

Министерство просвещения Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Ярославский государственный педагогический
университет им. К. Д. Ушинского»

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ
ЛИЧНОСТНО-РАЗВИВАЮЩЕЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЫ**

Коллективная монография

Ярославль
2023

УДК 373
ББК 74.10
П 79

Печатается по решению
редакционно-издательского
совета ЯГПУ им. К. Д. Ушинского

Рецензенты:

доктор психологических наук, профессор Института гуманитарных
наук ФГАОУ ВО «Балтийский федеральный университет
имени И. Канта» **А. Б. Серых,**

доктор педагогических наук, профессор кафедры педагогики
ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет» **О. В. Коршунова**

П 79 Проектирование личностно-развивающей образовательной
среды сельской школы : коллективная монография / под
науч. ред. Л. В. Байбородовой, А. А. Кораблевой. – Яро-
славль : РИО ЯГПУ, 2023. – 179 с.
ISBN 978-5-00089-639-6

Монография посвящена управленческому и педагогическому аспектам создания личностно-развивающей среды в образовательной организации. Особое внимание обращается на основы стратегического проектирования образовательной среды, что обеспечивает системные изменения в образовательной организации. Предлагаются методические ориентиры и практические инструменты создания личностно-развивающей образовательной среды, развития личностного потенциала в сельских школах.

Книга адресована руководящим и педагогическим работникам образовательных организаций, преподавателям, студентам педагогических направлений подготовки вузов и колледжей, участникам Программы по развитию личностного потенциала.

УДК 37.048.45
ББК 74.10

ISBN 978-5-00089-639-6

© ФГБОУ ВО «Ярославский
государственный педагогический
университет им. К. Д. Ушинского», 2023
© Авторы, 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ЛИЧНОСТНО- РАЗВИВАЮЩЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ.....	12
1.1. Особенности создания образовательной среды в сельской организации	12
1.2. Стратегическое проектирование личностно-развивающей образовательной среды	25
1.3. Принципы создания личностно-развивающей образовательной среды	47
1.4. Система организационного и методического сопровождения реализации Программы по развитию личностного потенциала в Ярославской области.....	60
ГЛАВА 2. СОЗДАНИЕ ЛИЧНОСТНО-РАЗВИВАЮЩЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ В СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЕ	86
2.1. Управленческий проект по созданию личностно- развивающей образовательной среды «Детский сад «Ивушка» – территория возможностей» как мотиватор инновационного развития дошкольной образовательной организации	86
2.2. Преемственность в организации занятий по социально-эмоциональному развитию в системе дошкольного и начального школьного образования	100
2.3. «Школа, где всем хорошо»: создание комплексной личностно-развивающей образовательной среды	115
2.4. Возможности экспертно-проектного управления реализацией проекта ЛПРОС	131
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	160
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ.....	162
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	164
СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ.....	175

ВВЕДЕНИЕ

Программа по развитию личностного потенциала приведет, прежде всего, к тому, что человек почувствует себя не в мире культуры полезности, где он вещь, где он винтик, а в мире культуры достоинства, где он может самореализоваться, стать успешным, развить самого себя. Это относится к ребенку, это относится к учителю...

Александр Асмолов

Быстрый темп меняющегося общества, неопределенность и многозадачность, с которыми сегодня сталкивается практически каждый человек независимо от специальности, возраста, места проживания, ставит перед современным образованием одну из непростых задач – развитие у обучающихся умения управлять своими возможностями, собственными личностными ресурсами. По мнению Д. А. Леонтьева, речь в этом случае идет о таком понятии, как «личностный потенциал – интегральной системной характеристике индивидуально-психологических особенностей личности исходить из устойчивых внутренних критериев и ориентиров в своей жизнедеятельности и сохранять стабильность смысловых ориентаций и эффективность деятельности на фоне давлений и изменяющихся внешних условий» [Личностный потенциал ... , 2011, с. 7].

Являясь системным явлением, предполагающим развитие, личностный потенциал может быть развит в условиях образовательной среды, в которой личности предоставляются возможности для удовлетворения социально-психологических потребностей, максимального проявления активности в собственном становлении. Такую среду можно назвать личностно-развивающей образовательной средой (*далее ЛРОС*).

Наиболее развернутое определение данному понятию дает современный методолог средового подхода в образовании В. А. Ясвин. Ученый трактует данное понятие как «институцио-

нально ограниченную совокупность возможностей для развития личности школьников, возникающих под влиянием педагогически спроектированных организационно-технологических и пространственно-предметных условий, а также случайных факторов в контексте событийного взаимодействия членов школьного сообщества» [Ясвин, 2020, с. 16].

Именно такую образовательную среду создают все образовательные организации (*далее ОО*) – участницы Программы по развитию личностного потенциала (*далее Программа*), инициированной в 2018 году Благотворительным фондом «Вклад в будущее». На сегодняшний день в Программе участвует 36 регионов Российской Федерации, более 2 000 образовательных организаций.

Данная коллективная монография – результат труда многих ученых, управленцев, учителей, воспитателей, методистов разных территорий нашей страны, объединяет которых Программа.

Что делает Программу настолько востребованной и популярной в педагогической среде?

Во-первых, построение содержания Программы в соответствии с идеями и подходами ведущих отечественных ученых в области педагогики и психологии.

В основе методологии Программы лежат следующие научные концепции и школы:

- концепция личностного потенциала Д. А. Леонтьева (НИУ ВШЭ) и позитивная психология;
- Школа возможностей и педагогика достоинства А. Г. Асмолова (РАО);
- методология диагностики и проектирования личностно-развивающей образовательной среды В. А. Ясвина (МГИМО);
- методология стратегического проектирования в образовательной организации А. М. Моисеева (МГПУ);
- методология развития универсальных компетентностей «4К» (критическое и креативное мышление, коммуникация и кооперация) и формирования профессиональных обучающихся сообществ педагогов в адаптации М. А. Пинской (МГИМО);
- методология развития учебной мотивации и школьного благополучия Т. О. Гордеевой (МГУ им. М. В. Ломоносова).

Описание основных идей некоторых концепций представлено в главе 1, п.1.4.

Во-вторых, целевые установки и ценностные основания Программы.

Программа направлена на развитие личностного потенциала детей, на оказание помощи современному ребенку в обучении ставить цели в жизни и их достигать, выполнять осознанный выбор, формировать свою траекторию обучения и развития, быть готовым к изменениям и преодолению трудных жизненных ситуаций, нести ответственность за свою жизнь, эффективно управлять своими ресурсами, мышлением, эмоциями, поведением, взаимодействием с другими.

Естественно, что все это требует создания в школах, детских садах определенной образовательной среды, поэтому одной из центральных идей Программы стала идея формирования в образовательных организациях ЛРОС, в которой условия превращаются в возможности развития. В такой среде ребенок может удовлетворить свои ключевые психологические потребности, обрести субъективное благополучие, развить в себе личностную зрелость и гибкость. Это проявляется в налаживании гармоничных отношений с педагогами, родителями и друзьями, раскрытии своей внутренней мотивации к познанию, достижению и саморазвитию.

Большие ставки в Программе делаются на педагогов и управленцев ОО, которые становятся ключевыми фигурами и драйверами изменений, происходящих в школах, детских садах, реализующих Программу.

В соответствии с идеями Программы все управленческие и педагогические команды проходят обучение по программам повышения квалификации, подготовленным Московским городским педагогическим университетом и реализуемым региональными институтами развития образования. Это способствует личностному и профессиональному развитию педагогов, готовит управленцев и педагогов к работе в новой парадигме образования и решению задач по развитию личностного потенциала.

В-третьих, наличие в Программе системы передовых педагогических методик, инструментов, абсолютно доступных и открытых для использования.

Все образовательные решения Программы объединены в серию «Школа возможностей».

«Школа возможностей» – это школа, которая учит использовать возможности и готовит детей к жизни в вероятностном мире, где важны не только конкретные знания, но и способность решать жизненные задачи, не имеющие готового решения или типового подхода (А. Г. Асмолов).

Программа предлагает комплексное решение для ОО по сопровождению развития ребенка с 5 до 18 лет с учетом его возрастных особенностей и вовлекает в этот процесс ключевых участников: педагогов, родителей, управленцев. Представленные решения восполняют дефицит инструментов по развитию актуальных для XXI века навыков и компетентностей.

Учебно-методические материалы (*далее УММ*), разработанные Благотворительным фондом «Вклад в будущее», абсолютно бесплатны и доступны любому, кто заинтересован темой развития личностного потенциала.

Образовательные решения Программы постоянно дополняются новыми разработками. Например, для организаций, получивших в Программе официальный статус Центров развития личностного потенциала, создан специальный учебно-методический ресурс, также при этом доступный для любого пользователя.

Немаловажным условием, обеспечивающим доверие педагогической общественности к Программе, является то, что она полностью отвечает требованиям ФГОС ОО, задачам, поставленным Указами Президента РФ и последним законодательным инициативам.

Это подтверждается результатами многочисленных экспертиз: экспертизы Российской академии образования (2020), экспертизы Центра защиты прав и интересов детей (Министерство просвещения РФ, 2020), экспертизы ФГБНУ «Институт стратегии развития образования» (РАО, 2021), экспертизы агентства стратегических инициатив совместно с Министерством просвещения РФ (2021), экспертизы ФГБОУ ДО «Федеральный центр дополнительного образования и организации отдыха и оздоровления детей» (ФГБОУ ДО ФЦДО) Министерства просвещения РФ (2022), экспертизы ФГБОУ ВО РАНХиГС при Президенте РФ (2022).

Материалы данной монографии также содержат информацию об УММ и представляют описание опыта их использования в деятельности ОО – участниц Программы, в том числе и опыт сельских школ и детских садов Ярославской области, которая в 2018 году стала одним из пилотных регионов, реализующим Программу.

В период с 2018 по 2022 г. в Ярославской области 47 ОО (9 детских садов и 38 школ) включились в работу, а значит, 47 управленческих и педагогических команд прошли программы повышения квалификации, разработали 47 управленческих проектов по созданию ЛРОС, которые затем были дополнены и расширены педагогическими и наставническими проектами. В Программе приняло участие 14 200 детей, 583 педагога, 204 управленца, подготовлено 67 наставников и 18 членов региональной обучающей и сопровождающей команды (*далее РОСК*) [Отчет Ярославской области ... , 2022].

Благодаря Программе в нашей области сформировалось большое профессиональное сообщество «Развитие личностного потенциала», объединяющее педагогов-единомышленников, а в каждой ОО – участнице Программы было сформировано и заработано не одно профессиональное обучающееся сообщество (*далее ПОС*). Немалую роль в этом сыграла РОСК, включающая в себя сотрудников ГАУ ДПО ЯО ИРО (*далее ИРО*), представителей муниципальных методических служб, учителей. Поддержка, взаимопомощь, творческий поиск, обратная связь, готовность обучаться и оказывать поддержку командам – вот то, что позволило РОСК осуществить качественное сопровождение 47 ОО, вывести их на межрегиональный и всероссийский уровень для представления результатов работы по созданию ЛРОС, развитию личностного потенциала и социально-эмоциональному развитию детей.

Подробную информацию о мероприятиях можно найти на сайте ИРО, в разделе Федеральные и Региональные проекты, архив Федеральных и Региональных проектов а в п.1.4 – кандидатом педагогических наук, доцентом дирекции образовательных программ Московского городского педагогического университета, федеральным экспертом и тренером Программы, куратором Программы в Ярославской области Альбиной Александровной Кораблевой предлагается описание организации регионального про-

екта «Реализация комплексной программы по развитию личностного потенциала в Ярославской области».

Огромную признательность выражаем одному из редакторов монографии доктору педагогических наук, профессору, заведующему кафедрой педагогических технологий ЯГПУ им. К. Д. Ушинского, руководителю научного центра РАО при ЯГПУ, заслуженному работнику Высшей школы РФ Людмиле Васильевне Байбородовой – автору п.1.1, в котором предложены к рассмотрению особенности создания образовательной среды сельской организации.

Большую помощь участникам Программы оказали сотрудники Благотворительного фонда «Вклад в будущее» и сотрудники Лаборатории развития личностного потенциала в образовании научно-исследовательского института урбанистики и глобального образования Московского городского педагогического университета (*далее Лаборатория*). Разработка УММ, научно-методическое сопровождение, консультирование, диагностика, проведение информационно-методических вебинаров по проектированию ЛРОС, – все это позволило организовать эффективное взаимодействие с ОО, работать в едином ценностном и смысловом поле.

В п.1.2 учеными лаборатории в составе заведующего лабораторией доктора педагогических наук, кандидата исторических наук Иоффе Андрея Наумовича, ведущих научных сотрудников лаборатории: кандидата исторических наук Людмилы Васильевны Бычковой, кандидата филологических наук Анны Андреевны Данилиной, кандидата педагогических наук Светланы Витальевны Летуновской, кандидата педагогических наук Валерии Кирилловны Марковой представлены основы методологии стратегического проектирования образовательной среды на примере подхода А. М. Моисеева, описаны примеры стратегического проектирования ЛРОС в сельских ОО Иркутской, Калининградской, Липецкой областях.

В п.1.3 подготовленном сотрудниками Благотворительного фонда «Вклад в будущее»: руководителем направления «Методология и перспективные исследования» Еленой Георгиевной Дирюгиной и кандидатом психологических наук, специалистом по оценке Программы Марией Владимировной Лункиной раскрываются принципы создания ЛРОС, заложенные в Программе.

В монографии описан опыт сельских ОО – участниц Программы из Ярославской области и Красноярского края. Особенности и этапы создания ЛРОС, возможности экспертно-проектного управления, проект ЛРОС как мотиватор инновационного развития ДОО, преемственность в организации занятий по социально-эмоциональному развитию в системе дошкольного и начального общего образования – вот основные вопросы, представленные практиками сельских ОО.

Выражаем благодарность за возможность познакомиться с уникальным опытом авторским коллективам:

– МДОУ детского сада №3 «Ивушка» Ярославского муниципального района: заведующей Шабровой Алевтине Ивановне, педагогу-психологу Веселовой Ольге Хамзиевне, методисту Константиновой Валентине Геннадьевне, старшему воспитателю Царьковой Светлане Геннадьевне (п.2.1);

– МОУ «Леснополянская начальная школы им. К. Д. Ушинского» Ярославского муниципального района: директору Лозинской Галине Владимировне, заместителю директора по УВР Бедаревой Наталье Владимировне, учителю начальных классов Зайцевой Юлии Алексеевне (п.2.2);

– МОУ «Спасская средняя школа» Ярославского муниципального района: директору Гартунг Марине Владимировне, заместителю директору по УВР Петряевой Ирине Владимировне (п.2.3);

– МАОУ СОШ №3 Абанского района Красноярского края: директору Путинцевой Наталье Петровне, заместителю директору по УВР Гринкевич Татьяне Анатольевне (п.2.4).

Признание за участие в написании монографии выражаем старшему методисту центра образовательного менеджмента ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования» Измайловой Елене Львовне, составителю **введения** и **заключения**, оказавшей помощь также и в редактировании текста монографии.

На сегодняшний день Программа завершена в пилотных регионах (Калужская и Ярославская области), но продолжает развиваться в новых регионах.

В целом в результате участия в Программе в ОО изменяется внутренняя культура, перезапускается профессиональная инициа-

тива педагогов, апробируются новые формы работы с родителями, создаются ПОС, мотивированные на работу по развитию личностного потенциала.

Опыт сельских ОО по проектированию ЛРОС, представленный в монографии, будет интересен не только участникам Программы, но и тем управленцам, учителям, воспитателям, психологам, кто:

- создает в своих ОО особую среду свободного саморазвития и самообучения;
- поддерживает детскую инициативу и помогает обучающимся совершать осознанный выбор, достигать жизненных целей, управляя и распределяя собственные ресурсы, справляться с ситуациями неопределенности.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ЛИЧНОСТНО-РАЗВИВАЮЩЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ

1.1. Особенности создания образовательной среды в сельской организации

Анализ различных источников, многолетний опыт работы позволили установить, что в сельской местности создание образовательной среды существенным образом зависит от степени влияния разных *факторов*: территориальных, экономических, социальных, институциональных, педагогических, психолого-педагогических. Указанные факторы взаимосвязаны, тем не менее, важно учитывать влияние каждого из этих факторов при создании ЛРОС [Байбородова, 2019].

Территориальный фактор характеризуется расстоянием, которое выражается в соответствующих единицах. Сельские территории характеризуются низкой плотностью населения, территориальной разобщенностью сельских поселений, автономностью, высоким уровнем миграционных процессов при незначительном приросте населения. Все это в той или иной мере отражается и на атмосфере в образовательной организации. При этом условия проживания сельских школьников существенно отличаются. Например, в районном центре, где, как правило, имеются культурные и спортивные учреждения, организации дополнительного образования, средние профессиональные организации, действуют предприятия, здесь больше возможностей для развития разнообразного взаимодействия и реализации субъектов, а значит для развития их личности и индивидуальности. Если поселение, село, удалено от районных и культурных центров, где находится малочисленная школа и отсутствуют учреждения культуры, дополнительного образования, главным местом организации взаимодействия субъектов во всех видах деятельности становится школа. В этих условиях, с одной стороны, процесс создания ЛРОС становится более управляемым, так как все сосредоточено в школе; с другой стороны, возникают издержки и проблемы из-за ограниченности и однообразия контактов, излишнего влияния, а часто и

давления на ребенка со стороны взрослых. Естественно, что столь различные условия проживания детей на селе, существенным образом влияют на формирование образовательной среды, ее комфортность и развитие личности ребенка.

Территориальные условия отражаются на *экономическом состоянии* села, сельской школы, а место проживания сельских детей в значительной мере связано с экономическим состоянием семьи и, соответственно, влияет на состояние образовательной среды ОО. Инфраструктура сельской школы связана с подвозом детей к месту учебы, школьными автобусами, которые позволяют обеспечивать обучение детей из маленьких сёл. Дети учатся в школах, где есть выбор образовательной траектории, где работают лучшие учителя и где установлено такое оборудование, которое вряд ли удастся поставить в малокомплектную школу с десятью учениками. С одной стороны, это способствует расширению для самореализации детей, с другой стороны, возникают сложности с организацией взаимодействия детей, живущих в отдаленных пунктах, разобщает детей, снижает уровень комфортности обучения отдельных школьников, что также отражается в целом на состоянии образовательной среды.

