



ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ДИДАКТИЧЕСКИЕ НАХОДКИ В ПОДГОТОВКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ И ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОМАНД ЯРОСЛАВСКОЙ ОБЛАСТИ – УЧАСТНИКОВ РЕГИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «РЕАЛИЗАЦИЯ КОМПЛЕКСНОЙ ПРОГРАММЫ ПО РАЗВИТИЮ ЛИЧНОСТНОГО ПОТЕНЦИАЛА»

Кораблева А. А.

2018 год привнёс в систему образования Ярославской области значимое для региональной системы образования направление педагогической практики – развитие личностного потенциала. При инициативе Благотворительного фонда «Вклад в будущее» (далее Фонд) в регионе была запущена Программа развития личностного потенциала, предлагающая системные и длительные изменения в образовательных организациях, участвующих в её реализации. Тогда же между Фондом и департаментом образования Ярославской области было подписано соглашение о сотрудничестве, а региональным оператором назначен ГАУ ДПО ЯО ИРО (далее Институт). Внедрение в регионе Программы требовало выстраивания целостной системы обучающей и сопровождающей работы, в связи с чем, было принято решение о разработке и утверждении регионального проекта «Реализация комплексной программы по развитию личностного потенциала». Организационно и идеологически разработкой проекта занимались сотрудники центра сопровождения проектов института. Однако к организации обучения управленцев и педагогов предполагалось привлечение представителей других структурных подразделений института, работников региональной системы образования.

На этапе разработки проекта была определена цель: создание условий для проектирования и внедрения в общеоб-



разовательных организациях эффективных педагогических практик построения личностно-развивающей образовательной среды, способствующей развитию личностного потенциала и формированию компетенций XXI века у субъектов педагогического процесса [1].

Запуск Программы именно в проектном режиме позволил нам сформулировать и сфокусировано проработать ряд значимых идей:

- *от командного обучения и сопровождения команд образовательных организаций к их свободному профессиональному командообразованию для проектирования среды;*
- *от формирования профессиональных обучающихся сообществ внутри каждой организации к созданию единого профессионального сообщества единомышленников в развитии личностного потенциала;*
- *от признания всеми участниками проекта самооценности идеи развития личностного потенциала к активному её воплощению на практике.*

Реализация на практике каждой из этих идей происходит через определённые методы, формы, технологии организации деятельности.

Опишем некий инновационный опыт, методические находки, которые сложились у региональной и сопровождающей команды Ярославской области в период 2018-2021 г.

Идея «от командного обучения и сопровождения команд образовательных организаций к их свободному профессиональному командообразованию для проектирования среды» прежде всего заключается в инициировании в каждой образовательной организации, участвующих в проекте, профессиональных обучающихся сообществ (далее ПОС). Конечно, мы понимаем, что в соответствии с идеологией и методикой создания ПОС инициировать их появление извне нельзя. Так мы и поступили в первый год. В процессе обучения управленческих команд обратили их внимание на потенциал ПОС в проектировании ЛРОС, управленцы включили данное направление в свои стратегические планы по созданию среды, но лишь в 5 % ОО к концу года были созданы ПОС. Однако и в эти 5% вошли школы, которые ранее включились в региональную инновационную площадку, в рамках которой ПОС и создавались.

По результатам супервизии с управленческими командами первого потока также стало ясно, что для школ и дошкольных организаций создание ПОС, реализующих идеи ЛРОС, задача не простая. Нами был пересмотрен подход к их запуску. И в 2019 году с управленческими командами также определена роль ПОС в проектировании ЛРОС, а уже с педагогами построили работу по-иному. Слушатели были объединены в группы по своим организациям специально, чтобы была возможность включиться в групповую работу со своими коллегами. Как оказалось, были организации, в которых в таком интенсивном режиме педагоги вместе работают впервые. На занятии рассматривалась методика запуска ПОС, слушатели попробовали составить план своего ПОС (автор занятия О.В. Тихомирова). В этот же день к рассмотрению была предложена техника «Соглашение» и слушатели



сразу составили соглашение для своего ПОС (авторы занятия А.А. Кораблева, Е.Л. Измайлова). Некоторые школы и сады после курсов начали работу ПОС с корректировки соглашения. Далее предлагались задания для работы в ПОС в межсессионный период. После 3 модуля, когда был рассмотрен блок по формированию 4К, слушатели получили задание в межсессионный период разработать урок по 4К в ПОС, снять его на видео. Участники ПОС посетили урок, оформили карту наблюдения, проанализировали занятия. По завершению 4 модуля в качестве задания педагоги, разрабатывая самостоятельно занятие или урок, в ПОС его обсуждали, проводили общественную экспертизу, посещали и анализировали занятия друг друга, в ПОС представляли свои педагогические проекты.

