [5, с. 29], то «Широта» наиболее наглядно демонстрирует, как условия превращаются в возможности. В городе N есть театры и выставочные

¹ Значение «Эмоциональности» для ПМО аналогично значению «семейной культуры», о которой сказано выше, поэтому далее в статье этот параметр не рассматривается.

залы, в школе есть актовый зал, который легко превращается в кинозал, но если они существуют вне задач развития личности учащихся школы, отдельно от них, то остаются условиями, потенциальные ресурсы которых не использованы.

Основная идея персонализированного образования - предоставление ребенку права выбора и самостоятельного построения образовательной траектории. Осознанный выбор – выражение потребности ребенка найти ответ на какой-то вопрос или удовлетворить какую-то внутреннюю потребность. В свою очередь эти вопросы и потребности – реакция на окружающий ребенка мир, необходимость восполнить то, что ребенку недостает, удовлетворить возникший к чему-то интерес, попробовать то, что раньше не делал и т.д. Вопросы и потребности не приходят из ниоткуда, не рождаются пустотой. Чтобы они появились, ребенку нужны новая информация и впечатления, желательны сильные. Они обеспечиваются «широтой» образовательной среды.

Таким образом, можно утверждать, что к осознанному выбору, что значимо для ПМО, может быть готов только ребенок, обладающей достаточно широким кругозором, интеллектуальным и эмоциональным.

Можно разворачивать эту цепочку дальше. Если ребенок хочет найти ответ на появившийся у него вопрос (= удовлетворить внутреннюю потребность), он начнет действовать. Повысится его мотивация к учению или внеурочной деятельности (а проблема развития мотивация – одна из самых сложных сфер в современной педагогике). Ребенок начнет ставить цели (учебные, личностные, другие) и, при благоприятном раскладе, достигать их. Он начнет планировать свою деятельность (= строить собственную образовательную траекторию). Составление персональных планов учения, планов краткосрочных учебных целей - важный элемент организационной культуры ПМО.

Поэтому «Широта» может стать той «точкой опоры», которая позволит ПМО «перевернуть» учебный мир ученика. На наш взгляд, таким мощным преобразующим потенциалом не обладает ни один другой параметр среды.

Еще об одной связи «Широты» и ПМО. Шкалирование целей – один из ключевых элементов образовательного процесса при персонализированном

подходе. Шкалирование дает возможность для ребенка найти соответствие своим особенностям, потребностям, интересам, мотивам (т.е. «широте» своего внутреннего мира). Уровень «4.0» - ступень свободного владения материалом и способности творчески его преобразовывать. На этом уровне ученик готов к проведению исследования, проектированию, переносу знаний и умений в другую область, применению знаний в практических ситуациях, междисциплинарной деятельности. Все это требует широкой осведомленности и разносторонности знаний. Мы снова возвращаемся к значимости для ПМО проектирования развития «широты образовательной среды».

Несколько слов об использовании предложенного В.А. Ясвиным инструментария для оценки широты школьной среды [5, с. 362-364] с учетом интересов ПМО.

Предлагаем объединить критерии «Обмен учащимися» и «Обмен педагогами», поскольку эти направления деятельности могут быть недоступны для всех образовательных учреждений или не будут носить массового характера, и добавить критерий «Обмен образовательными событиями». Тогда оценочная таблица в этой части может выглядеть следующим образом:

Обмен учащимися и педагогами		
	• Обмен учащимися и педагогами с другими учебными заведениями не производится.	0
	• Обмен учащимися и (или) педагогами носит разовый, эпизодический характер.	0,1
	• Производится систематический прием школьников из других учебных заведений.	+ 0,15
	• Педагоги имеют возможность какое-то время преподавать (стажироваться) в других учебных заведениях.	+ 0,3
	• Учащиеся имеют возможность какое-то время поучиться в другом учебном заведении (в региональных, всероссийских, международных молодежных лагерях, принять участие в экспедициях и т.п.)	+ 0,3
	• Педагоги (специалисты) из других учреждений и организаций (школ, вузов, научных, культурных, спортивных центров и т.д.) систематически работают в школе (классе)	+ 0,5

	Реализуется программа постоянного двустороннего обмена учащимися с другими отечественными и (или) зарубежными учебными заведениями.	+ 0,60
	Реализуется программа постоянного двустороннего обмена преподавателями с другими отечественными и (или) зарубежными учебными заведениями или заключены договоры о сетевом взаимодействии в части совместной реализации образовательных программ.	+ 0,65
	Другое, вместо предложенного (от 0,1 до 1,25 балла).	
Обмен образовательными событиями		
	Обмен образовательными событиями с другими учебными заведениями (школами, колледжами, вузами) не производится.	0
	Обмен образовательными событиями (проекты, лектории, лаборатории, мастер-классы, предметные фестивали и конкурсы, предметные, метапредметные школы, «умные каникулы», дебаты, дискуссии, диспуты, иное) с другими учебными заведениями (школами, колледжами, вузами) носит разовый, эпизодический характер.	0,1
	Производится систематически обмен образовательными событиями предметного (учебного) характера.	0,3
	Производится систематически обмен образовательными событиями предметного (учебного) и воспитательного характера.	0,5
	Производится систематически обмен образовательными событиями предметного (учебного), воспитательного характера, социальной, общественно значимой направленности.	0,7
	Реализуется программа постоянного двустороннего обмена образовательными событиями разной направленности.	1,25
	Другое, вместо предложенного (от 0,1 до 1,25 балла).	