Итак, в ряде сельских поселений материально-экономические условия препятствуют успешному созданию ЛРОС сельской школы, но многие проблемы решаются, если оптимально используются ресурсы социума. Существенное влияние на формирование образовательной среды оказывает *социальный фактор*. Этот фактор включает: тип населенного пункта места проживания семьи, уровень образования родителей, состав семьи и др.

Семья является основным институтом социализации, формирующим личность. Культурный и образовательный капитал, имеющийся в семьях, влияет на отношение родителей и детей к образованию, школе. Культурный и образовательный уровень семьи оказывает значительное влияние на целевые ориентиры детей, их стремление к развитию. К сожалению, уровень образованности, согласно данным Федеральной службы государственной статистики, сельских жителей ниже, чем в городе. Например, среди сельского населения значительная доля лиц с образованием не выше начального: 13,3 % против 4,6 % в городских поселениях, что проявляется в поведении и образе жизни определенной части

сельского населения. В ряде сельских территорий наблюдаются негативные тенденции в жизнедеятельности школы и ее социума, которые объясняются объективными причинами: отсутствием культурно-оздоровительных центров во многих поселениях, безработицей, оттоком наиболее образованной части населения и др.

В то же время на селе сегодня можно часто встретить яркие проявления любви к своей земле, стране, селу, увлеченных специалистов, мастеров своего дела, которые являются убедительным примером созидания и творчества. В ряде сельских поселений создан «дух» дружного сообщества взрослых и детей, в котором сформированы отношения заботы, взаимоподдержки и взаимответственности, что отражается и на атмосфере в школе.

Можно отметить ряд *благоприятных социальных условий*, которые способствуют формированию ЛРОС в сельской школе:

- «возможности для формирования устойчивых местных духовных и национальных традиций, пронизывающих систему отношений между жителями, духовно объединяющих взрослых и детей, школа при этом выполняет роль носителя, генератора и трансформатора самых лучших, прогрессивных идей, традиций, обрядов, способствующих развитию и обогащению нравственного потенциала отношений между взрослыми и детьми;

- повседневные тесные связи учащихся с жителями села, педагогов с родителями, что позволяет оперативно, в совместном поиске решать социальные, образовательные проблемы ребенка и его семьи;

- реальное участие учащихся в решении производственных и социально-экономических проблем села, которое обеспечивает практическую направленность обучения и воспитания детей, деятельностный подход к их образованию, включенность детей в проектную созидательную деятельность;

- территориальная приближенность школы к предприятиям, учреждениям, хозяйству села, природе, что позволяет обогатить и разнообразить учебную деятельность детей, оперативно привлекать специалистов, жителей, родителей к организации учебного процесса;

- дети очень рано включаются в трудовую жизнь семьи и сельскохозяйственных предприятий, что в определенной мере со-

действует высокой работоспособности сельских жителей, воспитанию добросовестности, трудолюбия, исполнительности детей;

– хорошее знание жителями, педагогами, учащимися особенностей друг друга, способствующее чаще всего установлению неформальных и эмоциональных контактов, усилению общественного контроля за поведением селян, детей и др.» [Байбородова, 2022, с. 59-61].

Важно также зафиксировать *типичные проблемы*, обусловленные влиянием условий сельского быта и жизненного уклада на селе, которые отражаются на формировании образовательной среды:

– «отсутствие или ограниченное количество специалистов и условий дополнительного образования, необходимых для организации полноценной и разносторонней урочной и внеурочной деятельности детей и взрослых;

– в деревне ниже, чем в городе, средняя квалификация работников, наблюдается тенденция снижения уровня образованности сельского населения, что часто ведет к тому, что дети, не видят вокруг себя высоких уровней жизненных стандартов, не стремятся к их достижению;

– в селе существует иное, чем в городе, соотношение между физическим и умственным трудом, что снижает значимость умственного труда в глазах родителей и детей;

– дети во многих, особенно работающих, семьях ежедневно тратят на домашний труд по несколько часов, весной и осенью отвлекаются от учебы для работы на приусадебных участках дома, школы, в поле, что ведет к неравномерности учебного процесса, снижению их возможностей в обучении, уменьшению времени на самообразование;

– исследования показывают, что дети и родители предъявляют заниженные требования к образованию, некоторые не видят необходимости изучения ряда предметов» [Байбородова, 2022, с. 59].

Названные выше особенности, условия, проблемы отражаются на жизнедеятельности школы, на формировании образовательной среды. Перед педагогами встает организационная и методическая задача: учитывая достоинства малочисленности классов, найти способы решения вышеуказанных проблем.

Ряд особенностей сельского социума положительно влияют на формирование образовательной среды организации:

- «связи школы и социума, взрослых и детей, всех участников образовательного процесса, непосредственные естественные личные контакты обучающихся, учителей, родителей;

- систематическое освоение обучающимися опыта практического сельскохозяйственного труда (практическая направленность обучения и воспитания, благоприятные условия для реализации деятельностного подхода, организации проектной деятельности);

- непосредственная близость детей к живой природе, возможность тесного активного взаимодействия с окружающим миром, положительно влияющих на организацию жизнедеятельности ребенка и развитие его личности;

- местные традиции, обряды, исторические, природные и культурные памятники, культурное и национальное наследие сельских поселений;

- интеллектуальные и культурные ресурсы местного населения, кадрового состава организаций и предприятий села, возможности и социальная активность местных лидеров и умельцев;

- развитие разнообразных связей субъектов села: между организациями, семьями, взрослыми и детьми» [Байбородова, 2022, с. 60-61].

Сельские поселения существенно отличаются друг от друга социальными условиями. Безусловно, села, где богаты история, традиции, культурные разносторонние связи между субъектами села имеются значительные ресурсы для формирования благоприятной образовательной среды организации.

В большинстве сельских поселений, особенно удаленных от районных центров, школа вынуждена взять на себя роль социальной защиты детей, семьи, организатора досуга детей и всех жителей, дополнительного образования взрослых и школьников. С одной стороны, это ведет к повышению возможностей создания благоприятной образовательной среды, содействуя развитию взаимодействия субъектов в сельском поселении; с другой – возникает перегрузка педагогов, что ограничивает их возможности самообразования и самореализации, часто снижает удовлетворенность от

своей деятельности, препятствует формированию неформальных отношений с детьми, внимательному отношению к каждому ребенку.

Институциональный фактор также существенно влияет на формирование отношений, атмосферу в школе. Значительную часть составляют сельские малочисленные и малокомплектные школы, где кадровые и материальные ресурсы сельских школ весьма ограничены. Малочисленность классов имеет как положительные стороны, так и создает определенные проблемы для учителя и ребенка. Преимущества малочисленности класса, школы для формирования образовательной среды:

- «хорошее знание личностных особенностей ребенка, что позволяет педагогам использовать в работе индивидуализированные способы организации учебной деятельности ребенка;

- для уроков свойственны камерность, меньшая заорганизованность, легче решаются проблемы дисциплины;

- интенсивнее идет процесс установления межличностных и деловых контактов между педагогами и учащимися;

- существует реальная возможность проявить себя в общем деле, легче объединиться, договориться о единстве действий;

- все учащиеся и педагоги на виду, что при создании ситуации совместного поиска стимулирует активность учащихся и учителей;

- имеются особенно благоприятные условия для сотрудничества, организации совместной деятельности и общения, творчества педагогов и детей, старших и младших, так как нет резкой обособленности между классами, учащимися разного возраста;

- знание личностных особенностей, бытовых условий жизни друг друга, отношений в семьях способствует установлению доброжелательных и доверительных отношений между педагогами, школьниками и родителями;

- при правильной организации взаимодействия участников образовательного процесса формируется атмосфера многодетной семьи;

– возможность гибко выстраивать учебно-воспитательный процесс, мобильно корректировать режим деятельности школы и учебное расписание, быстрее реагировать на потребности каждого ребенка, заказ родителей, запросы педагогов, социальных партнеров» [Байбородова, 2022, с. 61–63].

Малая наполняемость классов позволяет педагогу организовать аналитическую и рефлексивную деятельность каждого ребёнка. Ученик имеет возможность в кругу хорошо знакомых людей высказаться, поразмышлять о своих успехах, что побуждает его к осознанной дальнейшей деятельности и реализации своих способностей. Педагог и ученик, вместе рассуждая, определяют ресурсы для развития, конкретные шаги для достижения успеха, что является стимулом для проявления способностей ребёнка.

Казалось бы, в таких условиях выше должны быть учебные успехи детей. Однако, исследования показывают, что возникает немало проблем в развитии организации и ее образовательной среды:

– излишняя опекаемость детей педагогами, постоянный контроль за учебной деятельностью школьников препятствуют развитию у них самостоятельности и ответственности;

– отсутствие соревновательности на уроках и в целом в учебе учащихся одного класса, ограниченное число ориентиров для сравнения и оценки своих реальных успехов в учебной деятельности приводит к неадекватности самооценки детей;

– ограниченный круг общения детей, однообразие социальных контактов препятствуют развитию коммуникативных умений, способности быстро реагировать на события в новой ситуации;

– психологическая незащищенность ребенка, постоянное давление учителей на ученика, ожидание учеником того, что его обязательно спросят, повышают тревожность ребенка;

– ограниченные возможности для выбора предметов, занятий, педагогов, видов контактов и деятельности, способов общения препятствуют удовлетворению образовательных потребностей, самореализации ребенка;

– однообразие обстановки, способов взаимодействия участников образовательного процесса быстрее утомляют ребенка, ограничивают возможности его развития.

В сельской малочисленной школе затруднён и ограничен выбор форм внеурочной деятельности. Некоторые из них теряют всякий смысл.

Сельские школы изыскивают различные возможности для удовлетворения запроса детей и родителей на разностороннее образование, используя ресурсы самой школы, ближнего и дальнего социального окружения, интернет-ресурсы.

По-разному на формирование образовательной среды влияет взаимная достаточно разносторонняя информация субъектов друг о друге. Стереотипность восприятия субъектов и установок, сложившихся при их взаимодействии, могут быть в ряде случаев препятствием в формировании психологически комфортных отношений с ребенком и его семьей. При положительных ожиданиях от человека, ребенка, его семьи объективно создается атмосфера комфортности, благоприятная для развития личности. При сложившихся негативных оценках поведения детей, сложных отношениях с семьей непросто преодолеть напряженность, напряженность взаимодействующих сторон. В этой связи формирование толерантных и доброжелательных отношений, принятия субъектами друг друга, независимо от их особенностей, является чрезвычайно важной задачей, чтобы создать ЛРОС организации.

Решая исследуемую проблему, необходимо также изучать и учитывать *индивидуально-личностные особенности* всех субъектов образовательных отношений, мотивационные, физиологические и интеллектуальные ресурсы учащихся, педагогов, родителей, жителей села, развивать мотив достижения успеха, организуя доступную, привлекательную для всех деятельность, побуждающую их к саморазвитию.

Очевидно, что создание образовательной среды необходимо для *удовлетворения индивидуальных интересов и запросов ребенка*, которые нужно выявлять, развивать и формировать. Такая среда помогает детям решать их *лично-значимые проблемы*. При ее формировании необходимо учитывать особенности, проблемы и трудности воспитания и образования сельских детей, среди которых есть общие для всех школьников, проживающих на селе, особенности и трудности, так и специфичные, обусловленные влиянием факторов конкретного социума. Важно предусмотреть формирование таких качеств у сельских детей, которые обеспечат

успешность их социализации и конкурентоспособность: инициативность, самостоятельность, стрессоустойчивость, готовность к переменам обстоятельств, целеустремленность, умения довести начатое дело до конца, принимать обоснованные решения, отстаивать свои интересы, предприимчивость, коммуникативность, уверенность в своих силах. Сформированность этих качеств будет положительно отражаться в действиях сельских школьников и способствовать созданию личностно-развивающей образовательной среды.

Нами установлено, что формирование ЛПРОС существенно зависит от приоритетов, стиля и активности деятельности *лидера, руководителя образовательной организации*. В сельской школе эта зависимость проявляется особенно заметно. Немало примеров в образовательной практике, когда смена директора школы приводит к быстрому изменению атмосферы в коллективе, организации и взаимодействия с местным сообществом. Можно назвать ряд типичных примеров, когда быстро разрушается благоприятная демократичная, доброжелательная атмосфера в коллективе, когда на смену демократичного руководителя приходит авторитарный директор или у которого не сформирована управленческая культура. Для сельской малочисленной школы достаточно одного года, чтобы разрушить сложившуюся благоприятную образовательную среду, способствующую развитию субъектов организации. Совершенно очевидно, что смена руководителя организации очень часто отражается на решении рассматриваемой проблемы.

Не всегда лидером, организующим школьное сообщество взрослых и детей, является директор школы. Это может быть творчески работающий, профессионально грамотный педагог, организатор, способный увлечь привлекательной идеей своих коллег, детей, родителей, жителей села. Так, например, мы встречали учителей физкультуры в нескольких сельских школах, которые организовали спортивную деятельность, охватившую многих детей, взрослых, жителей села. Под руководством педагога созданы спортивные летние и зимние площадки, организуются спортивные мероприятия, детско-взрослые спортивные объединения, дети успешно участвуют в соревнованиях, занимая призовые места на областном и федеральном уровнях.

По инициативе и под руководством педагогов, родителей, жителей села создаются детско-взрослые театральные, хоровые, музыкально-танцевальные коллективы, в различные виды деятельности которых включаются многие школьники и жители села. Такие объединения создают атмосферу творчества и гордости за коллективные достижения, где каждый находит сферу самореализации своих способностей. На наш взгляд, в сельской образовательной организации роль личности лидера, его влияние на атмосферу в коллективе, в том числе и села, отношения взрослых и детей особенно ярко проявляется.

Педагогический фактор, то есть целенаправленная организация педагогического процесса оказывает существенное влияние на создание ЛРОС. Особенность его влияния определяется тем, как педагогический коллектив, учитывая внутренние и внешние ресурсы, организует и развивает совместную деятельность субъектов образовательных отношений, создает условия для реализации и саморазвития взрослых и детей. Для этого педагогический коллектив изучает условия организации образовательного процесса, выявляет проблемы, трудности, преимущества, благоприятные факторы среды, которые могут быть использованы для создания личностно-развивающей образовательной среды.

С учетом особенностей сельской малочисленной школы нами были определены основные идеи ее развития, которые, на наш взгляд, должны стать руководящими для педагогов при организации образовательного процесса:

- идея сотворчества педагогов, учащихся и родителей, основой которого является коллективное целеполагание, планирование, совместное обсуждение и решение проблем;
- идея расширения связей с окружающим миром, обусловленная бедностью и ограниченностью общения в условиях сельской малочисленной школы;
- идея взаимодействия детей разного возраста, которое выполняет множество социально-педагогических функций, предусматривает организацию совместной деятельности и общение учащихся разных классов на учебных занятиях, во внеклассной работе;

– идея педагогизации социального окружения школы, означающая использование воспитательного потенциала села, природы, культурного наследия, взаимодействие с местными учреждениями, а также влияние школы на развитие и обогащение сельского социума.

Указанные особенности, а также идеи развития образовательного процесса находят отражение в содержании и методике обучения и воспитания сельских школьников. Здесь складываются благоприятные условия для интеграции средств учебной и внеучебной деятельности, что позволяет снять излишнюю напряженность и заорганизованность в школьной жизни ребенка.

Таким образом, на формирование образовательной среды оказывают влияние многие факторы, которые находят отражение в ее характеристиках. Проведенное исследование позволило определить *признаки и особенности психологически комфортной образовательной среды сельской школы* как результата влияния этих факторов [Байбородова, 2022].

Прежде всего, образовательную среду сельской школы отличает *бережное отношение субъектов образовательных отношений к традициям, ценностям организации и социума*. Для сельских школьников представляют бесспорную ценность доброта, трудолюбие, отзывчивость. В школе организуется целенаправленная работа по формированию у детей бережного отношения к своему селу, школе, проводятся традиционные православные праздники, праздники села с участием всех жителей, старших и младших. Как правило, есть музей, или уголок, выставка, а иногда даже и специальное здание, где бережно собираются и хранятся исторически ценные материалы, семейные реликвии. Некоторыми сельскими школами создаются музейные выставки на природе, в селе.

С этим положением связана следующая особенность благоприятной образовательной среды сельской школы – *гуманность и нравственность отношений взрослых и детей*. Во многих сельских образовательных организациях по-прежнему сохранилось уважительное отношение к учителям, старшим, внимательное отношение к людям, быстрое реагирование на просьбу помочь, поделиться с ближними своими ресурсами.

Подтверждением указанной выше характеристики является наличие в образовательной организации *демократической куль-*

туры субъектов и отношений между ними, которая проявляется в способности членов коллектива, взрослых и детей взаимодействовать на основе *диалога и партнерства*. Данные характеристики проявляются в достаточно высоком уровне развития *самоуправления* в детском, педагогическом, родительском коллективах и в целом в школе и других школьных объединениях.

Следующей особенностью является *экологичность* психологически комфортной образовательной среды, что обусловлено близостью школы к природе, естественное слияние деятельности людей с природными условиями и процессами, укрепляющими здоровье и «дух» людей. Это обстоятельство расширяет границы деятельности детей, создавая возможность близкого общения с окружающей средой при проведении учебных занятий и воспитательных мероприятий. Природа, ее естественная красота, насыщенность самыми разными источниками для вдохновения эмоционально, нравственно и интеллектуально обогащают жизнедеятельность взрослых и детей и образовательной организации.

В сельской достаточно замкнутой и автономной среде все жители, взрослые и дети, педагоги и школьники хорошо знают друг друга, особенности семей и их членов, в школе обучаются братья и сестры, дети педагогов. Все это создает *семейственность отношений*, которые в определенной мере *обеспечивают защищенность детей*. Как правило, жители быстро реагируют на радостные, приятные события взрослого и ребенка, семьи, конкретного человека и готовы разделить проблемы своих соседей.

Рассмотренные выше характеристики образовательной среды обусловлены *межпоколенным и разновозрастным взаимодействием*, что в условиях села возникает в повседневной жизни, образовательной организации и положительно отражается на развитии внутришкольной и социальной среды при целенаправленном использовании потенциала этого взаимодействия. Конструктивно и доброжелательно складываются детско-родительские отношения, действуют временные и постоянные объединения взрослых и детей в учебной и внеучебной деятельности, дополнительном образовании.