Идея «от признания всеми участниками проекта самоценности идеи развития личностного потенциала к активному её воплощению на практике» стала для нашей команды самой важной проектной идеей, принципом всей деятельности. Прекрасно осознавая, что развитие личностного потенциала ученика начинается с развития потенциала учителя, огромное значение уделяется развитию способности управлять своими способностями у педагогов и управленцев. Это, в свою очередь, обусловило необходимость предоставления определённых организационно-технологических и социальных возможностей нашим участникам проекта. Определим те из них, которые нами были найдены самостоятельно и показали свою результативность.

Одним из оснований для поиска особых возможностей стала идея концепции развития личностного потенциала о создании открытой ситуации выбора для всех участников Программы.

Подготовка управленческих и педагогических команд достаточно ограничена в этом по формальным показателям. Разработаны и предложены для освоения конкретные дополнительные программы повышения квалификации с определённым количеством часов, темами. Формат обучения также регламентирован: в 2018-2019 г. г.- офлайн, в 2020-2021 - онлайн через Zoom, сроки обучения зафиксированы. Казалось бы, о какой ситуации открытого выбора может идти речь? Как же предоставить возможность выбора представителям управленческой и педагогической команд?

Опираясь на подход к определению видов выбора, предложенный авторским коллективом Д.А. Леонтьевым, Е.Ю. Мандриковой, Е.И. Рассказовой, А.Х. Фам, определены виды таких ситуаций. Учёными выделяются три вида выборов: простой, смысловой и экзистенциальный [3,511]. В процессе подготовки управленческих и педагогических команд мы создаём ситуации простого и смыслового выбора. В качестве простого выбора нами предлагаются учебные задания на выбор для проработки отдельных тем в межсессионный период обучения на курсах, в процессе сопровождения предоставляется возможность свободного участия или неучастия во всех событиях, мероприятиях проекта. Ситуация смыслового выбора также предлагается слушателям в заданиях межсессионной работы.

С целью предоставления возможности выбора слушателям, а также для формирования в коллективе каждой образовательной организации ПОС, активно



участвовавшего в реализации идей проекта ЛРОС, нами была запущена авторская техника «Диверсификационная карта» (автор: А. А. Кораблева).

Приведём пример таких карт и поясним их инструментальные особенности.

На ППК «Развитие личностного потенциала в системе взаимодействия ключевых участников образовательных отношений» в 2020 г. слушателям в качестве межсессионной работы по каждому из модулей предлагались следующие диверсификационные карты.

Общая рефлексия по работе в ПОС:

1. Мои ощущения от работы в ПОС (при выполнении групповых заданий)
2. Помогало ли Соглашение, составленное на занятии, работе ПОС? Обращались ли к нему, возможно перерабатывали?
3. Мой личный вклад в разработку задания (перечислить что Вами сделано)
4. Какие выводы для себя я сделал по результатам выполнения задания в ПОС?

Таблица 1

Диверсификационная карта заданий по модулю 2 для педагогов МОУ «Леснополянская НШ им. К.Д. Ушинского» г. Ярославля

В течение уже больше, чем года в вашей организации выстраивается лично – развивающая образовательная среда ребёнка 21 века.	
Детально изучив текст управленческого проекта, обсудив реализацию его направлений с управленческой командой школы и педагогами, прошедшими обучение в том году, выполните индивидуально и в группе (сообществе обучающихся педагогов) ряд заданий:	
Индивидуально	в ПОС (задания выполняются всей группой)
ИНВАРИАНТНЫЙ (ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ) БЛОК	
1.1 Пройти в Виртуальной школе (не в ОЛИМПЕ- системе ИРО) онлайн-курс «Личностное развитие детей при реализации УМК «Школа возможностей»	2.1. Встретиться обучающейся командой в рамках ПОС и утвердить направления / темы индивидуальных педагогических проектов.
1.2. Начать вести занятия по УМК «Школа возможностей» и попробовать в своей педагогической практике техники, которые изучили на этом модуле.	
ВАРИАТИВНЫЙ (ЗАДАНИЕ ПО ВЫБОРУ ПОС)	
	2.1. С опорой на компоненты личностного потенциала и средовый подход предложите тематику образовательных событий в школе, объединяющих обучающихся и детей дошкольных групп.