Учитывая особенности организации образовательной деятельности в ПМО, изменения можно внести в оценку по критерию «Широта материальной базы», добавив важные для персонализации условия, например, возможность трансформации пространства учебного кабинета и (или) обеспеченность обучающихся компьютерами для входа на школьную цифровую платформу (в формате 1х25 (1 компьютер на 25 человек), 13х25, 25х25).

Широта материальной базы		
	Учащиеся в основном занимаются в необорудованных классных помещениях, имеются лишь некоторые специализированные кабинеты, многие из них совмещенные.	0
	Занятия проводятся в основном в специализированных оборудованных помещениях (в том числе имеется спортзал,	0,3

	мастерская, библиотека и т.п.), но некоторых необходимых специализированных помещений пока не хватает.	
	• Имеется полный набор необходимых методически и технически оснащенных специализированных помещений с возможностью легкой трансформации пространства.	0,8
	• Наряду со «стандартным набором» хорошо оборудованных помещений, отвечающих требованиям ПМО , имеются какие-либо дополнительные образовательные структуры (школьный музей, зимний сад, фонотека, видеотека, школьное кафе и т.п.).	1
	• Имеются необходимые оборудованные помещения , отвечающие требованиям ПМО, а также организована возможность доступа учащихся к школьной цифровой платформе в сети «Интернет» в формате 25x25	1,25
	Другое, вместо предложенного (от 0,1 до 1,25 балла).	

Если образовательная организация считает необходимым, при проведении экспертизы школьной среды можно расширить критерий «широта материальной базы», добавив иные условия, необходимые для осуществления образовательной деятельности, например, наличие тьюторского сопровождения, что очень важно в ПМО, или обеспеченность педагогическими кадрами, владеющими методиками организации учебной деятельности при персонализации образования.

В разделе «Гости» можно предусмотреть индикатор для отдельной оценки мероприятий, организованных для профессионального самоопределения учащихся (ведь именно на него направлено предпрофильное и профильное обучение, и это требование федеральных образовательных стандартов).

В критерии «Возможность выбора образовательных микросред» наряду с возможностью выбора класса, можно заложить возможность выбора предмета (для изучения на углубленном уровне или по уровню подготовленности), так как учебные планы многих учебных учреждений сегодня предусматривают организацию углубленного и разноуровневого обучения без реформирования сложившихся с начальной школы классных коллективов, а за счет формирования учебных групп внутри параллели.

И последнее про «Широту». Наряду с широтой материальной базы и познавательных активностей (экскурсии, путешествия, театры, гости и т.д.) представляется необходимым рассмотреть целесообразность включения в экспертизу критерия «широта содержания образования» (не забывая, что общее сумма по параметру не должна превышать 10). Или широту содержания образования оценить в параметре «Интенсивность образовательной среды». Но думается, это важно сделать, с точки зрения возможностей, которые предоставляет школа своим обучающимся.

Внесение предложенных корректив в оценочные таблицы для проведения экспертизы ни в коей мере не означает какого-либо несовершенства или неточностей инструментов методики В.А. Ясвина. Но образовательная деятельность - живой, вариативный процесс, уникальный в каждой школе. Закономерно учитывать многообразие образовательных учреждений и разнообразие задач, которые они перед собой ставят, выбирая способы и инструменты диагностики текущего состояния школьной среды. Более того, такая возможность заложена автором в оценочных таблицах. В последней строке предлагается при необходимости заменить предложенные индикаторы: «Другое, вместо предложенного (от 0,1 до 1,25 балла)».

Наибольшей коррекции, на наш взгляд, потребует параметр «Интенсивность образовательной среды»: организация учебной деятельности и культура учения в ПМО значительно отличаются от общепринятых форматов.

С учетом важных для культуры ПМО понятий предлагаем такой вариант оценочной таблицы:

ИНТЕНСИВНОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ		
Итоговый балл		
Коэффициент модальности		
Развитие культуры учения		
	• Обучением полностью управляет учитель (фундамент культуры)	0,1
	• Обучающиеся привлекаются к отдельным процессам управления (этап развития).	0,5
	• Учащиеся активно вовлечены в процесс управления учением (этап устойчивости).	1