Комфортная образовательная среда характеризуется разумной *насыщенностью и событийностью*, когда нет суеты и формализма из-за отсутствия систематичности построения образовательно-

го процесса. В сельской школе проводятся мероприятия, которые становятся важным событием для каждого, взрослых и детей в процессе *сотрудничества и творчества* при организации совместной деятельности.

Психологически комфортная среда сельской школы благоприятна для организации деятельности, обучения и воспитания субъектов, когда можно быстро реагировать на любые внешние изменения, *мобильно и гибко* перестраивать систему действий во благо субъектов, успешно и оперативно решать индивидуальные и коллективные проблемы.

Личностно-ориентированная среда характеризуется *открытостью*, то есть предоставлением возможности каждому субъекту включаться в деятельность других организаций, быть доступной для внешней экспертизы. Открытость организации связана с *привлекательностью* как для самих ее субъектов, проявлением у них чувства гордости за принадлежность к ней, так и стремлением других субъектов, проживающих в конкретном селе и за его пределами, участвовать в делах школы.

Своеобразной и значимой характеристикой образовательной среды сельской школы является наличие благоприятных условий, с одной стороны, для *успешной деятельности* взрослых и обучающихся, социализации детей, а с другой – обеспечения их *социально-го закаливания*, содействующего формированию уверенности сельских школьников в своих силах, целеустремленности, способности преодолевать трудности и быть конкурентоспособными.

Рассмотренные характеристики образовательной среды сельской школы – это целевые и ценностные ориентиры, которые учитываются администрацией образовательной организации, взрослыми и детьми при организации деятельности по созданию такой среды.

Обобщая вышеизложенное, мы рассматриваем *формирование образовательной среды* как процесс предоставления субъектам возможностей чувствовать себя безопасно, уверенно, защищенными, реализовать себя и добиться успеха, удовлетворить потребности в самореализации и саморазвитии в процессе взаимодействия и совместной деятельности.

1.2. Стратегическое проектирование личностно-развивающей образовательной среды

Изменения в ОО могут осуществляться путем проб и ошибок или интуитивного поиска подходящих решений, но такой путь неэффективен, и успех будет скорее делом случая, чем результатом целенаправленных действий. Российский ученый Александр Матвеевич Моисеев (*выдающийся специалист в области управления развитием образовательных организаций, один из основателей Института развития государственно-общественного управления образованием и организаторов Академии социального управления, благодаря работе которой в 2006–2010 годах начали активно развиваться программы подготовки управленческих кадров. Кандидат педагогических наук, доцент. Автор более 500 публикаций. В 2019–2020 гг. — ведущий научный сотрудник лаборатории развития личностного потенциала в образовании Института системных проектов (НИИ урбанистики и глобального образования) Московского городского педагогического университета, куратор работы с управленческими командами ОО в Программе Благотворительного фонда «Вклад в будущее» по развитию личностного потенциала*) посвятил свою профессиональную деятельность разработке стратегического подхода к управлению ОО. Недостаточно точечных корректив – нужно системное видение управленческого процесса, осознанность управленческих решений и понимание, каким должен быть их результат. В свою очередь, это невозможно без проектирования и последовательной реализации средовых изменений в ОО.

В Программе особое внимание уделяется созданию ЛРОС в школах и детских садах. За пять лет накоплен значительный опыт работы в более чем 30 регионах России, позволяющий предложить руководителям ОО рекомендации по созданию ЛРОС.

А. М. Моисеев внес большой вклад в разработку подходов к стратегическому проектированию образовательной среды, способной повлиять на развитие личностного потенциала участников образовательных отношений. Его книга «Программа развития: как разработать главный стратегический документ школы. Практико-ориентированное научно-методическое пособие в вопросах и ответах для руководителей общеобразовательных организаций»

[Моисеев, 2016] была издана дважды и стала одним из главных научно-практических ориентиров Программы. Под руководством А. М. Моисеева и при его непосредственном участии складывалась система сопровождения управленческих команд, с которых начались стратегические изменения в ОО. Отметим особую роль руководителей и педагогов ОО – участников Программы из Ярославской и Калужской областей – в накоплении опыта, позволившего описать и обосновать алгоритм действий при разработке проекта создания ЛРОС [Итоги Программы ... , 2022; Моисеев, 2022].

I. Стратегическое проектирование ЛРОС

В Программе под стратегическим проектированием образовательной среды А. М. Моисеев предложил понимать разработку проекта создания ЛРОС ОО в виде системы целенаправленных, взаимосвязанных, ресурсно-обеспеченных совместных управленческо-педагогических действий, приносящих в среду такие изменения, которые будут способствовать развитию личностного потенциала всех участников образовательных отношений в горизонте не менее трех лет.

Эти проекты имеют системный характер и, как правило, существенно влияют на развитие ОО в целом, при этом в фокусе внимания удерживается ключевая установка – развитие личностного потенциала всех участников образовательных отношений. Проекты создания ЛРОС инновационны, но при этом они не отменяют все другие начинания ОО, напротив, опираются на них, интегрируют наиболее значимые, создавая основу для новых управленческих и образовательных решений. На основе подготовленных проектов можно разрабатывать программы стратегического развития ОО.

Проекты создания ЛРОС разрабатываются управленческими командами школ и детских садов (*в Программе управленческая команда школы — как правило, директор, два заместителя и педагог-психолог. Команда детского сада — заведующий, педагог-психолог, старший воспитатель*) в ходе обучения по программе повышения квалификации «Управление созданием личностно-развивающей образовательной среды», которую реализуют Московский городской педагогический университет (МГПУ) и Благотворительный фонд «Вклад в будущее», а также региональные

институты развития образования. К реализации проектов в ОО в дальнейшем присоединяются педагоги, а также обучающиеся и родители.

Познакомим читателей со структурой проекта создания ЛРОС и приведем несколько практических примеров.

II. Структура проекта создания ЛРОС

Как правило, управленческие проекты создания ЛРОС состоят из трех основных разделов:

1. информационно-аналитическое обоснование проекта, включающее описание нынешнего состояния образовательной среды на момент разработки проекта и средовых дефицитов, преодоление которых будет способствовать развитию личностного потенциала участников образовательных отношений. Для обоснования необходимости средовых изменений проводится исследование с использованием диагностического инструментария В. А. Ясвина [Ясвин, 2020];

2. целевой блок, предполагающий стратегическое прогнозирование, базирующееся на проведенном исследовании (определение целей создания ЛРОС, видение изменений);

3. стратегия и тактика создания ЛРОС (то есть перехода от нынешнего состояния среды к желаемому) [Моисеев, 2022].

При этом управленческим командам, участникам Программы, необходимо раскрыть собственное понимание смысла и значимости изменений образовательной среды, нормативные и концептуальные основы проекта, его место в системе других проектов ОО.

Раздел 1. Информационно-аналитическое обоснование проекта

Наиболее важные задачи информационно-аналитического обоснования проекта:

— описать в качественных и количественных параметрах актуальное состояние образовательной среды ОО, сделать вывод о необходимых средовых изменениях;

— обосновать конкретные шаги ближайшего развития ОО и ее образовательной среды (желательно пояснить, почему они позволят изменить среду таким образом, чтобы она влияла на развитие личностного потенциала участников образовательных отношений);

— представить факты об ОО и ее среде (инфографика, таблицы, схемы и др.), наиболее значимые для планируемых изменений;

— сделать акцент на информации, позволяющей понять специфику ОО (с чем она подходит к разработке проекта создания ЛПРОС, какой у нее есть опыт по выбранной теме).

Подчеркнем, что наиболее значимой частью раздела 1 являются выводы из анализа состояния образовательной среды (по результатам диагностики образовательной среды на основе методик В. А. Ясвина [Ясвин, 2020]). Они позволяют обоснованно спрогнозировать ключевые изменения среды и в дальнейшем детально описать ее будущее состояние.

Рассмотрим в качестве примера результаты диагностики образовательной среды в МОУ «Афанасьевская СОШ» Тулунского района Иркутской области, это одна из более чем 300 сельских школ, участвующих в Программе (по состоянию на 1 сентября 2022 года).

На рисунке 1 показано состояние образовательной среды, актуальное на момент вступления ОО в Программу (2021 год). В равных и значительных долях (почти по 40 %) в ОО присутствуют *догматическая* и *карьерная* среда, а *творческая* и *безмятежная* совокупно не достигают и 25 %. Получив данные результаты, управленческая команда ОО сделала вывод, что такая среда не позволяет развить личность самостоятельную, готовую к свободному и ответственному выбору, способную ставить цели и достигать их, а также быть устойчивой к изменениям и жизненным трудностям, поскольку предпосылки к развитию таких характеристик создаются в большей степени *в среде творческой активности*. Поэтому необходимо увеличивать долю среды творческой, постепенно сокращая догматическую и карьерную составляющие (см. рис. 1).



Рис. 1. Модальность образовательной среды МОУ «Афанасьевская СОШ» Тулунского района Иркутской области

Однако этого вывода, задающего вектор средовых изменений, явно недостаточно для выстраивания их стратегии и тактики и тем более для принятия конкретных управленческих решений. Команда ОО также провела диагностику среды по отдельным параметрам. В процедуру оценивания были вовлечены все участники образовательных отношений – это обязательное условие для получения максимально объективной картины. Рассмотрим результат, полученный той же управленческой командой (см. рис. 2).

На рисунке 2 видны сильные стороны образовательной среды школы – *устойчивость* и *доминантность*, связанные с тем, что ОО стабильно функционирует и, очевидно, является социокультурным центром населенного пункта. Заметны и низкие значения таких параметров, как *широта* и *когерентность* (они указывают на ограниченность внешних социальных контактов обучающихся, которые, возможно, сократились из-за пандемийных правил). Кроме того, управленческая команда обнаружила существенные различия в том, как разные участники образовательных отношений оценивают отдельные параметры среды. Например, обнаружен значительный разрыв в оценках *обобщенности* (это может быть связано с несогласованностью в понимании и прогнозировании перспектив развития школы) и *безопасности* (по мнению исследователей, взрослые ориентировались на физическую безопасность, а дети – на психологический комфорт).

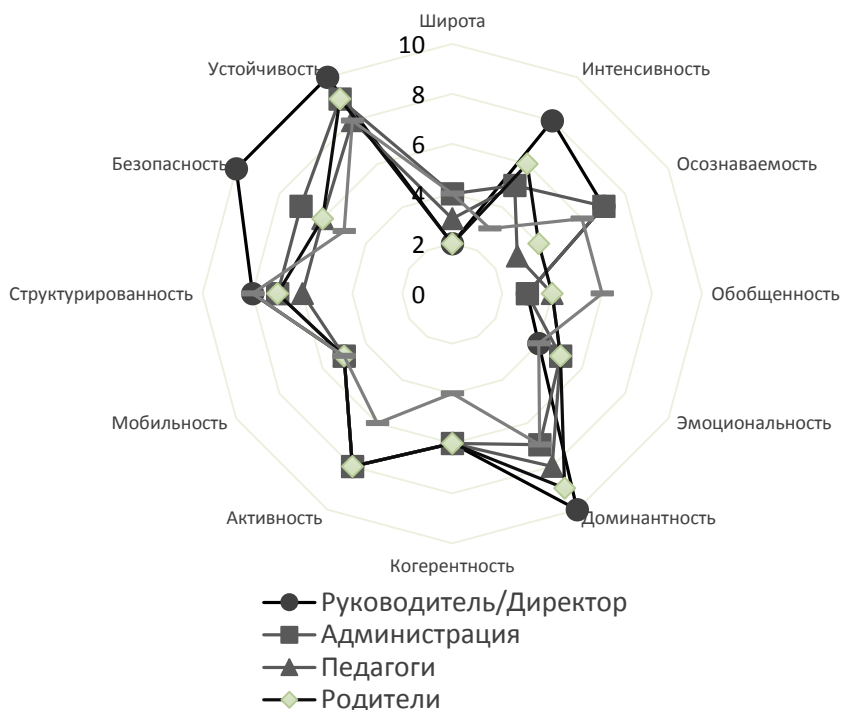


Рис. 2. Оценка образовательной среды МОУ «Афанасьевская СОШ» Тулунского района Иркутской области по параметрам

В результате анализа управленческая команда определила, что необходимо делать для изменения образовательной среды:

1. наращивать творческую составляющую среды, давая всем участникам образовательных отношений возможность проявлять инициативу, активно менять и заново создавать школьное пространство (не только в отношении дизайна, но и социального взаимодействия, рутинного учебного процесса и др.);

2. повышать открытость школы внешнему миру – вовлекать обучающихся и родителей в проекты, направленные на изучение родного края и страны в целом; поощрять образователь-

ный туризм и совершенствовать технические возможности школы, позволяющие совершать виртуальные экскурсии и общаться с детьми и педагогами из других регионов России;

3. позаботиться о создании психологически безопасной, дружелюбной, эмоционально насыщенной среды, в которой главными ценностями будут взаимоуважение и доверие детей, педагогов и родителей друг другу.

Раздел 2. Целевой блок

А. М. Моисеев предлагал системно описывать цели средовых изменений в ОО [Моисеев, 2022]. Он настаивал на разработке так называемых каскадных целей: от главной (наиболее общей) цели-ориентира до частных целей, которые касаются значимых изменений в каждом из компонентов образовательной среды (организационно-технологическом, социальном, пространственно-предметном), а также в системе управления, ресурсном обеспечении и основных результатах жизнедеятельности организации. Так, в целевом блоке проекта создания ЛРОС определяются четыре разновидности целей. Каждая из них сопровождается вопросами, которые помогают управленческой команде сформулировать каждую цель максимально точно (см. табл. 1).

Таблица 1.

Каскадные цели для управленческого проекта создания ЛРОС (по А. М. Моисееву [Моисеев, 2022])

(с незначительными редакционными изменениями)

<p>Цели как образ желаемого будущего состояния ЛРОС, ее модальности (доминирующего типа) и основных параметров</p> <p><i>Это главные непосредственные цели проекта</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Какую по модальности (доминирующему типу) среду и с какими значениями конкретных параметров мы стремимся создать и почему? – Как изменится общая конфигурация, соотношение типов образовательной среды? – Чем, в чем и насколько среда с новой модальностью и новым соотношением типов будет отличаться от среды на старте проекта? – Какие самые заметные изменения в образовательной среде, ее качестве мы увидим, совершив воображаемую экскурсию по нашей организации через три года?
--	--

<p>Цели как образ новых возможностей для развития личности детей и взрослых, образ желаемого будущего самочувствия, образа жизни, деятельности, поведения, общения, опыта детей и взрослых в ОО</p> <p><i>Это «проекция» создаваемой ЛРОС на детей и взрослых</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Какие новые возможности создаст изменившийся образ среды для детей и взрослых в ОО? Что нового и насколько активно они смогут делать, какой ценный новый опыт смогут обрести, какие новые яркие чувства пережить (то есть качество и наполненность проживания школьной жизни)? – Чем, в чем и насколько отличаются образ жизни, бытие и сознание детей и взрослых в ОО через три года от того, что есть сегодня? Что уйдет на второй план? Что исчезнет? Что нового появится?
<p>Цели как образ желаемого будущего состояния ОО и компонентов ее среды, средообразующих переменных, как результат проекта создания ЛРОС</p> <p><i>Это проекция ЛРОС на состояние ОО и ее средообразующих переменных</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Какими видятся в будущем организационно-технологический компонент среды, образовательная подсистема ОО? – Какими видятся в будущем социальный компонент среды, организационная подсистема ОО? – Каким видится в будущем пространственно-предметный компонент среды ОО? – Какими видятся в будущем главные ресурсы ОО (состав, номенклатура, количество, качество)? – Какой станет система ресурсного обеспечения, снабжающая ОО ресурсами на новом уровне? – Как будет осуществляться управленческое сопровождение проекта? – Какой станет управляющая система ОО?
<p>Цели как образ желаемого состояния наиболее значимых результатов жизнедеятельности ОО, в которой удалось создать желаемую ЛРОС</p> <p><i>Это общие стратегические цели ОО</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Каких новых качественных и количественных результатов достигнет ОО благодаря созданию ЛРОС, изменениям во всех подсистемах ОО? – Чем, в чем и насколько будут отличаться от нынешних качество образования, качество жизни, качество социального влияния ОО, место ОО среди других ОО?

Рекомендуется разрабатывать этот и следующий разделы проекта одновременно и двигаться так называемым «челночным ходом», предполагающим периодический возврат к предыдущему шагу. Чем раньше управленческая команда поймет, какие именно изменения ей нужны, тем точнее определит цели. Постановка и/или уточнение целей поможет увидеть, какие еще нужны изменения, а также скорректировать соответствующую стратегию и тактику.

Раздел 3. Стратегия и тактика создания ЛРОС

Стратегия и тактика создания ЛРОС (планирование шагов) – та часть проекта, которая должна быть максимально конкретна и детализирована, насколько это возможно на этапе проектирования. Этот раздел чаще всего дополняется и дорабатывается в ходе реализации проекта. В нем содержится описание системы мероприятий и событий (как правило, в формате дорожной карты и/или плана работы, в котором последовательное продвижение от одного пункта к другому должно привести к планируемому результату – созданию образовательной среды, способствующей развитию личностного потенциала участников образовательных отношений).

Описывая стратегию и тактику создания ЛРОС, важно понимать, каковы приоритетные области и последовательность изменений; каков вектор изменений (их исходная точка и итоговый результат); каковы способы изменений. Это позволяет приоритизировать цели и задачи, выбрать главные области изменений в ОО (менять одновременно все и сразу и невозможно, и не нужно), определить общий, стратегический план изменений [Моисеев, 2015].

Приведем в качестве примера стратегический план изменений, разработанный в 2019 году управленческой командой МБОУ СОШ «Школа будущего» п. Большое Исаково Калининградской области (см. табл. 2).

Таблица 2.