	<p>2.2. С опорой на компоненты личностного потенциала и средовой подход разработайте проект модернизации школьного пространства (рекреация, учебные кабинеты, спортивный зал, кабинет психологической разгрузки, групповые помещения дошкольников – одно на выбор обучающегося сообщества). Форма отчета: описание среды, фото-видео материалы, эскиз среды.</p>
--	--

Таблица 2

Диверсификационная карта заданий по модулю 3 для педагогов СШ № 17 г. Ярославля

Индивидуальные задания	Задания для выполнения в ПОС
ИНВАРИАНТНЫЙ (ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ) БЛОК	
<p>1.1. Изучить в Виртуальной школе материалы модуля 3: «Дистанционный курс «Развитие компетенций «4К» на уроках (занятиях)», «Проведение мониторингов «Компетенции «4К» и «Социальные и эмоциональные навыки, мотивация и субъективное благополучие учащихся» (для общеобразовательных организаций)», пройти тестирование.</p>	<p>2.1. Профессиональному обучающемуся сообществу разработать и провести на конкретном классе урок по формированию 4К (один урок на всю группу обучающихся педагогов). При этом на уроке должны присутствовать все участники вашего ПОС, каждый наблюдает и оценивает одну компетенцию из состава 4К, результаты наблюдения оформляет в «Лист наблюдения».</p>
<p>1.2. Разработать предварительный вариант текста своего педагогического проекта (конспект, разработка и др.).</p>	<p>Для этого необходимо в ПОС распределить за участниками наблюдаемые компетенции так, чтобы они все оказались оценены (см. Лист наблюдения).</p>
ВАРИАТИВНЫЙ (ЗАДАНИЕ ПО ВЫБОРУ ПОС)	
	<p>2.1. В рамках технологии 4К разработать занятие на площадке конструктивного общения (идея проекта ЛРОС вашей школы).</p>
	<p>2.2. Встретиться обучающейся командой в рамках ПОС: обсудить и утвердить идеи своего индивидуального педагогического проекта каждым участником.</p>



Общая рефлексия по работе в ПОС:

- 1) Мои ощущения от работы в ПОС (при выполнении групповых заданий)*
- 2) Мои впечатления, открытия от работы над составлением и проведением урока по 4К?*
- 3) Мой личный вклад в разработку задания (перечислить, что Вами сделано).*
- 4) Какие выводы для себя я сделал по результатам выполнения заданий в ПОС*

Как мы видим, слушателю после любого из модулей предлагается система заданий разных по уровню сложностей, уровню продуктивности, наконец, значимости как лично для него, так для профессионального сообщества (например, во втором случае задания вариативного блока) и для образовательной организации. Диверсификационная карта предполагает максимальный учёт запросов образовательной организации на уровень подготовки слушателя. Школам, детским садам нужны педагоги не просто повысившие уровень компетентности на очережных курсах, а готовые к решению стратегических задач конкретной ЛРОС. Поэтому представители каждой из организации получили свои карты, с заданиями в вариативном блоке именно под проект ЛРОС конкретной школы или дошкольной организации. Однако, оставляя за слушателем право на свободный выбор задания, в вариативном модуле, он волен в сообществе педагогов выразить своё отношение к заданиям. При этом нам было важно запустить работу ПОС. На занятиях мы много уделяли этому внимания, прорабатывали запусковые механизмы. И такая работа вызвала интерес у слушателей. Важно было на этапе межсессионной работы его не потерять, поэтому возникла непростая формулировка задания. Педагогам необходимо было договориться о выполнении заданий. Определелись организации, в которых в ПОС выполненными оказались оба задания. В некоторых случаях это произошло от того, что оба задания оказались значимыми, интересными и нужными для проекта ЛРОС, а в ряде организаций участники ПОС не смогли договориться, и часть слушателей выполнила одно задание, а часть - другое. Для нас это было ожидаемым явлением, т.к. команда сообщества ещё только формируется. Но это и стало основанием для дальнейшей уже адресной работы с отдельными сообществами.

Работая в рамках подхода к типологии авторского коллектива, возглавляемого Д.А. Леонтьевым, мы задумались над тем, какого же вида задания предложены в диверсификационной карте? Пришли к выводу, что к смысловому выбору, когда «...помимо мыслительных процессов в выбор вовлекается личность, её структуры. Субъект в этой ситуации выбирает не то, что объективно лучше (эта задача не имеет решения), а то, что ему конкретно нужно, что лучше для него в данный момент. Выбор происходит через решение задачи на смысл (А.Н. Леонтьев), через соотношение каждой из имеющихся альтернатив с желаниями, намерениями, планами субъекта» [3,512]. Особенно ярко это проявилось на примере тех организаций, где участники сообщества не смогли договориться, где произошло столкновение интересов: интересов конкретной личности и запроса, сформулированного из проекта (из темы «зачем мне это надо, это не входит в мои планы»), интересов конкретной личности и других участников ПОС.