	Учащиеся управляют процессом учения, учитель помогает (этап саморазвития).	2
	Учащиеся способны полностью организовать процесс своего учения и транслировать навыки, организовать процесс управления обучением в другом коллективе.	2,5
	Другое, вместо предложенного (от 0,1 до 2,5 балла).	
Учебная нагрузка обучающихся		
	Учащиеся не мотивированы на выполнение заданий выше уровня 2.0.	0,1
	Большая часть учащихся ориентирована на выполняет заданий уровня 3.0.	0,3
	Больше половины обучающихся классного коллектива (учебной группы) ориентированы на выполнение заданий 4.0.	0,8
	Домашние задание носят репродуктивный характер, соответствуют целевым установкам уровня 2.0.	+ 0,1
	Домашние задания носят творческий характер, выполнение их предполагает проявление самостоятельности и креативности обучающихся.	+ 0,3
	Разовые / единичные домашние задания отсутствуют, обучающиеся выполняют проекты интегрированного (или надпредметного) характера.	+ 0,5
	Содержание образование не выходит за рамки государственных стандартов.	+ 0,1
	Содержание образования, определенное государственными стандартами, расширяется за счет включения в образовательные программы факультативных и элективных курсов, дополняющих содержание общеобразовательных предметов учебного плана.	+ 0,5
	Учебная нагрузка обучающихся не превышает объема аудиторной нагрузки, определенной учебным планом.	+ 0,1
	Кроме учебных занятий в соответствии с расписанием и учебным планом, обучающиеся имеют возможность посещать дополнительные занятия, консультации, образовательные клубы по интересам, тренинги, лаборатории и т.д.	+ 0,5
	Практически все время обучающихся так или иначе связано с образовательным процессом, они вовлечены в учебную и внеурочную деятельность в течение полного рабочего дня.	+ 0,7
	Другое, вместо предложенного (от 0,1 до 2,5 балла).	
Организация активного отдыха		
	Выходные дни и каникулы учащиеся не связаны с организованной (школой или родителями) внеурочной и (или) воспитательной деятельностью.	0
	В выходные дни для обучающихся систематически проводятся рекреационно-образовательные мероприятия (клуб выходного дня, вечера, праздники и т.п.).	+ 0,5

	• На каникулах большинство учащихся включены в рекреационно-образовательный процесс (предметные семинары, походы, конкурсы, олимпиады, фестивали и т.п.).	+ 0,7
	• На каникулах для обучающихся учебным заведением организуются образовательные события программного характера (лагеря, трудовые объединения, путешествия и т.п.).	+ 0,8
	• Обучающиеся участвуют в разработке и реализации образовательных проектов во время каникул.	+1,5
	• Учебным заведением разработана и реализуется специальная программа организации активного отдыха учащихся (как в выходные дни, так и на период каникул).	2,5
	Другое, вместо предложенного (от 0,1 до 2,5 балла).	
Формы и методы обучения		
	• В образовательном процессе преобладают репродуктивные формы деятельности обучающихся и методы преподавания.	0,1
	• Некоторые педагоги на отдельных занятиях используют интерактивные («диалоговые») формы и методы (тренинги, имитационные игры и т.п.).	0,2
	• Большинство педагогов используют деятельностные и интерактивные формы и методы (тренинги, имитационные игры и т.д.).	0,3
	• Оценочная деятельность осуществляется только учителем.	0,1
	• Обучающиеся осуществляют самооценку.	0,2
	• Обучающиеся осуществляют взаимооценку.	+ 0,5
	• Обучающиеся ориентированы на индивидуальное обучение на уроке.	+ 0,1
	• Обучающиеся ориентированы на взаимодействие в парах.	+ 0,2
	• Обучающиеся ориентированы на групповое взаимодействие.	+ 1
	• Интерактивные формы и методы образования (включая разнообразие форм и субъектов оценивания, форм взаимодействия) являются основными в реальной практике педагогов.	2,5
	Другое, вместо предложенного (от 0,1 до 2,5 балла).	

Таким образом, чтобы реально управлять процессом внедрения в школе персонализированной модели образования, необходимо учитывать особенности персонализированного образования как на этапе экспертизы, определяя текущее, стартовое состояние школьной среды, так и на этапе проектирования образовательной среды, ориентированной на развитие личностного потенциала обучающихся. Достижение этой цели заложено в персонализированную модель образования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Персонализированная модель образования с использованием цифровой платформы [Электронный ресурс] /Д.С. Ермаков [и др.] / Под ред. Е.И. Казаковой. – Электрон. текстовые дан. – М., 2020. – URL: <https://vbudushee.ru/upload/lib/%D0%9F%D0%9C%D0%9E.pdf>
2. Шкалирование учебных целей в персонализированной модели образования: методическое пособие / Под ред. Е.И. Казаковой. АНО «Платформа новой школы». – М., 2019. – 48 с.
3. Ясвин В.А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. – М.: Смысл, 2001. — 365 с.
4. Ясвин В.А. Школа как развивающая среда / В.А. Ясвин. – М.: Институт научной информации и мониторинга РАО, 2010. – 332 с.
5. Ясвин В.А. Школьная среда как предмет измерения: экспертиза, проектирование, управление / В.А. Ясвин. – М.: Народное образование, 2019. – 448 с.