**Стратегический план важнейших изменений для создания ЛРОС,
МБОУ СОШ «Школа будущего» п. Большое Исаково (Калининградская область), 2019 г.**
(с незначительными редакционными изменениями)

№	Наименование крупного изменения	Где, в чем происходит изменение?	Вектор изменений	Какими силами делается?	Какими методами делается?	Какой конкретный результат ожидается?	Сроки	Каких ресурсов требует?	Управленческое сопровождение
Изменения в организационно-технологическом компоненте среды (образовательной подсистеме ОО)									
1	Изменение образовательной программы	План внеурочной деятельности и дополнительного образования	Уменьшение количества курсов внеурочной деятельности общепознавательного направления и увеличение количества курсов социального и общекультурного направления. Интеграция в образова-	Учителя-предметники	Разработка новых рабочих программ внеурочной деятельности и дополнительного образования. Апробация УМК «Школа возможностей»	Бюджет разработано не менее 10 новых курсов	Июнь 2020 – август 2020, март 2021 – июнь 2021, март 2022 – июнь 2022	Стимулирующие выплаты учителям в соответствии с положением о стимулирующих выплатах	Внесение изменений в положение о стимулирующих выплатах

№	Наименование крупного изменения	Где, в чем происходит изменение?	Вектор изменений	Какими силами делается?	Какими методами делается?	Какой конкретный результат ожидается?	Сроки	Каких ресурсов требует?	Управленческое сопровождение
			тельную программу УМК «Школа возможностей»						
		Учебный план	Внесение в часть, формируемую участниками образовательных отношений, курсов, направленных на достижение метапредметных результатов	Заместители директора по УВР, учителя-предметники	Адаптация имеющихся рабочих программ или разработка новых	Будет разработано не менее 2 курсов на уровне НОО, 4 курсов на уровне ООО и 3 курсов на уровне СОО	Июнь 2020 – август 2020, март 2021 – июнь 2021, март 2022 – июнь 2022	Стимулирующие выплаты учителям в соответствии с положением о стимулирующих выплатах	Внесение изменений в положение о стимулирующих выплатах, утверждение учебного плана
Изменения в социальном компоненте среды (организационной подсистеме ОО)									
2	Создание профессиональных обучаю-	Изменение структуры методиче-	Переход от управления методической работой в	Учителя-предметники	Подбор педагогов для создания ПОС.	За 3 года реализации проекта со-	Июнь 2020 – август	Стимулирующие выплаты	Внесение изменений в положе-

№	Наименование крупного изменения	Где, в чем происходит изменение?	Вектор изменений	Какими силами делается?	Какими методами делается?	Какой конкретный результат ожидается?	Сроки	Каких ресурсов требует?	Управленческое сопровождение
	щихся сообществ (ПОС)	ской работы школы	методических объединениях к смешанному типу с добавлением организационной структуры межпредметных ПОС		Внесение изменений в положение о методическом объединении в школе	здано 5 ПОС, включено в работу ПОС 20 % учителей	2020, март 2021 – июнь 2021, март 2022 – июнь 2022	учителям в соответствии с положением о стимулирующих выплатах	ние о стимулирующих выплатах
3	Расширение сетевого взаимодействия в рамках образовательных программ	Интеграция школы в образовательное сообщество на уровне СПО и ВО, широкое взаимодействие с ОО ре-	Соотнесение учебных планов СПО и ВО с учебным планом школы для детальной профориентации учащихся, увеличение количества индивидуальных	Директор, заместители директора (в рамках реализации проекта «Цифровая школа» (создание	Заключение договоров о сетевой реализации части образовательных программ, создание и внедрение дистанционных	Будет заключено не менее 10 договоров о сетевой форме реализации программ с ОО, колледжами и вузами	Март 2020 – май 2022		Поиск партнеров и заключение договоров

№	Наименование крупного изменения	Где, в чем происходит изменение?	Вектор изменений	Какими силами делается?	Какими методами делается?	Какой конкретный результат ожидается?	Сроки	Каких ресурсов требует?	Управленческое сопровождение
		гиона	ных маршрутов учащихся с учетом сетевого взаимодействия	дистанционных курсов))	образовательных курсов для учащихся области				
Изменения в пространственно-предметном компоненте среды									
4	Создание новых образовательных пространств	Установка в холлах школы не менее двух зон для детей разного возраста («Кубрик», зона самоподготовки учащихся), 5D-кинотеатр, учительская	Насыщение пустых школьных зон эмоционально окрашенными конструкциями, появление свободных мест для образовательной деятельности и релаксации. Создание общего пространства для	Школьный технопарк совместно с партнером ГБУ КО ПОО «КИТиС», реализация федерального проекта «Точка роста»	Совместная сборка «Кубриков» с учащимися 5–6-х, 10-х классов, соответствующее возрасту наполнение	На 2-м и 3-м этажах школы созданы 2 неформальные зоны для учащихся 5–6-х, 10-х классов		Ноябрь – декабрь 2019, апрель – июнь 2020	

№	Наименование крупного изменения	Где, в чем происходит изменение?	Вектор изменений	Какими силами делается?	Какими методами делается?	Какой конкретный результат ожидается?	Сроки	Каких ресурсов требует?	Управленческое сопровождение
			повседневного взаимодействия педагогов						
5	Создание условий для визуализации успеха каждого ученика	Пространственно-виртуальная среда класса/школы	Уход от модели очевидного доминирования за академические успехи и успехи в дополнительном образовании. Переход к модели равнозначного очевидного (наглядного) поощрения каждого ученика по широкому спектру критериев	Заместители директора, классные руководители	Разработка дизайн-решения для визуализации различных проявлений успешности, внедрение событий, сопровождающих обсуждение успешности каждого в классе	Учеников: повышение уверенности в себе, толерантность к другим, снижение уровня агрессии	Постоянно с августа 2020	Затраты на средства визуализации	

№	Наименование крупного изменения	Где, в чем происходит изменение?	Вектор изменений	Какими силами делается?	Какими методами делается?	Какой конкретный результат ожидается?	Сроки	Каких ресурсов требует?	Управленческое сопровождение
Изменения в ресурсном обеспечении ОО									
6	Обеспечение каждого учителя рабочим цифровым устройством	Условия работы педагогов	Наличие современных рабочих цифровых устройств у каждого учителя	Заместитель директора по АХЧ (заказ оборудования)		100 % учителей обеспечены рабочими цифровыми устройствами	Январь 2020 – декабрь 2021	около 800 000 рублей	Заключенные договоры
Изменения в управлении ОО									
7	Введение института ПОС в систему управления школой	Изменение структуры методической службы школы	Выделение отдельного совещательного рекомендательного органа управления организацией в рамках методического совета	Заместитель директора	Разработка положения о методическом совете, организация педагогических советов с включением ПОС для представления	Разработано положение, от 3 до 5 представителей ПОС включены в административный совет	Март 2020 – август 2020		Разработка локального акта

№	Наименование крупного изменения	Где, в чем происходит изменение?	Вектор изменений	Какими силами делается?	Какими методами делается?	Какой конкретный результат ожидается?	Сроки	Каких ресурсов требует?	Управленческое сопровождение
					опыта, включение представителей ПОС в расширенный административный совет школы				

Как видно из таблицы 2, изменения затрагивают три компонента среды: организационно-технологический, социальный, пространственно-предметный. Для того чтобы эти изменения стали возможными, необходимо ресурсное обеспечение и управленческое сопровождение. С целью более удобного проектирования и лучшего понимания значимости этих пяти составляющих А. М. Моисеев предложил формулу «3+2», в которой «3» – изменения в трех основных компонентах среды, «2» – поддержка изменений ресурсами и управленческими решениями (см. табл. 2).

Стратегический план изменений является основой для разработки тактико-оперативного плана реализации проекта, в котором описывается содержание работы, фиксируются ожидаемые результаты, сроки, ответственные исполнители, а также по возможности – цена вопроса. Как правило, в плане реализации управленческого проекта создания ЛРОС предусматривается место для целевых проектов отдельных групп участников образовательных отношений (наставников, педагогов, старшеклассников, а иногда и родителей). При условии составления полного и системного тактико-оперативного плана управленческая команда получает представление о том, как можно управлять всем ходом проекта.

А. М. Моисеев предложил такой формат для описания плана реализации проекта создания ЛРОС (см. табл. 3).

Таблица 3.

**Примерный формат тактико-оперативного плана реализации проекта создания ЛРОС
(по А. М. Моисееву)**

№	Действия, события	Содержание работы	Сроки		Ответственные исполнители	Продукты и результаты	Цена вопроса
			Начало	Окончание			
Изменения в управлении ОО							
Изменения в ресурсном обеспечении							
Изменения в организационно-технологическом компоненте среды							
Изменения в социальном компоненте среды							
Изменения в пространственно-предметном компоненте среды							

42

Приведем в качестве примера *фрагмент* тактико-оперативного плана реализации проекта создания ЛРОС, подготовленного в МБОУ гимназии с. Боринское Липецкой области (см. табл. 4).

Таблица 4.

Фрагмент тактико-оперативного плана реализации проекта создания ЛРОС в МБОУ гимназии с. Боринское Липецкой области

(с незначительными редакционными изменениями)

№	Действия, события	Содержание работы	Сроки	Ответственные исполнители	Продукты и результаты	Ресурсы
В рамках развития социального компонента						
1	Тренинги ненасильственного общения с педагогами	Разработка программы, организация и проведение тренингов	1 раз в четверть, 2020–2022 гг.	Педагог-психолог	Рост психолого-педагогических компетенций педагогов	Педагогипсихологи социально-психологической службы, наставники, классные руководители
2	Тренинги эффективного общения с подростками		1 раз в четверть, 2020–2022 гг.		Снижение агрессивности и школьной тревожности детей, уменьшение количества конфликтов в гимназии, повышение социального статуса педагога	

№	Действия, события	Содержание работы	Сроки	Ответственные исполнители	Продукты и результаты	Ресурсы
3	Тренинги общения с ребенком (для родителей)		1 раз в полгода, 2020–2022 гг.		<p>Повышение психолого-педагогической компетентности родителей, уменьшение количества детско-взрослых конфликтов</p> <p>Разработанные программы тренингов</p>	
4	Организация круглых столов для разных подразделений ОО (с целью координации и принятия общих решений по созданию ЛРОС гимназии)	Информирование, подбор вопросов для обсуждения, проведение круглых столов, выработка и принятие общих решений	По мере необходимости, но не реже 1 раза в месяц	Управленческая команда, наставники, участники проекта	Банк оперативной информации, план совместных действий, протоколы заседаний. Новое содержание деятельности школьных сообществ,	Управленческая команда, актив гимназии (наставники, педагоги, старшеклассники, родительский комитет)

№	Действия, события	Содержание работы	Сроки	Ответственные исполнители	Продукты и результаты	Ресурсы
					направленное на развитие личного потенциала	
5	Разработка и принятие Соглашений	Информирование, совместное обсуждение в разных гимназических сообществах, разработка Соглашений в сообществах	Сентябрь – октябрь 2020	Заместители директора	Соглашения в большинстве классных коллективов гимназии (более половины классов размещают свои Соглашения в публичном пространстве)	Классные руководители, заместители директора по воспитательной работе
6	Совместная выработка и принятие миссии и ценностей жизни школьного сообщества	Информирование, совместное обсуждение в разных гимназических сообществах, утверждение Советом гимназии	Апрель 2020	Председатель Совета гимназии	Новая миссия и ценности жизни, разделяемые сообществом гимназии	Педагогический, ученический и родительский актив гимназии

Отметим, что очень важно привлекать к совместной деятельности родителей и представителей социума, делиться с ними ходом и результатами реализации проекта создания ЛРОС. Поэтому стратегическое проектирование и планирование должны предусматривать и *информационное сопровождение проекта*. В этой части управленческой команде необходимо ответить на следующие вопросы:

- Кто и как узнает о том, какие изменения происходят в образовательной среде ОО?
- Какие информационные каналы будут задействованы?
- С какой периодичностью необходимо размещать материалы о реализации проекта?
- Кто сможет помочь в подготовке и публикации материалов?

III. Заключительный комментарий

Создание ЛРОС возможно тогда, когда стратегическим проектированием занимается *коллективный субъект ОО*. Это прежде всего педагогическое сообщество (под руководством управленческой команды), в деятельность которого включаются дети и родители, а также социальные партнеры. Неслучайно в приведенных примерах особое место отводится всем участникам образовательных отношений ОО, предполагается вовлечение представителей различных организаций.

Сотрудники лаборатории развития личностного потенциала в образовании НИИ урбанистики и глобального образования МГПУ продолжают традиции стратегического проектирования и развивают идеи А. М. Моисеева.

С конца 2020 года они приняли самое непосредственное участие в обучении управленческих команд ОО еще 19 регионов России.

При поддержке Благотворительного фонда «Вклад в будущее» подготовлено и опубликовано в электронном виде научно-методическое руководство по разработке управленческих проектов создания ЛРОС, написанное Александром Матвеевичем в том же году [Моисеев, 2022].

В 2021 году лаборатория провела научно-исследовательскую работу по теме «Разработка и апробация модели обучающихся

сообществ педагогов», по итогам которой были опубликованы методические рекомендации для управленческих команд по созданию и развитию сообществ в ОО, статьи для педагогов [Иоффе, 2021; Виноградова, 2022; Иоффе, 2022]. Таким образом, предложены варианты стратегического проектирования с опорой на педагогические сообщества. Полагаем, что дальнейшая работа может быть связана с научно-методическим сопровождением сообществ, в которые могут входить все участники образовательных отношений (*авторы параграфа предлагают называть их «развивающие обучающиеся сообщества»*). Это одно из перспективных направлений развития Программы не только сегодня, но и в обозримом будущем.

1.3. Принципы создания лично-развивающей образовательной среды

Благотворительный фонд «Вклад в будущее» создан Сбербанком в 2015 году для поддержки развития российского образования с учетом вызовов современного мира и специфики инклюзивной среды, обеспечивающей членам общества равные возможности самореализации вне зависимости от особенностей их развития. Фонд инициирует и поддерживает проекты, способствующие формированию у детей навыков XXI века и новой грамотности, а также развитию *личностного потенциала* – способности оптимально распределять свой уникальный набор ресурсов (способностей, компетентностей, навыков и знаний) для управления одновременно и собой, и результатом для достижения осознанно поставленной цели.

В качестве ключевого проекта по достижению данных целей в 2018 году была запущена Программа. Как уже было обозначено во введении, цель Программы – помогать ОО формировать и развивать у детей способности ставить цели в жизни и их достигать, делать осознанный выбор, формировать свою траекторию обучения и развития, готовность к изменениям и преодолению трудных жизненных ситуаций, ответственность за свою жизнь, умения эффективно управлять своими ресурсами, мышлением, эмоциями, поведением, взаимодействием с другими.

С этой целью Программа предлагает ОО комплексное решение по сопровождению развития ребенка с 5 до 18 лет с учетом его возрастных особенностей и необходимости вовлечения в этот процесс ключевых участников: педагогов, родителей, управленцев, психологов. Образовательные решения Программы включают в себя такие продукты, как: учебно-методические комплексы «Социально-эмоциональное развитие детей» и «Развитие личностного потенциала» для проведения выделенных курсов, методические пособия по средовым решениям и проектированию пространственно-предметного компонента ЛРОС, мобильные приложения, хрестоматию художественной литературы по развитию личностного потенциала.

Ключевым актором Программы является педагог. Для того чтобы он мог работать в новой парадигме образования и развивать личностный потенциал детей, необходимо, в первую очередь, способствовать развитию личности самого педагога, во вторую – обеспечить его передовыми методиками и инструментами для работы с детьми. Обучение педагогов выстраивается по аналогии с обучением школьников: пропуская через себя эффекты Программы, они понимают, чему и как учить детей.

Для подготовки педагогов разработан комплекс программ повышения квалификации. Ядром комплекса являются два модуля – управленческий и педагогический, которые обеспечивают синхронизацию содержания обучения управленцев и педагогов с созданием ЛРОС в образовательных организациях и ведением с детьми работы, направленной на развитие их личностного потенциала.

Ранее уже было отмечено, что управленческая команда играет особую роль. Руководители детских садов и школ запускают и поддерживают в своих организациях изменения и влияют на них в целом. В ходе обучения они осваивают технологию проектирования и диагностики образовательной среды и разрабатывают проекты создания ЛРОС.

Педагоги и психологи обучаются практическому применению новых форм организации занятий и оценки обучающихся, в том числе на основе использования УММ Программы.

Однако опыт показал, что стержневым принципом реализации Программы, позволяющим достичь целей, является принцип

ориентации на трансформацию образовательной среды в школах и детских садах в целом.

Под образовательной средой понимается *система влияний и условий формирования личности, а также возможностей для ее развития, содержащихся в социальном и пространственно-предметном окружении.*

В ходе разработки и апробации Программы были определены следующие принципы (*предлагаемые принципы тесно связаны с практикой и сформулированы в залоге рекомендаций, что является особенностью Программы*) и методические ориентиры, которыми следует руководствоваться ОО для осуществления данной трансформации и создания ЛРОС:

1. В процессе обучения старайтесь вызывать у ребенка положительные эмоции.

Эмоции тесно связаны с познанием и обучением, творчеством и памятью. Позитивные эмоции – один из показателей благополучия человека. Позитивные эмоции оказывают влияние на способность человека учиться «здесь и сейчас» и его благополучие в долгосрочном периоде. Радость, благодарность, удивление и восторг влияют на память, речевую гибкость, открытость в социальных взаимоотношениях и творчество. Позитивные эмоции сигнализируют о безопасности и способствуют поведению принятия, побуждают решать новые задачи.

Люди, переживающие положительные эмоции, более системно решают задачи визуальной обработки информации, дают больше словарных ассоциаций и являются более гибкими в категоризации объектов, позитивные образы усиливают разнообразие в мышлении, что приводит к более творческому решению проблем. Смех действует как ясный знак, сигнализирующий другим членам группы, что новый опыт не требует стрессовой реакции [Gervais, 2005]. Он влияет на психическое состояние учащихся и их способность к обучению быстрее и эффективнее [Wanzer, 1999]. Юмор в начале урока способствует вовлеченности учеников, повышая вероятность, что ученики и дальше будут демонстрировать активность в учебном процессе.

Однако, говоря о положительных эмоциях во время урока, важно понимать, что речь идет не только и не столько о развлечении учащихся. К положительным эмоциям относятся любо-

пытство и интерес, гордость за свои достижения, радость от процесса познания и именно на этом спектре эмоций в основном строится внутренняя мотивация, в которую входят мотивы познания, достижения и саморазвития.

2. Позволяйте ученикам испытывать и корректно выражать не только положительные, но и негативные эмоции.

Эмоции оказывают важное влияние на деятельность, благодаря единству эмоционально-личностной сферы, поэтому важно уделять внимание не только успешности учеников, но и их эмоциональному состоянию.