В процессе работы с техникой диверсификационной карты мы пришли к выводу, что она не только предоставляет возможность свободного выбора, но и открывает возможности для развития и потенциала достижения (за счёт творческих, практико-ориентированных заданий, совместной работы по проектированию значимого для педагогов и среды событий и т.д.), а определённый уровень сложности заданий обуславливает развитие потенциала жизнестойкости.

Естественно, что предоставление возможности выбора необходимо не только при обучении команд, но и в сопровождении команд в целом. В период 2018-2019 г. в рамках регионального проекта было проведено большое количество семинаров, мастер-классов, мастерских. Естественно, что у каждой школы или дошкольного учреждения была возможность посещать или не посещать эти мероприятия, демонстрировать свой опыт или не демонстрировать, приглашать к себе на мастер-класс или нет. Однако инициатива в организации этих встреч принадлежала региональной и обучающей команде. Так, в 2020 г. рабочая группа проекта запустила событийную карту - инструмент совместного планирования событий, которые могут быть:

- спроектированы и проведены совместно несколькими ОО для себя или для всех остальных участников проекта;
- запланированы в рамках проекта ЛРОС своей организации, но открыты для посещения представителями других ОО;
- инициированы участниками рабочей группы проекта (РОСК), но предполагают активное участие управленцев и педагогов.

Так, команды получили возможность самостоятельно определиться с форматом участия, осуществить осознанный выбор. Происходит формирование сообщества людей, несущих со-ответственность - взаимную ответственность перед друг другом.

Приведем пример фрагмента из последней событийной карты (на март-апрель 2021г., выборочно).

Обратим внимание, что на всех совместных встречах участники обретают новые идеи, новые смыслы, новые альтернативные практики решения проблем развития личностного потенциала. Из названий видно, что все это эмоционально-насыщенные, диалоговые формы.

Отметим, что одной из таких ярких, насыщенных форм, создающих определенного рода мотивационную среду является марафон вебинаров «Свежий ветер». Уже из названия следует, что формат, дающий какие-то новые смыслы, идеи, инсайты. Вебинары, которые проводятся не менее 3-4 раз в год и они призваны воодушевить участников на необычные, нестандартные преобразования образовательной среды. Нами уже проведено 2 вебинара, один для всех участников, другой для специалистов дошкольных образовательных организаций. Тематика первой встречи «ЛРОС: ресурсы формирования живой образовательной среды», второго «Пространство развития в ДОО». На вебинарах выступают спикеры- практики, представляющие разные регионы и имеющие альтернативные решения проблемы, заложенной в теме. Форма марафона предполагает сменяемость спикеров, возможность слушателей подключиться и покинуть марафон



Таблица 3

Событийная карта проекта «Реализация комплексной программы по развитию личностного потенциала»

Дата	Событие	Оо-инициатор	Целевая группа участников	Формат участия	Сопричастная форма взаимодействия	Участники проекта
02.03.21	Педагогический совет «Анализ школьной образовательной среды глазами учеников, учителей и родителей»	Администрация школы	педагоги МОУ Спасская СШ ЯМР	очно	выступление	Педагоги МОУ Спасская СШ ЯМР
04.03.21	Педагогический совет «Школа завтра, что нужно знать уже сейчас» (с проведением открытых занятий внеурочной деятельности СЭР)	Педагоги Средней школы №1 Гаврилов-Ям		Очно	Выступление от педагогов школы и гостей, дискуссия	Любые участники проекта, педагоги школы №1 г. Гаврилов-Ям
24.02.21-05.03.21	Мастер-классы внеурочных занятий по «СЭР» учителями, прошедшими курсовую подготовку	Педагоги МОУ «Средняя школа № 8»		Очно	Мастер-класс от педагога	Любые участники проекта, педагоги школы №8 г.Ярославль
22.03.21	Тренинг «Как справляться с эмоциональным выгоранием»	Центр «Содействие» г. Ростов	Педагоги МОУ «Школа имени Евгения Родионова	очно	Активное участие	Любые участники проекта
06.04.21	Цикл вебинаров «Свежий ветер» «Дистанционное обучение: развитие личностного потенциала. Такое возможно?»	ИРО ЦСП	Участники проекта	онлайн	Активное участие, дискуссия, представление опыта в ходе диалога	1 человек (МОУ СШ № 4 «Центр образования» Тутаев) Романова О.А., учитель начальных классов Вохмянина И.Н. (МОУ СОШ № 29 г. Рыбинск) 3 человека СШ №1; 2 чел (средняя школа №88 г.Ярославль) Гартунг М.В., Петряева И.В., Махова С.А., Буцан М.Н.