В обучении преподавателю важно допускать весь спектр эмоций учеников и уметь справляться с менее простыми из них, например, разочарованием или смущением, не пытаясь подавить их или изменить. Для того чтобы работать с эмоцией ее, в первую очередь, нужно увидеть, признать и вербализовать («кажется, ты злишься», «похоже, ты расстроен») [Гиппенрейтер, 2008]. Уже сам факт называния эмоций может снизить «градус» переживаний. Следующий этап – понимание того, что вызвало эмоции. Автор модели анализа связи мыслей, эмоций и поведения А. Эллис показал, что эмоции зависят не только от ситуации, но и от нашего осмысления произошедшего. Мысли же – это то, что мы можем осознавать, и то, чем мы можем управлять [Эллис, 2002].

3. Уделяйте пристальное внимание поддержанию и развитию внутренней мотивации учащихся.

Мотивация – это относительно устойчивое системное образование, обеспечивающее побуждение, направленность и регуляцию выполнения деятельности. Мотивация продуктивной деятельности (учебной, трудовой, др.) представляет собой сложную динамическую систему, включающую иерархию внутренних и внешних мотивов, постановку целей и планирование конкретных действий, направленных на реализацию этих целей, упорство и настойчивость, стратегии реагирования на трудности и неудачи, возникающие при выполнении деятельности, а также разнообразные когнитивно-мотивационные составляющие.

Согласно теории самодетерминации, существует множество разных типов внешней мотивации учебы как продуктивных, так и непродуктивных. Некоторые виды внешней мотивации

(например, идентифицированная и интегративная мотивация, мотивация самоуважения) могут приводить к успешности в деятельности и к благополучию. Однако наиболее сильно с этими результатами связана внутренняя мотивация. Говоря о внутренней мотивации, обычно имеют в виду интерес и любопытство к учебе (познавательная мотивация). Вместе с тем важно не забывать и о других подвидах внутренней мотивации: мотивации достижения (стремление делать дело как можно лучше, добиваться максимально высоких результатов в учебе, испытывая удовольствие в процессе решения трудных задач) и мотивации саморазвития (стремление к развитию своих способностей, своего потенциала в рамках учебной деятельности, достижению ощущения мастерства и компетентности).

4. Стремитесь удовлетворять на уроке базовые психологические потребности ученика.

Внутренняя и автономная учебная мотивация возникает, когда в учебной деятельности удовлетворяются базовые психологические потребности ученика. И напротив, когда эти потребности не удовлетворяются или фрустрируются, мотивация учеников становится внешней и контролируемой или даже вовсе исчезает (феномен амотивации) [Ahn, 2021].

В наиболее разработанной на сегодняшний день теории мотивации и теории самодетерминации выделяются три типа базовых психологических потребности, которые есть у всех людей и важны для успешности любой деятельности (рабочей, учебной) и поддержания любых отношений (в школе, в семье, со сверстниками): потребность в автономии, потребность в компетентности, потребность в принятии (связности).

Потребность в автономии – стремление быть субъектом своей активности, самостоятельно контролировать собственные действия, быть их независимым инициатором, чувствовать выбор и собственную детерминацию своего поведения. Для того чтобы поддержать автономию ученика, педагогу нужно предоставлять ученику выбор, позволять ему самому управлять какими-то аспектами своей учебной деятельности, чтобы он чувствовал себя ее источником. В зависимости от возраста и общих норм поведения, принятых в школе, возможности для предлагаемого выбора (и его конкретные варианты) в рамках учебной

деятельности будут разными, но общее ощущение авторства своей деятельности должно поддерживаться у всех учащихся (они не должны себя чувствовать марионетками и простыми исполнителями воли учителя).

Потребность в компетентности – стремление чувствовать себя эффективным деятелем, способным справляться с задачами и вызовами среды. Для того, чтобы поддержать компетентность учеников, педагогу необходимо создать среду, в которой они смогут чувствовать себя компетентными и эффективными деятелями, благодаря позитивной обратной связи, а также пониманию связи между учебными усилиями и академическими достижениями.

Потребность в принятии (связанности) – стремление к установлению надежных и удовлетворяющих индивида отношений с другими людьми, основанных на чувстве привязанности и дающих ощущение принятия и поддержки. Для удовлетворения этой потребности педагогу необходимо создавать такую атмосферу и характер взаимодействия в классе, чтобы в нем была внутренняя сплоченность, а ученики поддерживали друг друга.

5. Поддерживайте в школе атмосферу доверия.

В современном мире ключевой целью является не адаптация, а развитие. В связи с тем, что каждый человек выступает субъектом своего развития, «автором самого себя», наблюдается размывание иерархичности отношений между ребенком и взрослым в пользу отношений сотрудничества. Поэтому, если в образовании ставить приоритетом развитие ребенка, как зрелой личности, то очень большая часть развития будет лежать вне зоны контроля взрослых, подчиняясь не механизму формирования, а механизму фасилитации [Леонтьев, 2011]. Однако решиться на такой подход можно только при условии доверия к ребенку, того, что он, оказавшись в хороших условиях, выберет лучшее для себя. Доверие можно рассматривать как такое отношение, которое предполагает безусловную презумпцию невиновности, возможность инициативы и спонтанности, свободу выбора и взаимную ответственность. Доверие обеспечивает базальное условие удовлетворения всех устремлений личности.

Особенно ярко эти идеи проявлены в гуманистической педагогике К. Роджерса, который постулировал, что человек наделен потенциальной самореализацией, при высвобождении приводящей к

его росту и развитию, и решению всех его проблем. Педагогу при этом необходимо создать условия для самореализации: самостоятельного поиска информации, решений задач и т. д. Критикуя традиционный педагогический подход, К. Роджерс как раз отмечал глобальное отсутствие доверия (учитель не верит, что ученик будет учиться и прилагать усилия без учительского надзора) и диалога между учителем и учеником [Роджерс, 2001].

Доверие «работает» только, если реализуется в школе системно: со стороны учителей по отношению к ученикам; со стороны администрации по отношению к педагогу, со стороны родителей по отношению к учителю, со стороны учителя по отношению к родителям и т. д.

6. Не пытайтесь работать над развитием личности слишком глубоко, не нужно организовывать на уроке групповую терапию – работы в рамках учебной деятельности вполне достаточно.

Несмотря на то, что развитие личностного потенциала является приоритетной целью образования, оно не должно вторгаться в личную жизнь субъекта, переходить в групповую психотерапию и другие подобные форматы. Педагогу важно понимать, где кончается его зона ответственности, а также, что обучение без воспитания невозможно. Учитель в любом случае будет воздействовать на личность ребенка, взаимодействуя с ним каждый день в рамках учебного процесса, то есть ребенок также отвечает в учебном процессе не только своей интеллектуальной стороной, а целостной личностью. Более того, интеллектуальная сторона будет проявляться (откликаться) лишь в той мере, в какой личность настроена на этот процесс и на это взаимодействие.

Эта проблема тесно связана с темой доверия: педагог должен верить в то, что ученик сможет справиться с проблемами, возникающими за пределами школы и школьных ситуаций за счет механизма интериоризации и переноса навыков. Для того чтобы такой перенос навыков мог состояться, навык должен быть достаточно автоматизирован, чему будет способствовать постоянная проработка стратегий поведения в ситуациях достижения, выбора и устойчивости в школьном контексте.

7. Давайте ученикам возможность выбирать и встречаться с последствиями своего выбора и анализировать их.

В системе, нацеленной на измеримый результат в виде определенного уровня баллов по ВПР, ОГЭ и ЕГЭ, у учителей и администрации часто присутствует страх пустить ситуацию «на самотёк», позволив учащимся столкнуться с проблемами из-за недостаточного усердия и навыков планирования. Однако именно ситуации неуспеха, при условии их корректного обсуждения и предоставляемой помощи, могут выступить источником развития. Когда подросток обнаруживает, что от него что-то зависит, что действия имеют последствия – происходит формирование ответственности. Ответственность – осознание себя как причины совершаемых поступков и их последствий, осознание и контроль своей способности выступать причиной изменений (или противодействия изменениям) в окружающем мире и в собственной жизни.

В то же время ответственность за свою учебную деятельность, ее процесс и результат не должна обрушиваться на ученика в один день. Нужно использовать принцип «малых шагов» при создании ситуаций выбора в учебном процессе.

Важно отметить, что создание возможностей для выбора не должно требовать больших усилий или вложений со стороны образовательной организации, однако нуждается в регулярности и частоте практики: чем чаще учащиеся практикуются в совершении выбора, тем выше его качество – сложная деятельность постепенно «сворачивается» по мере накопления опыта и требует все меньше усилий.

8. Учитывайте право ученика выбирать то, что способствует его развитию, помогайте ему в этом выборе.

Взрослые должны поддерживать конструктивные стратегии выбора, подразумевающие не сравнение различных вариантов самих по себе, а в соотнесенности их с «Я» учащегося. В связи с тем, что выбор – это субъектный акт, при наличии затруднений вопрос может быть переформулирован: не «Что мне выбрать?», а «Каким буду я, если я это выберу?». Избыточность школьного образования, разнообразие изучаемых предметов должны способствовать осознанию учеником своих интересов и склонностей, выбору жизненного пути. Однако часто в школе и/или в

семье присутствует установка на деление предметов на «важные» и «второстепенные», что негативно влияет на развитие потенциала самоопределения ученика

Д. А. Леонтьев отмечает, что принятие ответственности и вкладывание себя в избранную альтернативу, то есть то, в какой степени человек принимает на себя ответственность за свой выбор и вытекающие из него действия, часто оказывается важнее, чем то, что именно он выбрал. Именно, благодаря механизму принятия личной ответственности, реализуются этические нормы, а также возможен поступок как осознанное ответственное действие, которое основано на личностной причинности и продвигает личность в измерении личностного пути.

9. Развивайте у взрослых и учащихся – участников образовательных отношений продуктивные установки и убеждения, способствующие более зрелому выбору.

Образовательная среда должна способствовать развитию продуктивных установок и убеждений учащихся и взрослых (например, толерантности к неопределенности, веры в возможность развития способностей благодаря усилиям и т. д.), поскольку убеждения и установки человека оказывают влияние на его поведение. Человек, верящий в несвободу и строгий детерминизм, сталкиваясь с препятствиями, будет преодолевать их менее успешно, чем человек, верящий в свою свободу и активность, а также наличие выбора в любой ситуации.

Согласно теории К. Двек, образ мышления, наши установки относительно природы человеческого интеллекта и способностей, способности управлять ими лежат в основе того, как человек справляется с жизненными проблемами и вызовами, достигает жизненного успеха [Двек, 2020].

Вера в подконтрольность средств, способствующих достижению целей (прежде всего фактора усилий), оказывает влияние на такие показатели мотивации, как постановка оптимальных учебных целей, выбор задач средневысокой степени трудности и доведение работы до конца. Хотя чрезмерная вера в значимость фактора усилий и настойчивость могут быть и негативным фактором, не способствующим достижению успешного результата [Baumeister, 1988]. Понимание и принятие неопределенности и

не полной подконтрольности мира также является важным компонентом развития потенциала самоопределения.

10. Приветствуйте ошибки как важный механизм обучения.

Ошибки учеников – источник важной информации для учителя. Благодаря им учитель понимает, в какой области знания учеников недостаточно обобщены, неполны или формальны. Ошибка ученика нужна учителю для того, чтобы диагностировать уровень понимания темы и планировать дальнейшие действия. Если на уроке дети не сделали ни одной ошибки – учитель не может быть уверен, что достиг запланированных целей [Цукерман, 1999].

Однако чрезмерно критичное отношение к ошибкам, систематическое выставление плохих отметок за неправильно выполненные задания приводят к тому, что у учеников развивается страх ошибки, и, как следствие, пассивность, безынициативность в учебе.

У детей встречаются два типа реагирования при столкновении с трудностями и неудачами в интеллектуальной деятельности – это ориентация на мастерство и беспомощный тип реагирования.

Первый паттерн проявляется в увеличении настойчивости и продуцировании эффективных стратегий решения задач, а также сохранении позитивного настроения. При этом неудачи приписываются скорее недостатку усилий или внешним факторам, чем отсутствию способностей. Такой тип реагирования не ведет к ухудшению решения задач, поскольку дети делают вывод, что смогут достичь лучших результатов в будущем, интенсифицируя усилия или избегая неблагоприятных внешних обстоятельств.

Детям, обнаруживающим второй мотивационный паттерн, – беспомощный – свойственно избегание риска, низкая настойчивость и прерывание действий после неудачи. Также «беспомощные» дети склонны объяснять свои неудачи внутренними и стабильными причинами, особенно недостатком способностей, что влечет за собой самообвинения, отрицательные эмоции и негативные ожидания. Испытывая неудачи в работе и веря в то, что они не в силах достичь успеха, «беспомощные» дети теряют ин-

терес к деятельности, сокращают свои усилия и минимизируют цели.

Таким образом, ориентация на мастерство у детей является адаптивным и более продуктивным типом реагирования на столкновение с трудностями.

Поддержка педагога играет очень большую роль в формировании и закреплении стиля реагирования ребенка. Если оценка проделанной работы учащимся структурируется вокруг приложенных им усилий, является своевременной и конкретной, если педагог относится к учебе, как к творческому процессу поиска и открытия мира, не сравнивает учеников между собой, не ругает за ошибочные ответы, его ученики, скорее всего, будут демонстрировать ориентацию на мастерство.

11. Выступайте примером жизнестойкого поведения для учеников.

Жизнестойкость – набор установок, позволяющих эффективно справляться со стрессовыми и сложными жизненными ситуациями. Она включает в себя три компонента: вовлеченность (установка на участие в происходящих событиях – убеждение человека в том, что, только будучи активным, он сможет найти в мире то, что ему важно), контроль (установка на активность по отношению к событиям жизни – уверенность, что с любой проблемой можно справиться, если быть активным, бороться и преодолевать сложности) и принятие риска (установка по отношению к трудным или новым ситуациям, когда последние рассматриваются как вызовы, а также как возможность получить новый опыт и чему-то научиться).

Высокий уровень жизнестойкости у взрослых связан как с воображением и креативностью в работе, так и с удовлетворенностью своей работой и с ощущением автономии и свободы принятия решений на работе, поэтому важно развивать жизнестойкость в том числе, и у взрослых участников образовательного процесса.

На разных этапах деятельности механизмы влияния жизнестойкости различны. На этапе планирования и выбора цели жизнестойкость способствует снижению тревоги, тем самым высвобождая ресурсы для более полного восприятия и оценки ситуации (то есть сказывается на протекании процессов внимания и

восприятия). На этапе конкретизации целей она опосредует готовность к реализации действий. На этапе поведенческой активности по достижению цели жизнестойкость, хоть и не связана с контролем за действием, связана с осмысленностью деятельности, резистентностью человека к потере смысла в процессе, а также поиском нового смысла, если достигаемый результат значительно не соответствует запланированному [Рассказова, 2011].

12. Создавайте для учеников ситуации, позволяющие получить реальный опыт преодоления трудностей.

Жизнестойкое поведение включает в себя: оценку ситуации (насколько преодолима, как преодолевать) и выбор реакции (способы совладания на поведенческом уровне) [Maddi, 1994]. Если первому можно отчасти научить теоретически, то второе достигается только упражнением и применением на практике.

Выделяют два глобальных типа стратегий реагирования на стресс (копинг-стратегий) – направленного на решение проблемы (проблемно-ориентированного) и направленного на избегание проблемы (субъектно-ориентированного).

Проблемно-ориентированный стиль подразумевает рациональный анализ проблемы и связан с созданием и выполнением плана разрешения трудной ситуации. Отношение к вызову как к задаче свойственно для высоко адаптивного человека и подразумевает его включенность в ситуацию, видение ценности возможности для саморазвития за счет преодоления трудностей, а также готовность к принятию ответственности за дальнейший ход событий.

Стиль, направленный на избегание проблемы, является следствием непродуктивного эмоционального («переживающего») реагирования на ситуацию, не сопровождающегося конкретными действиями. Фокусирование внимания на ограничениях, которые создает сложная ситуация, снижает готовность субъекта брать на себя ответственность и проявлять активность с целью преодоления преград.

Проблемно-ориентированный стиль связан с лучшими оценками в школе и более высокой глобальной самооценкой, а субъектно-ориентированный – с эмоциональными и поведенческими проблемами и менее эффективным функционированием.

Большое значение в формировании продуктивных стратегий реагирования имеет реальный опыт преодоления трудностей (в том числе и учебных), который можно переносить на другие сферы. Важно, чтобы ситуации, в которых ученик отрабатывает стратегии жизнестойкого поведения, были не слишком стрессовыми. С этой точки зрения значительно проще и безопаснее обсуждать то, что уже есть, а не специально создавать новые.

13. Тренируйте навыки жизнестойкости в повседневных ситуациях, не дожидаясь критических событий.

Жизнестойкость не является врожденным качеством, а формируется в течение жизни и, будучи системой установок, может быть развита.

Процесс жизнестойкости находит свое отражение не только в критических ситуациях: он проявляется и в позитивной адаптации человека к ежедневным факторам стресса (к примеру, конфликтам со сверстниками, низкой успеваемости) и к более важным событиям в жизни (например, рождение брата или сестры, разрыв отношений в подростковом возрасте, развод родителей).

Взрослые могут способствовать развитию у детей установки на включенность в противовес отчуждению и изоляции, установки на контроль за событиями в противовес чувству бессилия, а также установки на принятие вызова и риска в противовес стремлению к безопасности и минимизации напряжений. Для развития компонента вовлеченности принципиально важно принятие и поддержка, любовь и одобрение со стороны родителей и педагогов. Для развития контроля важна поддержка инициативы ребенка, его стремления справляться с задачами все возрастающей сложности на грани своих возможностей. Для развития принятия риска важно богатство впечатлений, изменчивость и неоднородность среды, отношения к трудностям как источнику роста, а не проблем.

Мадди пишет, что жизнестойкости ребенка способствует такое поведение родителей, когда они сами рассматривают изменения с интересом и видят в них ценность для развития. Напротив, родители, которых изменения самих выводят из равновесия, и которые демонстрируют это, неспособны по понятным причинам помочь своим детям видеть в этом вызов, а не угрозу. В равной степени это касается и учителей [Maddi, 1999].

Обобщая, можем сказать, что проектирование среды, предложение возможностей, создание деятельности, в которой предположительно могут произойти процессы самоорганизации, является важнейшим условием фасилитации личностного потенциала. При этом, работая со средой, важно учитывать все ее компоненты: пространственно-предметный, социальный, организационно-технологический. Критерий «качества» среды – это ее способность обеспечить всем членам образовательного сообщества комплекс возможностей для эффективного личностного саморазвития.

1.4. Система организационного и методического сопровождения реализации Программы по развитию личностного потенциала в Ярославской области

В 2018 году Ярославская область стала вторым пилотным регионом, которому предстояло реализовать Программу, разработчиками и инициаторами которой стал Благотворительный фонд «Вклад в будущее». Выбор именно данного региона был неслучаен. К тому времени в области уже были запущены и успешно реализованы масштабные проекты, связанные с повышением качества образования школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в сложных социальных контекстах, программы по повышению качества образования и модернизации общего образования.

Огромное количество стратегических образовательных проектов и инициатив ежегодно реализовывалось в области. Регион выступал флагманом в:

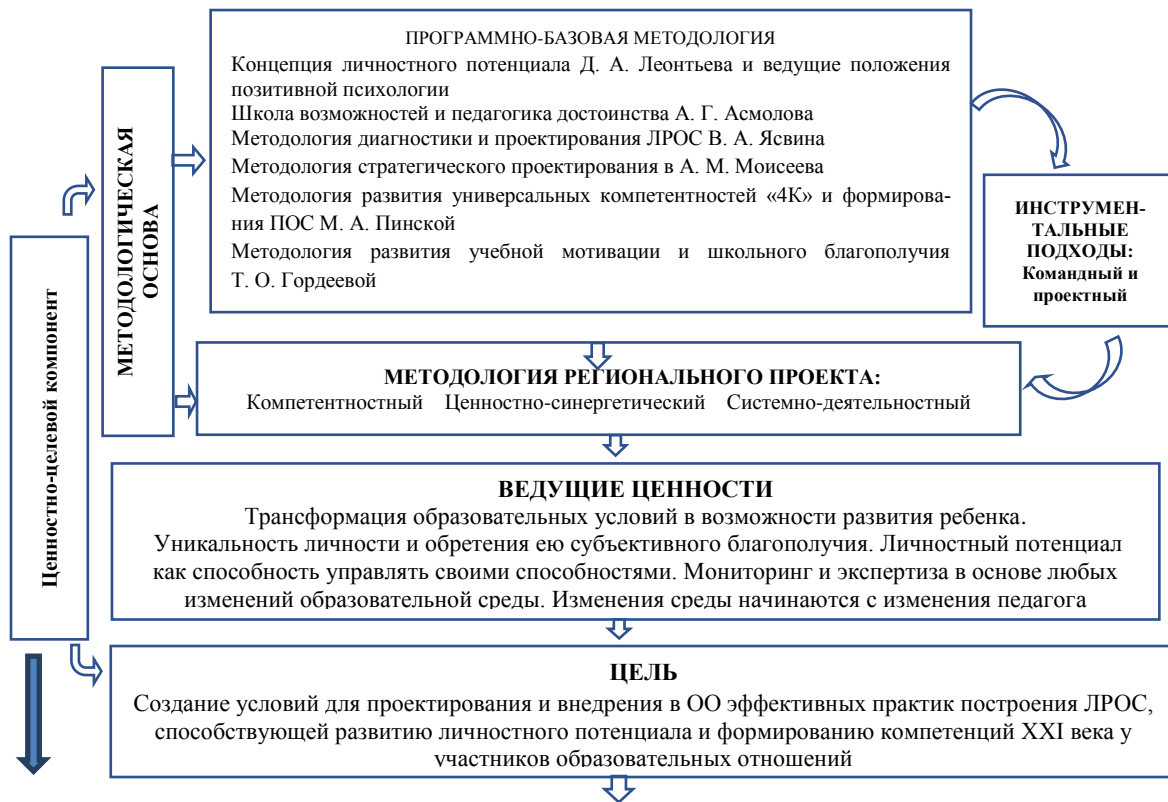
- разработке концепции создания региональной сети школьных информационно-библиотечных центров (ШИБЦ), позволившей объединить методические ресурсы системы образования региона в единый информационный цифровой ресурс;
- создании программ формирования метапредметных компетенций педагогов и устранения их дефицитов в условиях дополнительного профессионального образования;
- апробации на практике методики формирования профессиональных обучающихся сообществ.

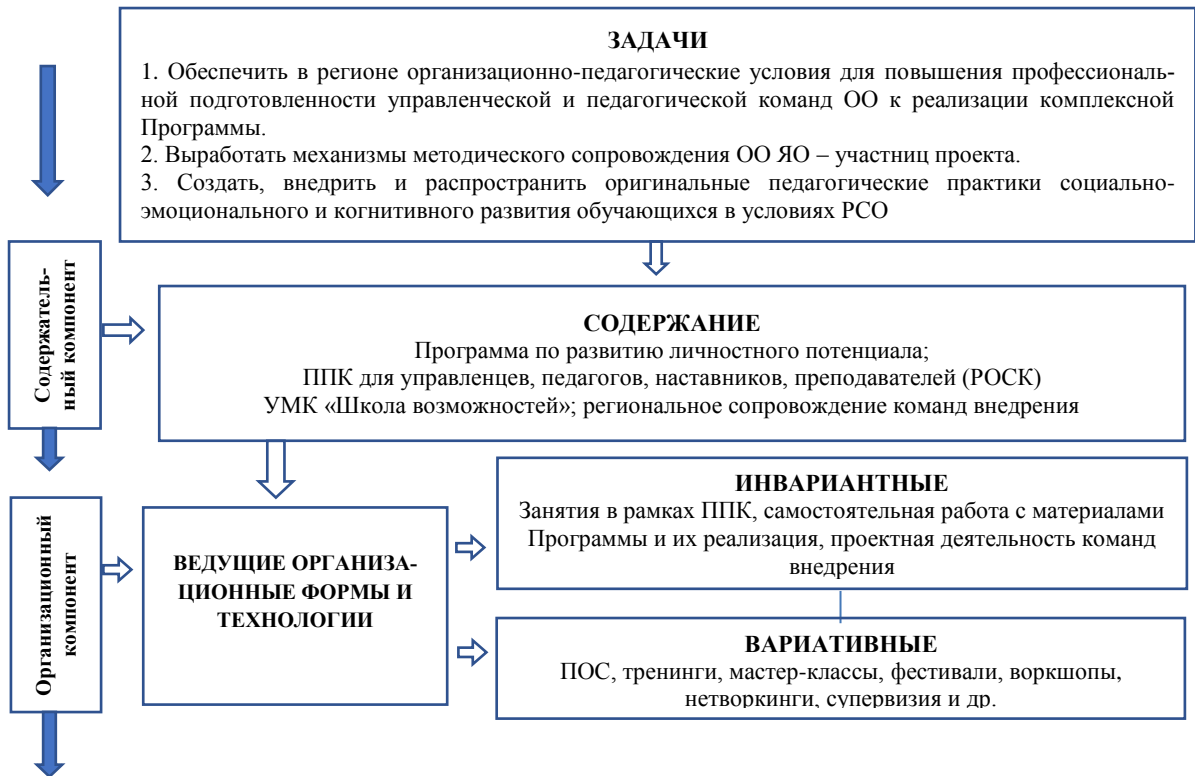
С такими профессиональными ресурсами вошла наша область в реализацию Программы по развитию личностного потенциала. Региональным оператором был выбран ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования» (*далее ИРО*).

Встала задача создания системы организационного и методического сопровождения реализации Программы в регионе.

Центром сопровождения проектов ИРО была разработана четырёхкомпонентная модель организации реализации Программы (идеальное представление предстоящей системной деятельности), а на ее основе составлен масштабный четырехлетний региональный проект.

Представим модель организации регионального проекта «Реализация комплексной программы по развитию личностного потенциала» (см. рис. 3). Обращаем внимание, что на схеме внутри модели курсивом выделены те ценностно-целевые и методические аспекты, которые в модели не заложены были Программой, а являются привнесенными регионом.







ИЗМЕНЕНИЯ В РСО КАК БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕ

Ожидаемые результаты:

Создана и реализована в регионе система обучения и сопровождения участников проекта.

Создана и запущена система мониторинга результатов проекта.

Созданы и реализованы вариативные модели разработки и внедрения Программы (не менее 3 кластерных моделей).

Сформировано ПОС, заинтересованных в РЛП у ключевых участников образовательных отношений.

Определены управленцы и педагоги-лидеры, готовые к трансляции опыта в области РЛП и проектирования ЛРОС.

Ожидаемые продукты:

ППК для управленцев, педагогов, наставников в рамках Программы как единой системы обучения команд ОО.

Банк эффективных управленческих кейсов и педагогических практик РЛП.

Ожидаемые эффекты:

Формирование и постепенное расширение сообщества ОО, создающих ЛРОС.

Гуманизация образовательного процесса в ОО, участвующих в проекте.

Ценностные изменения в сознании управленцев и педагогов, участвующих в проекте.

Развитие инновационной культуры в профессиональных сообществах ОО, участвующих в проекте.

Интерес в регионах РФ, реализующих Программу, к опыту Ярославской области в данном вопросе

ИЗМЕНЕНИЯ В ОО КАК БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЯХ

Ожидаемые результаты:

В каждой ОО создана и активно функционирует ЛРОС, соответствующие ведущим идеям Программы и требованиям ФГОС ОО.

Реализована Программа в условиях ЛРОС в каждой ОО, участвующей в проекте.

Ожидаемые продукты:

Управленческие проекты по созданию ЛРОС и кейсы управленческих решений.

Практики развития личностного потенциала (продуктовый портфель команды), разработанные участниками проекта.

Ожидаемые эффекты:

Изменения в РЛП управленцев и педагогов (развитие жизнестойкости и профессиональной мотивации, снижение установки на заданность и неизменяемость способностей, развитие компетенции проектного управления изменениями в среде и пр.).

Изменения в обучающихся: развитие компетенций XXI века и РЛП.

Метасубъектные изменения: корреляция между мотивацией педагога и обучающегося.

Изменения в образовательной среде: увеличение доли желаемой (как правило, творческой) среды, позитивные изменения в параметрах среды

Рис. 3. Модель организации регионального проекта
«Реализация комплексной программы по развитию личностного потенциала» в Ярославской области

Опишем более подробно данную модель.

В основе модели находится, прежде всего, программно-базовая методология, в частности идеи научных подходов ведущих ученых страны: средовой подход В. А. Ясвина и идеи стратегического проектирования А. М. Моисеева.

Также методологическим основанием является концепция развития личностного потенциала Д. А. Леонтьева и идеи школы возможностей А. Г. Асмолова, ведущие положения которых и составляют основу Программы.

В данном пункте кратко опишем основные идеи концепций ученых, ставших фундаментом модели организации реализации Программы в Ярославской области.

Согласно учению Д. А. Леонтьева, к личностному потенциалу не относятся способности, знания, умения, компетенции, интеллект. Это понятие характеризует не сами способности, а способность использовать свои способности, поэтому личностный потенциал может усиливать эффект способностей и других ресурсов или компенсировать их дефицит.

Ученый определяет личностный потенциал как систему динамического управления психологической энергией, ее распределения и перераспределения, как определенную способность распределять свой уникальный набор ресурсов (способностей, компетентностей, навыков и знаний) для управления одновременно и собой, и результатом для достижения осознанно поставленной цели. В этом случае личностный потенциал выступает как способность выполнять работу саморегуляции и является неким передаточным механизмом от мотивации к действию [Леонтьев, 2019].

По мнению Д. А. Леонтьева, личностный потенциал помогает человеку преодолевать три вида сложных ситуаций, с которыми он сталкивается постоянно: *с ситуацией выбора, ситуацией достижения и ситуацией жизнестойкости*. В каждой из них личностный потенциал позволяет выбрать ресурсы, находить их или компенсировать отсутствие, а также, что немаловажно, цель, для которой они нужны. Каждой из этих ситуаций, как считает ученый, соответствует определенная функция саморегуляции.

Ситуация выбора, в которой человек не может выбрать вектор своих усилий, активизирует такую функцию, как функцию

самоопределения в ситуациях неопределенности. В образовательном процессе важно предоставить возможности человеку для автономии, развития способности свободного выбора в конкретных ситуациях. Если образовательная среда таких возможностей не предоставляет, возникают трудности с самоопределением. И, как отмечает, Д. А. Леонтьев, «при неудачном самоопределении остается только подчиняться внешним требованиям или спонтанным импульсам» [Леонтьев, 2019, с. 13].

В *ситуации достижения* человеку дана цель, и он направляет свои усилия на ее достижения. Здесь действует функция саморегуляции – функция достижения и реализации при наличии цели. В образовательной среде важно предоставлять возможности для тренировки умений осуществлять целеполагание, планирование и достижения. В случае, когда потенциал достижения не развит, человек испытывает бессилие, формируется стратегия выученной беспомощности.

Ситуация жизнестойкости – ситуация, когда не надо делать ни выбор, ни достигать какой-либо цели, но существует определенная угроза или давление, при которых необходимо сохранить себя, справиться с угрозой. Образовательная среда в этом отношении призвана тренировать резилентность, позволяющую человеку восстанавливаться после сложной ситуации, обретать прежнее спокойствие. Как отмечает Д. А. Леонтьев, низкий уровень резилентности приводит к уязвимости личности [Леонтьев, 2019].

А. Г. Асмолов отмечает, что в современном мире, где ведущим эволюционным вызовом становится вызов разнообразия, наблюдается «массовый спрос на уникальность, а тем самым и на персонализацию образования» [Асмолов, 2020, с. 6]. В этом мире на смену адаптации к реалиям времени приходит преадаптация – умение воспринимать неопределенность как возможность. И здесь уже учитель, по мнению ученого, предстает не как транслятор знаний, а как режиссер конструирования возможностей.

В этой связи неслучайно в модели реализации Программы по развитию личностного потенциала возникает идея выбора проектного подхода в качестве инструментального.

С первых моментов знакомства с Программой стало ясно, что в течение практически четырех лет потребуется системная работа целого ряда специалистов региональной системы образования, в том числе представителей разных кафедр и центров ИРО, выступающего региональным оператором Программы, проводящих консультационную, организационную и образовательную деятельность с участниками Программы. Необходимо было сформировать региональную обучающую и сопровождающую команду (*далее РОСК*). Участниками Программы должны были стать 47 ОО Ярославской области.

Всем организациям, реализующим Программу, предлагалось подготовить свои проекты создания ЛРОС и в дальнейшем запустить эти проекты в жизнь. Следовательно, от каждой школы и детского сада в этот процесс вовлекалась целая команда педагогов и управленцев – команда внедрения.

В соответствии с Соглашением о сотрудничестве между Благотворительным фондом «Вклад в будущее», ПАО Сбербанк и Департаментом образования Ярославской области от каждой школы и детского сада к обучению и дальнейшему участию в реализации Программы и обучению на управленческом модуле приглашалась команда из состава администрации в количестве 4 человек, а далее на педагогический модуль от школы команда учителей до 11 и в последующие годы школы могли присоединить по 3 педагога в год, от детских садов в команду педагогов входило 5 человек в первый год и до 2 воспитателей в последующее годы. Далее из состава обученных педагогов и управленцев каждая организация имела возможность подготовить одного-двух наставников Программы.

Особенностью команд внедрения сельских ОО Ярославской области стало то, что в них входило от 40 до 85 % из всего состава педагогов, работающих в организациях.

Такой подход позволил сформировать и подготовить в каждом учреждении целую команду управленцев и педагогов-единомышленников, которые не только вместе обучались и наполнялись смыслами Программы, но и вместе проектировали образовательную среду, преобразовывали ее, интегрируя идеи концепции развития личностного потенциала и образовательные решения, предлагаемые Фондом.

Отметим, что именно командный подход поставил РОСК перед необходимостью, с одной стороны, использования гибких технологий проектного управления процессом реализации Программы и создания проектного офиса с включением в его состав РОСК, а с другой стороны, выстраивания определенной проектной экосистемы, в которой бы благодаря горизонтальным и вертикальным связям образовательные учреждения совместно с РОСК не только реализовывали бы непосредственно Программу, но и формировали свой уникальный опыт построения ЛРОС. В каждой организации при наличии единых учебно-методических материалов, единого подхода к обучению команды внедрения Программы должен быть реализован свой авторский проект по созданию ЛРОС.

В этой связи можно было бы пойти наиболее легким путем и использовать элементы Agile-подхода, набирающего на сегодняшний день обороты в образовании.

Однако тщательный анализ имеющегося опыта выполнения в регионе подобных задач, а также понимание потенциала Программы обусловили использование в работе именно системного проектного подхода. В результате с 2018 года в Ярославской области начал действовать масштабный региональный проект «Реализация комплексной программы по развитию личностного потенциала» (совместно с Благотворительным фондом «Вклад в будущее»).

Проект был призван создать на территории региона единое образовательное пространство проектирования и внедрения эффективных педагогических практик построения ЛРОС, способствующей развитию личностного потенциала у ключевых субъектов педагогического процесса.

Инновационность данному проекту придают идеи о том, что:

- линейка междисциплинарных и модульных ППК для различных целевых групп (управленческой команды, команды педагогов ОО, команды наставников) способствует целостности проекта, повышает эффективность проекта в целом;
- командный характер проектирования и реализации ППК позволяет интегрировать усилия по реализации целей и задач

ППК, ее концепции, обогащает слушателей за счет различных подходов к содержанию программы и выбору технологий;

- специальное предварительное обучение преподавателей ИРО, осуществляющих в дальнейшем курсовую подготовку участников проекта, способствует эффективному и, самое важное, контекстно-смысловому обучению слушателей (преподаватели транслируют содержание именно Программы, придерживаются рекомендаций, используют определенные инструменты, техники);

- для успешной реализации проекта по созданию ЛРОС в ОО необходима специальная курсовая подготовка педагогов, осуществляемая в единстве с системой методической работы внутри ОО;

- своеобразным стартапом проектирования ЛРОС, способствующей личностному развитию, выступает обучение управленческой команды ОО по ППК «Управление личностно-развивающей образовательной средой»;

- включение в проект ОО – генераторов инновационного опыта по проблеме проекта, накопленного до начала проекта, с одной стороны, позволяет усилить мотивационный и практический компонент подготовки педагогов организаций, не обладающих таким опытом, а с другой – выстраивает для организаций-генераторов индивидуальный маршрут подготовки, расширяющий имеющиеся компетентности;

- создание на уровне региона сообщества обучающихся педагогов «Развитие личностного потенциала» и ПОС внутри каждой ОО по тематике проекта является формой эффективного и гибкого управления проектом;

- создание мотивационного поля за счет проведения системы конкурсов, конференций с возможностью публикации, участия в грантах, предоставляет участникам проекта возможности для творческой профессиональной самореализации.