21.04.21	Семинар в рамках сетевого взаимодействия ПОС , мастер- класс наставников ПОС СШ №3 Ярославль “Скажи мне как художник художнику”	МОУ СШ №3 им. О. В. Изотова Ярославль	педагоги МОУ СШ №8 Ярославль МОУ СШ № 88 Ярославль МБОУ Скоковская средняя школа Кто ещё бы хотел? Мы дарим пользу	очно		
----------	---	---------------------------------------	--	------	--	--

на любой «дистанции». Время на марафон 2-2,5 часа, на выступление одного спикера - 30 минут. Работая в офлайн-формате, на первую встречу с управленческими командами мы пригласили команду лидеров - управленцев предыдущего потока, которая проводила нетворинг, заряжала энергетикой, смыслами, делилась первыми лайфхаками. В онлайн-формате мы продолжаем реализовывать идею с воодушевляющими встречами. Но теперь это встречи в Zoom при обучении управленческих команд с опытными администраторами, реализующими Программу не только в нашей области, но и за её пределами. В этом году такая встреча прошла с А.В. Голубицким, директором «Школы будущего». г. Калининград, с управленческими командами Ярославской области, готовыми поделиться определённым опытом построения ЛРОС. Сейчас в процессе обучения педагогов мы также знакомим их учителями, воспитателями и навигаторами, реализующими Программу. Эту встречу мы назвали «Педагог – педагогу: разговор по душам». Так предоставляется возможность для коллаборации, осмысления новых идей и “приземления” теоретического материала на конкретные практики.

В целом отметим, что все организационные и дидактические находки способствуют тому, что процесс проектирования и реализации проектов ЛРОС превращается из рутинного дела, формальности в привлекательное, коллективно и индивидуально значимое дело для всей команды образовательной организации, а в регионе постепенно складывается профессиональное сообщество единомышленников в развитии личностного потенциала.

Обратим внимание, что на всех совместных встречах участники обретают новые идеи, новые смыслы, новые альтернативные практики решения проблем развития личностного потенциала. Из названий видно, что все это эмоционально-насыщенные, диалоговые формы.

Отметим, что одной из таких ярких, насыщенных форм, создающих определенного рода мотивационную среду является марафон вебинаров «Свежий



ветер». Уже из названия следует, что формат, дающий какие-то новые смыслы, идеи, инсайты. Вебинары, которые проводятся не менее 3-4 раз в год и они призваны воодушевить участников на необычные, нестандартные преобразования образовательной среды. Нами уже проведено 2 вебинара, один для всех участников, другой для специалистов дошкольных образовательных организаций. Тематика первой встречи «ЛРОС: ресурсы формирования живой образовательной среды», второго «Пространство развития в ДОО». На вебинарах выступают спикеры- практики, представляющие разные регионы и имеющие альтернативные решения проблемы, заложенной в теме. Форма марафона предполагает сменяемость спикеров, возможность слушателей подключиться и покинуть марафон на любой «дистанции». Время на марафон 2-2,5 часа, на выступление одного спикера - 30 минут. Работая в офлайн-формате, на первую встречу с управленческими командами мы пригласили команду лидеров - управленцев предыдущего потока, которая проводила нетворинг, заряжала энергетикой, смыслами, делилась первыми лайфхаками. В онлайн мы продолжаем реализовывать идею с воодушевляющими встречами. Но теперь это встречи в Zoom при обучении управленческих команд с опытными администраторами, реализующими Программу не только в нашей области, но и за её пределами. В этом году такая встреча прошла с А.В. Голубицким, директором «Школы будущего». г. Калининград, с управленческими командами Ярославской области, готовыми поделиться определённым опытом построения ЛРОС. Сейчас в процессе обучения педагогов мы также знакомим их учителями, воспитателями и навигаторами, реализующими Программу. Эту встречу мы назвали «Педагог – педагогу: разговор по душам». Так предоставляется возможность для коллаборации, осмысления новых идей и «приземления» теоретического материала на конкретные практики.

В целом отметим, что все организационные и дидактические находки способствуют тому, что процесс проектирования и реализации проектов ЛРОС превращается из рутинного дела, формальности в привлекательное, коллективно и индивидуально значимое дело для всей команды образовательной организации, а в регионе постепенно складывается профессиональное сообщество единомышленников в развитии личностного потенциала.