Командный и проектный подходы послужили своеобразными важными инструментальными ориентирами в реализации идей регионального подхода и вместе с программно-базовой методологией могли бы стать достаточными для внедрения Программы.

Однако предстоящая в региональном проекте системная работа по подготовке (прежде всего обучению и последующему методическому сопровождению) педагогических и управленческих кадров продиктовала необходимость отбора методологических подходов, позволяющих осуществить именно такую деятельность.

Методологическим основанием реализации регионального проекта стали *компетентностный* (М. И. Лукьянова, Н. В. Власихина, С. В. Кузьмина, В. А. Сластёнин), *ценностно-синергетический* (Н. А. Асташова, В. В. Маткин, Е. Н. Гребенюк, М. И. Рожков), *системно-деятельностный* (А. Н. Леонтьев, М. С. Каган, С. Л. Рубинштейн и др.) подходы.

Кратко раскроем ведущие позиции каждого из них.

Компетентностный подход рассматривается нами по отношению как минимум к двум группам ключевых участников образовательных отношений: обучающихся, у которых в результате реализации проекта должны быть сформированы компетентности XXI века, и педагогов, обладающих достаточными компетентностями для организации процесса развития личностного потенциала обучающихся, построению процесса взаимодействия в условиях ЛРОС. Следовательно, у самих педагогов должны быть представлены и компетентности XXI века.

Здесь мы ведем речь не столько о профессиональной компетентности, сколько о метапредметной компетентности педагога как способности и готовности к решению универсальных профессиональных задач, на основе сформированных полипредметных и полифункциональных умений и навыков, применимых в разных сферах и областях; а также качеств личности, позволяющих ему быть гибким мобильным, успешным и эффективным в динамично развивающемся обществе [Метапредметные компетентности ... , 2018]. Заметим, что компетенции, проявляясь в поведении, деятельности человека, становятся его личностными качествами, которые характеризуются и мотивационными, и смысловыми, и отношенческими, и регуляторными составляющими наряду с когнитивной составляющей и опытом [Кузьмина, 2013].

Признание самооценности идеи развития личностного потенциала у ключевых участников образовательных отношений в

рамках *ценностно-синергетического* подхода предполагает вовлечение участников в организованную практическую деятельность и общение, переживания отдельных ситуаций, ведущие к осознанию ценностей. При этом развитие личностного потенциала в условиях неопределённости, характерных для нашего периода, протекает неравномерно, вероятно, хаотично. Следовательно, необходимы инструменты его корректного и мягкого сопровождения. ЛРОС в этом случае, являясь одним из таких инструментов, выступает и как пространство субъектности, и как условие самоорганизации.

С целью создания экосистемы и сопровождения педагогов на уровне региона было сформировано сообщество обучающихся педагогов «Развитие личностного потенциала» и сообщества внутри каждой ОО по тематике проекта, что по существу является формой экосистемного и гибкого управления проектом.

Отметим, что *системно-деятельностный подход* в аспекте подготовки педагогов к развитию личностного потенциала предполагал построение в рациональной и системной форме операций, действий, видов деятельности, при освоении и выполнении которых у педагогов формировались необходимые компетенции. Например, комплекс междисциплинарных и модульных программ повышения квалификации для различных целевых групп (управленческой команды, команды педагогов образовательных организаций, наставников) способствовал целостности проекта, его эффективности в целом, а командный характер проектирования и реализации ППК позволил интегрировать усилия по реализации целей и задач ППК.

Вместе с тем в аспекте непосредственного развития личностного потенциала системно-деятельностный подход также предполагает создание условий для самостоятельного проектирования субъектами образовательного процесса предстоящей деятельности. Неслучайно в дорожную карту проекта заложены различные формы сопровождения команд внедрения Программы, направленные именно на поддержание их инициативности и инновационной культуры.

В результате обобщения идей всех обозначенных подходов были определены следующие ведущие ценности проекта:

- трансформация образовательных условий в возможности развития любого участника образовательных отношений;
- уникальность личности и обретение ею субъективного благополучия;
- развитие личностного потенциала как способности управлять своими способностями;
- любые изменения образовательной среды возможны только на основе мониторинга и экспертизы, системной рефлексии;
- изменения среды берут начало в изменениях педагога.

Данная методологическая основа и содержание самой Программы позволили обозначить следующую цель проекта: создание условий для проектирования и внедрения в ОО эффективных педагогических практик построения ЛРОС, способствующей развитию личностного потенциала и формированию компетенций XXI века у участников образовательных отношений.

В соответствии с целью были определены следующие задачи проекта:

1. Обеспечить на базе ИРО организационно-педагогические условия для повышения профессиональной подготовленности управленческих и педагогических команд ОО к реализации Программы.

2. Выработать механизмы методического сопровождения ОО Ярославской области – участниц проекта.

3. Создать, внедрить и распространить оригинальные педагогические практики социально-эмоционального и когнитивного развития обучающихся в условиях РСО.

Содержанием модели является прежде всего сама Программа, ППК для управленцев, педагогов, наставников, УМК «Школа возможностей».

Характеристика Программы дана ранее. Кратко опишем назначение программ повышения квалификации и УМК.

Одним из значимых направлений работы по внедрению Программы и преобразованию образовательной среды является обучение команды внедрения – нескольких представителей администрации образовательной организации на ППК «Управление созданием личностно-развивающей образовательной среды».

Управленческой команде отводится в Программе и в проекте особая роль. Выступая своеобразными инициаторами изменений среды, они в дальнейшем становятся гарантами этих изменений. Для этого управленцы в ходе обучения осваивают концепцию развития личностного потенциала, экспертно-проектную технологию В. А. Ясвина, основы стратегического проектирования А. М. Моисеева, проводят экспертизу образовательной среды своей организации и разрабатывают проекты создания ЛРОС в ОО.

Далее к обучению на ППК «Развитие личностного потенциала в системе взаимодействия ключевых участников образовательных отношений» подключается команда педагогов из каждой ОО, участвующей в проекте. Именно педагоги становятся проводниками идей развития личностного потенциала в условиях ЛРОС. Педагоги и психологи знакомятся с концепцией развития личностного потенциала, экспертно-средовым подходом, методикой создания ПОС, методикой развития эмоционального интеллекта и развития 4К, обучаются практическому применению новых форм организации занятий и оценки обучающихся, в том числе на основе использования учебно-методических материалов Программы.

На завершающее обучение по ППК «Навигация обучающихся сообществ в личностно-развивающей образовательной среде» от каждой ОО приглашаются по 1-2 представителя, прошедших обучение по управленческой или педагогической программам. Данная ППК призвана подготовить специалистов по сопровождению и поддержке процессов внедрения Программы в ОО. Задачами наставников становятся: организация и развитие ПОС в ОО, создание методических лабораторий, обеспечение сетевого взаимодействия участников Программы, навигация педагогов и управленцев своей организации в продуктах и инструментах Программы, в том числе и знакомство с новыми продуктами.

Как мы отмечали ранее, все эти ППК, начиная со второго года реализации Программы в регионе, предстояло реализовать специально сформированной РОСК, каждый из участников которой также прошел соответствующее обучение по одной или двум дополнительным программам, разработанным лабораторией развития личностного потенциала в образовании МГПУ: ППК «Методология и технология обучения управленческих команд

образовательных организаций созданию личностно-развивающей образовательной среды) и ППК «Развитие личностного потенциала в системе взаимодействия ключевых участников образовательных отношений: методология и технология обучения».

Одним из содержательных компонентов модели стал непосредственно УМК «Школа возможностей», который в той или иной степени используют в своей деятельности все ОО – участницы проекта. Данный УМК объединяет в себя образовательные решения, инструментально оформляющие Программу и включающие следующие группы методических материалов:

1. выделенные курсы для обучающихся (включают УМК «Социально-эмоциональное развитие детей» для дошкольников и младших школьников, УМК «Развитие личностного потенциала подростков»);

2. интеграция в предметное преподавание (содержит методический комплекс по развитию универсальных компетентностей 4К у школьников);

3. ЛРОС для ОО (включает методический комплекс для управленцев и педагогов по оценке, проектированию и управлению ЛРОС; модульное трансформируемое пространственное решение КУБРИК для создания ЛРОС);

4. дополнительное образование (содержит готовые решения и сценарии для дополнительных поддерживающих занятий, в том числе направленных на развитие цифровой и финансовой грамотности детей).

Подробнее с материалами можно познакомиться в каталоге, расположенном на официальном сайте Благотворительного фонда «Вклад в будущее».

Еще на этапе моделирования системы реализации Программы мы прекрасно осознавали, что ее комплексное внедрение и стратегические изменения образовательной среды в самих организациях возможны только при системной поддержке ресурсного состояния команд внедрения, их индивидуальном консультировании, предоставлении открытых возможностей для профессиональной самореализации и продвижения в том проекте ЛРОС, который управленцы разрабатывают в начале реализации

Программы. Все это стало содержанием регионального сопровождения команд внедрения.

Содержание реализуется посредством инвариантных и вариативных организационных форм, технологий. К инвариантным формам относим: занятия в рамках курсов повышения квалификации, самостоятельную работу с материалами Программы и их внедрение, проектную деятельность команд внедрения, к вариативным: ПОС, тренинги, мастер-классы, фестивали, воркшопы, нетворкинги, супервизию и др.

Отметим, что, если инвариантные формы и технологии во многом были заданы Фондом, то все формы и технологии вариативной работы, направленные на сопровождение и поддержку ресурсного состояния команд внедрения, являются авторскими находками региональной РОСК.

Нам видится важным в рамках данной монографии описать не столько сами формы и технологии работы (с ними можно познакомиться на сайте ИРО в разделе «Федеральные и региональные программы и проекты» «Реализация комплексной программы по развитию личностного потенциала), а сколько общую логику организации работы с опорой на приоритетные задачи и направления взаимодействия с ОО – участницами проекта.

Отметим, что каждый год таких участников становилось все больше, и участники каждого года вхождения в Программу находились на своем этапе погружения в ее смыслы. Для облегчения обозначения таких команд были введены формулировки команд:

- «1 потока» – 11 ОО вошли в Программу в 2018-2019 гг.;
- «2 потока» – 19 ОО присоединились к Программе в 2019-2020 гг.;
- «3 потока» – 17 ОО стали участниками Программы в 2020-2021 гг.

Опишем логику организационной работы с командами разных потоков, которая направлена на решение приоритетных задач в зависимости от потока и года реализации командами Программы.

Ведущие задачи работы с командами внедрения в 1 год освоения Программы:

- сформировать представления о Программе, ее образовательных решениях, предназначенных для внедрения;
- познакомить команды внедрения друг с другом;
- создать условия для успешного запуска проектов ЛРОС, подготовленных управленческими командами в практику ОО, и понимания ими дальнейшего стратегического развития в региональном проекте;
- оказать методическую помощь при внедрении УМК «Школа возможностей» в образовательную практику школ и детских садов;
- поддержать инициативы и активность команд, имеющих первые успехи, а также ресурсное состояние команд, испытывающих определенные трудности на пути внедрения Программы;
- определить педагогов Программы, имеющих лучшие практики социально-эмоционального и когнитивного развития, а также управленцев-лидеров, разработавших эффективные управленческие кейсы.

Приоритетные задачи работы с командами во 2 год реализации им Программы:

- поддержать ресурсное состояние команд внедрения (к концу 2 года вероятностен спад активности, проектная стагнация);
- оказать оперативную помощь в решении различного рода проблем, связанных с внедрением Программы и созданием ЛРОС в ОО;
- организовать мониторинговые процедуры в ОО;
- открыть перспективы дальнейшего развития и предоставить возможность для позиционирования ОО в РСО и на межрегиональном уровне как инновационной команды внедрения (для ОО, имеющих такой потенциал) или команды, имеющей большие перспективы;
- оказать методическую помощь при внедрении УМК «Школа возможностей» в образовательную практику школ и детских садов;
- поддержать инициативы и активность команд, имеющих первые успехи, а также ресурсное состояние команд, испытывающих определенные трудности на пути внедрения Программы;

- определить педагогов, имеющих лучшие практики РЛП, и управленцев-лидеров Программы, разработавших эффективные управленческие кейсы;
- познакомить команды с командами-новичками, предоставить возможность для передачи и взаимообогащения опытом;
- способствовать запуску ПОС в ОО;
- создать возможности для со-бытийного взаимодействия команд.

Значимыми задачами работы командами в 3 год реализации ими Программы являлось:

- предоставить возможности для освоения новых образовательных решений Программы и самостоятельного инновационного поиска собственных решений для развития личностного потенциала;
- обобщить имеющийся опыт, тиражировать эффективный опыт и тиражировать эффективные практики развития личностного потенциала;
- определить педагогов, имеющих эффективные практики развития личностного потенциала, и управленцев-лидеров Программы, разработавших эффективные управленческие кейсы;
- познакомить команды с командами-новичками, создать возможность для передачи и взаимообогащения опытом;
- поддержать инициативы и активность команд, имеющих успехи и ресурсное состояние команд, испытывающих определенные трудности на пути внедрения Программы;
- развивать со-бытийный подход в организации форм взаимодействия разных ОО друг с другом;
- открыть перспективы для команд внедрения по дальнейшему самостоятельному развитию проектных идей (жизнь проекта ЛПРОС в ОО не заканчивается по окончании регионального проекта).

Помимо приоритетных задач при организации работы с командами внедрения важно также учитывать период реализации самого регионального проекта и количество участников и потоков. В нашем случае проект реализовывался по факту практически 4 учебных года и включал разное количество участников (с каждым годом оно увеличивалось). Уже на второй год возникла необходимость как коллективных, так и групповых форм, и технологий работы с педагогами и управленцами разных потоков.

Индивидуальное сопровождение, которое осуществлялось и закреплённым за каждой ОО куратором, и сотрудниками центра сопровождения проектов проводилось с первого года проектного цикла. Укажем формы и технологии вариативной работы с командами внедрения в соответствии с потоками и годами реализации проекта (см. табл. 5).

Таблица 5.

Формы и технологии вариативной работы с командами внедрения в соответствии с потоками и годами реализации проекта

Формы и технологии работы с 1 потоком	Формы и технологии работы со 2 потоком	Формы и технологии работы с 3 потоком
2018-2019 гг.		
<p><i>1 год работы в Программе (11 ОО)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – проектные и стратегические сессии; – поддерживающие семинары, организуемые РОСК для команд внедрения; – методические семинары по первым итогам реализации Программы, в частности УМК «Школа возможности»; – консультации куратора 		
2019-2020 гг.		
<p><i>2 год работы в Программе (11 ОО)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – поддерживающие и вдохновляющие семинары/вебинары; – региональные и Межрегиональные конференции, откры- 	<p><i>1 год работы в Программе (19 ОО)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – проектные и стратегические сессии; – поддерживающие семинары, организуемые РОСК для команд внедрения; 	

Формы и технологии работы с 1 потоком	Формы и технологии работы со 2 потоком	Формы и технологии работы с 3 потоком
<p>тые мастерские, методические семинары по реализации УМК «Школа возможностей» – первый опыт;</p> <ul style="list-style-type: none"> – воркшопы, семинары по актуальным проблемам и запросам конкретной ОО; – семинары по мониторинговым процедурам; – консультации закрепленных за каждой ОО куратора; – общественная экспертиза педагогических проектов, проводимая каждой ОО в открытом для посещения всеми педагогами организации формате; – региональный фестиваль лучших практик развития личностного потенциала; – супервизия реализации управленческих проектов; – самоорганизация ПОС в ОО 	<ul style="list-style-type: none"> – открытые мастерские команд 1 потока (позиция-участника-исследователя); – консультации куратора; – воркшопы, семинары по актуальным проблемам и запросам конкретной ОО; – семинары по мониторинговым процедурам; – самоорганизация ПОС в ОО 	

Формы и технологии работы с 1 потоком	Формы и технологии работы со 2 потоком	Формы и технологии работы с 3 потоком
2020-2021 гг.		
<p style="text-align: center;"><i>3 год работы в Программе (11 ОО)</i></p> <p>Переход от мероприятий к событийности, от обучения к взаимообмену и сообучению:</p> <ul style="list-style-type: none"> – семинары, мастер-майнды наставников и управленцев; – открытые площадки демонстрации опыта и обогащения практик; – поддерживающие ресурсное состояние педагогов вебинары, семинары; – общественная экспертиза педагогических проектов, проводимая каждой ОО в открытом для посещения всеми педагогами организации формате; – региональный фестиваль лучших практик развития личностного потенциала; – семинары для ПОС и открытые формы взаимодействия ПОС с сообществами других ОО; – тематические межрегиональные конференции; 	<p style="text-align: center;"><i>2 год работы в Программе (19 ОО)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – поддерживающие и вдохновляющие семинары/вебинары с участием команд 1 потока; – семинары, мастер-майнды наставников и управленцев; – региональные и межрегиональные конференции, открытые мастерские, методические семинары по реализации УМК «Школа возможностей»; – воркшопы, семинары по актуальным проблемам и запросам конкретной ОО; – семинары по мониторинговым процедурам; – консультации куратора; – общественная экспертиза педагогических проектов, проводимая каждой ОО в открытом для посещения всеми педагогами организации формате; – региональный фестиваль лучших практик 	<p style="text-align: center;"><i>1 год работы в Программе (17 ОО)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – проектные и стратегические сессии; – поддерживающие семинары, организуемые РОСК для команд внедрения; – открытые мастерские команд 1 и 2 потоков (позиция-участника-исследователя); – консультации куратора; – воркшопы, семинары по актуальным проблемам и запросам конкретной ОО; – семинары по мониторинговым процедурам; – самоорганизация ПОС в ОО

Формы и технологии работы с 1 потоком	Формы и технологии работы со 2 потоком	Формы и технологии работы с 3 потоком
– супервизия реализации управленческих проектов	тик развития личностного потенциала; – супервизия реализации управленческих проектов; – вебинары для поддержания активности ПОС в ОО	
2021-2022 гг.		
<p style="text-align: center;"><i>4 год работы в Программе (11 ОО)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – открытые площадки демонстрации опыта и масштабируемости опыта (выход на стажировочные площадки); – поддерживающие ресурсное состояние педагогов вебинары, семинары; – региональный фестиваль лучших практик развития личностного потенциала; – открытые формы взаимодействия ПОС с сообществами других ОО; – итоговая супервизия 	<p style="text-align: center;"><i>3 год работы в Программе (19 ОО)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – семинары, мастермайндсы наставников и управленцев; – открытые площадки демонстрации опыта и обогащения практик; – поддерживающие ресурсное состояние педагогов вебинары, семинары; – общественная экспертиза педагогических проектов, проводимая каждой ОО в открытом для посещения всеми педагогами организации формате; – региональный фестиваль лучших практик развития личностного потенциала; – открытые формы взаимодействия ПОС с сообществами других ОО; 	<p style="text-align: center;"><i>2 год работы в Программе (17 ОО)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – поддерживающие и вдохновляющие семинары/вебинары с участием команд 2 и 3 потоков; – семинары, мастермайндсы наставников и управленцев; – межрегиональные конференции, открытые мастерские, методические семинары по реализации УМК «Школа возможностей»; – воркшопы, семинары по актуальным проблемам и запросам конкретной ОО; – семинары по мониторинговым процедурам; – консультации закрепленных за каждой ОО куратора;

Формы и технологии работы с 1 потоком	Формы и технологии работы со 2 потоком	Формы и технологии работы с 3 потоком
	<ul style="list-style-type: none"> – тематические межрегиональные конференции; – проектировочные сессии по дальнейшему саморазвитию команды внедрения проекта; – супервизия реализации управленческих проектов (к супервизии привлекаются команды 1 потока) 	<ul style="list-style-type: none"> – общественная экспертиза педагогических проектов, проводимая каждой ОО в открытом для посещения всеми педагогами организации формате; – региональный фестиваль лучших практик развития личностного потенциала; – вебинары для поддержания активности ПОС в ОО; – проектировочные сессии по дальнейшему саморазвитию команды внедрения проекта; – супервизия реализации управленческих проектов (к супервизии привлекаются команды 1 потока)

В данную таблицу не включен этап постпрограммного сопровождения.

Данный этап РОСК Ярославской области не удалось реализовать на практике, однако в модели были определены такие приоритетные задачи работы в данный период:

- организация поддерживающих ресурсное состояние событий;
- организация ФИП, РИП, стажировочных площадок, взаимодействие с консорциумом (исследовательскими центрами);

- организация в регионе Ассоциации ОО «Развитие личностного потенциала»;
- широкое тиражирование лучших практик в регионе и за его пределами;
- организация системы командного наставничества: команды ОО-участниц Программы становятся наставниками команд ОО, изъявивших желание интегрировать Программу в свой образовательный процесс;
- интеграция Программы в деятельность педагогических классов и педагогических колледжей с привлечением к работе с ними ОО-участниц Программы;
- методическая поддержка команд, продолжающих само-развитие в Программе;
- стимулирование ОО-участниц Программы к участию в отборе на присвоение статуса «Центров развития личностного потенциала».

Заметим, что несмотря на все трудности и официальное завершение в 2022 г. действия Программы на территории ЯО, на данный момент 10 ОО нашего региона получили официальный статус «Центров развития личностного потенциала» и продолжают свой независимый путь в Программе. Это самое большое количество от регионов ОО, изъявивших свободное желание стать теми организациями, которые и в дальнейшем готовы к системной работе в Программе.

Естественно, что достижение данных целей и реализация поставленных задач в течение проектного периода должны привести к определенным результатам, к созданию продуктов и достижению определенных эффектов (см. табл. 6).

Таблица 6.

Результаты, продукты и эффекты проекта

Ожидаемые результаты	Ожидаемые продукты	Ожидаемые эффекты
Создана и реализована в регионе система сопровождения участников	– курсы повышения квалификации для управленцев, педагогов, наставников в рамках Программы;	– изменения в управленцах и педагогах (развитие жизнестойкости и профессиональной мотивации, снижение

Ожидаемые результаты	Ожидаемые продукты	Ожидаемые эффекты
проекта.	– описанная модель организации и сопровождения реализации Программы	установки на заданность и неизменяемость способностей, развитие инновационной культуры в области разработки собственных практик развития личностного потенциала);
Создана система мониторинга результатов проекта.	База диагностического материала для проведения системного мониторинга	– изменения у обучающихся: развитие компетенций XXI века и развитие личностного потенциала;
Реализация Программы в условиях ЛРОС, самостоятельно созданной командой внедрения каждой из ОО-участниц проекта.	<ul style="list-style-type: none"> – самостоятельные разработки участниками проекта практик развития личностного потенциала; – статьи и выступления команд внедрения; – управленческие проекты по созданию ЛРОС и кейсы управленческих решений; – банк лучших практик развития личностного потенциала 	<ul style="list-style-type: none"> – метасубъектные изменения: корреляция между мотивацией педагога и обучающегося; – изменения в образовательной среде: увеличение доли творческой среды, изменения в параметрах среды

Безусловно, самые важные и значимые результаты и эффекты – это изменения, произошедшие с основными участниками образовательных отношений. Они подробно описаны в публичном отчете о реализации Программы в Ярославской области, подготовленном Благотворительным фондом «Вклад в будущее» и размещенном на его официальном сайте [Отчет Программы ... , 2022].

В рамках данной монографии прокомментируем только изменения, произошедшие с образовательной средой ОО, участвующих в Программе.

В целом за проектный период реализации Программы в Ярославской области возросло количество ОО с преобладанием сред творческого типа. Так, «к моменту завершения трехлетнего цикла Программы творческая среда преобладает в 43 % ОО, также в 43 % она равнозначна по количественным показателям с другой (карьерной), и лишь в 14 % учреждений творческая среда

так и осталась выраженной в меньшей степени, чем другие типы среды» [Отчет Программы ... , 2022, с. 2]. При этом наблюдается существенное снижение доли догматической среды (на 15 п. п.) и доли карьерной среды (на 5 п. п.).

Существенные изменения произошли в развитии параметров среды, которые на этапе первичного исследования были обозначены как недостаточно развитые: мобильность, широта, интенсивность, структурированность, обобщённость. При этом в экспертизе образовательной среды участвовали все основные участники образовательных отношений и результаты восприятия и оценивания среды разными категориями респондентов сравнивалось. Было установлено, что выше оценивают параметры среды педагоги, ниже родители и обучающиеся. Однако к третьему году исследования согласованность оценок среды разными целевыми аудиториями стала выше. Все это доказывает эффективность как самой непосредственно Программы, так и проведенной работы в рамках регионального проекта.

В заключение отметим, что в описанной нами модели не предполагалось особенных задач, использования особых форм и технологий работы с сельскими и городскими ОО. Напротив, вся работа проходила с целью сближения организации независимо от места их расположения. И вместе с тем специфика сельских школ и детских садов учитывалась и членами РОСК в процессе проведения индивидуальной (адресной) работы с учреждениями, а участниками самих команд внедрения Программы в процессе проектирования ими ЛРОС.

В следующей главе представлен опыт проектирования ЛРОС тремя сельскими организациями Ярославской области: МДОУ №3 «Ивушка», МОУ Спасской СШ ЯМР и МОУ Леснополянская начальная школа им. К. Д. Ушинского Ярославского муниципального района, а также опыт МАОУ Абанской средней общеобразовательной школы №3 Красноярского края.

ГЛАВА 2. СОЗДАНИЕ ЛИЧНОСТНО-РАЗВИВАЮЩЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ В СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЕ

2.1. Управленческий проект по созданию лично-развивающей образовательной среды «Детский сад «Ивушка» – территория возможностей» как мотиватор инновационного развития дошкольной образовательной организации

Сегодня среди дошкольных организаций прослеживается очевидная тенденция к поиску осмысленных ориентиров, конкретных образовательных форм и инновационных методов работы. В этом процессе большую роль играют реальные изменения в стратегии управления образованием и новые механизмы его финансирования, предлагающие ОО осуществлять самостоятельный поиск дополнительных финансовых и социокультурных ресурсов [Новикова, 2020].

Педагогический коллектив муниципального дошкольного образовательного учреждения № 3 «Ивушка» ЯМР (далее МДОУ № 3) с сентября 2019 года работает в проблемном поле, обозначенном темой инновационного проекта в рамках муниципальной инновационной площадки «Формирование лично-развивающей образовательной среды (ЛРОС) в дошкольной образовательной организации в условиях сельского социума». Наш детский сад достаточно новый (сдан в эксплуатацию в 2016 году) и большой (12 групп), его контингент 298 детей, 25 % из которых – дети с ОВЗ, педагогический состав – 37 педагогов. За пять лет здесь сложились некоторые устойчивые традиции, сформирован педагогический коллектив с его организационной культурой и ценностями, культурой взаимоотношений с родителями, социумом поселка Ивняки, партнерами.

В январе 2021 года коллектив детского сада стал участником Программы, 10 педагогов и членов управленческой команды прошли обучение на курсах повышения квалификации, организованных ИРО.

С момента создания детского сада усилия педагогов были направлены на реализацию закрепленной в Уставе миссии «Вос-

питание хозяина земли», поскольку расположен он в сельской местности рядом с агрофирмой Пахма.

С введением в мае 2020 года в эксплуатацию нового модульного корпуса ДОО на 120 мест, в детский сад пришли работать еще 8 воспитателей и 3 специалиста, 6 из которых – воспитатели без опыта работы и молодые педагоги. Было произведено перестроение состава педагогов на группах, что внесло некоторую разобщенность в коммуникации с педагогами и родителями воспитанников, потребовало изменений в традиционных подсистемах управления. Очевидным стало, что внутренние организационные процессы в детском саду нуждаются в осмыслении и корректировке.

Вместе с этим возникли и проблемы в реализации ФГОС дошкольного образования. Достижение высокого качества дошкольного образования в какой-то период превратилось в проблему, поскольку большое количество молодых специалистов и педагогов без опыта работы принесло определенное снижение показателя удовлетворенности родителей образовательными услугами ДОО. Остро встала задача повышения профессиональной компетентности воспитателей, в том числе и тех, кто работал на группах комбинированной направленности. Количество детей с ОВЗ в детском саду увеличилось с 15 % в 2019 и 17 % в 2020 году до 25 % в 2021.

Управленческий анализ показал, что различные объективные и субъективные обстоятельства, влияющие на качество образовательной среды, требуют стратегических изменений и выбора такой инновационной стратегии, которая бы способствовала быстрому развитию ОО, прорыву в достижении действительно высокого качества дошкольного образования. Своеобразным мотиватором этих изменений может стать объединение коллектива вокруг новой интересной идеи, а управленческим инструментом – обновление системы мотивации и выстраивание эффективного взаимодействия ДОО с родительским сообществом и социальными партнерами как с участниками образовательных отношений. Необходимым явилось позиционирование себя в социуме как ОО, с достойными условиями, полностью соответствующими требованиям ФГОС ДО, трансформирующимися в возможности для развития детей со всеми образовательными потребностями. Для этого нужно было решить

проблему формирования общего видения сначала в административной команде, а затем – в коллективе педагогов.

Курсы повышения квалификации по созданию ЛРОС в ОО сначала для управленческих команд, а затем и курсы для педагогов, нацеленные на развитие у участников ППК эмоционального интеллекта, формирование у них современных актуальных компетенций модели «4К», освоение новых инструментов развития личностного потенциала, позволили задуматься не просто о создании условий (управленческих, организационных, кадровых, педагогических, социальных, методических), а о механизмах перевода этих условий в возможности для развития личностного потенциала ключевых участников образовательных отношений. Общее видение командой управления стратегии развития и ясность в осознании целей стали «моментом истины» на старте создания детским садом инновационного проекта, который через три года должен привести ОО на качественно новый уровень развития.

Анализ деятельности МДОУ №3 «Ивушка», проведенный с использованием комплекса методик исследования образовательной среды В. А. Ясвина [Ясвин, 2011; Ясвин, 2019], а также исследования организационной культуры, силовой и SWOT-анализ, проведенные в январе-феврале 2021 года при подготовке Проекта, данные ежегодного мониторинга образовательной деятельности и результаты самообследования педагогов, позволили выявить и сформулировать ключевую проблему: существующая в МДОУ №3 «Ивушка» ЯМР образовательная среда карьерно-догматического типа формирует зависимую и пассивную личность и препятствует развитию активности и социализации детей с различными образовательными потребностями.

Данная ключевая проблема позволила сформулировать стратегическую цель проекта: перевод существующей среды в ЛРОС с доминантой среды «творческого» типа в сочетании ее с элементами «карьерной» и «безмятежной» среды, что сможет обеспечить трансформацию среды условий в среду возможностей для основных участников образовательных отношений, способствующую развитию и социализации детей с различными образовательными потребностями.

Здесь важно пояснить, что элементы карьерного типа среды необходимы для реализации миссии сельского детского сада –

воспитание хозяина земли. Карьерная среда поможет сформировать активную трудолюбивую личность. Безмятежная среда в сочетании с творческой, необходима для воспитания креативной, свободной и открытой личности. Эти качества востребованы обществом, государством, временем.

Как уже обозначено, в начале нашей проектной деятельности, были определены такие проблемы как недостаточная мотивированность и наличие сопротивления инновациям у педагогов, а также недостаточное понимание ими приоритетных задач деятельности сада. Педагоги, несмотря на требования ФГОС ДО и прописанные в основной образовательной программе и адаптивной основной образовательной программе требования реализации содержания образования на основе системно-деятельностного подхода, часто используют традиционные (групповые, коллективные) методы работы с различными категориями детей, без учета индивидуальных особенностей, лишь только формально исполняя эти требования. Многие работают в традиционном поле применения общих подходов к развитию детей.

Мы пришли к выводу, что изменить ситуацию может выявление причин проблем, организация их решения, прежде всего через принятие управленческих решений, направленных на создание совершенной системы мотивации и стимулирования качества труда педагогических кадров.

Классики теории управления такие, как Питер Сенге (в других источниках – Питер Сендж), Э. Деминг считали сильнейшим механизмом мотивации у сотрудников создание управленческой ситуации, когда у людей начинает формироваться эмоциональная приверженность организации или вовлеченность. Согласно подходу Э. Деминга, «Все успешные исследования и инновации были выполнены людьми, получающими радость от своей работы» [Лобанов, 2021, с. 1]. Следовательно, чтобы Проект стал действительным мотиватором положительных изменений ОО, должна измениться вся система управления. И эти изменения должны коснуться реализации всех управленческих функций, начиная от планирования, заканчивая контролем и мотивацией.

Такой системой нами была выбрана матричная система управления, позволяющая педагогам занять в ней субъектную позицию. Принцип распределенного лидерства, лежащий в основе

матричной системы управления, помогает формировать заинтересованность и рождает инициативу «снизу». Постепенно вовлеченность большинства педагогов в общее дело становится мощным инструментом реализации системно-деятельностного подхода, а также залогом развития ОО в целом и одновременно признаком организационной культуры субъектного типа [Гайнутдинов, 2016].

Данный подход позволяет нашей управленческой команде решать ряд следующих внутриорганизационных проблем, определенных в ходе анкетирования педагогов:

- непонимание психологических особенностей современных детей, непринятие их (отметили всего около 40 % педагогов, и из них 80 % педагогов с опытом работы более 20 лет);
- привычка работать «по-старинке», сопротивление новому (отметило более 60 %);
- отсутствие времени на освоение новых образовательных технологий (загруженность педагогов по причине текучки кадров, пандемии, большого количества педагогов-студентов (отметило 56 % педагогов);
- отсутствие очных качественных практико-ориентированных курсов и ППК (назвали 75 % педагогов);
- авторитарный стиль педагогической деятельности признали за собой 30 % педагогов.

Соответственно, предметом управленческих решений, направленных на решение проблемы, становятся: поиск возможностей для профессионального развития педагогов, их самообразования и стажировок; помощь в поиске соответствующих ППК; организационно-управленческое переосмысление организации собственного времени, система наставничества и поддержки молодых кадров.

С 2020 года создана Школа молодого педагога, а с 2021 года начала работать Школа высшего профессионального мастерства. В систему внутрифирменного обучения включены вопросы тайм-менеджмента, работы с детьми с ОВЗ, технологий самообразования, вопросы реализации ФГОС ДО и ООП, воспитания и реализации Рабочей программы воспитания. В саду проходит обучение формам и методам индивидуальной работы с дошкольниками разного возраста, организуются семинары и тренинги по реализации

модели формирования у детей ключевых компетенций XXI века «4К» и другие важные вопросы, востребованные педагогами. Это придает энергетический импульс и создает возможность для развития индивидуальности сотрудников. Все эти события стали своеобразными инструментами организационно-психологических инвестиций управленческой команды, которые полностью оправдывают себя. Здесь находит свое отражение принцип «сообщающихся сосудов»: инвестиции в развитие индивидуальности педагога отзываются готовностью педагога к индивидуализации педагогического взаимодействия с ребенком и его семьей, что улучшает психологический климат в коллективе, создает условия для комфортизации среды [Гайнутдинов, 2016].

Внутрифирменное обучение приносит свои результаты. Педагоги становятся полноправными участниками аналитической деятельности нашей ОО, а значит, начинают вносить свой вклад в управление МДОУ. Ниже в таблице 7 приведены данные, которые получены в результате обобщения коллективного SWOT-анализа и силового анализа ситуации на подготовительном этапе создания проекта ЛРОС. Каждый проблемный аспект, выявленный в ходе коллективной работы педагогов и администрации над аналитической частью Проекта ЛРОС, стал основанием для принятия управленческого решения, согласованного с задачами реализации Проекта (см. табл. 7).

Таблица 7.

Профессиональные проблемы педагогических кадров и пути их решения

Проблема	Пути решения проблемы
Ориентация педагогов и обучающихся на мотивацию, направленную на избегание неудач, мотивацию долга и ответственности (вместо познавательной и мотивации успеха)	Изучение мотивационно-потребностной и ценностной сфер педагогов и детей, создание возможностей для удовлетворения потребностей в развитии, самообразовании, развитии мотивации достижения

Проблема	Пути решения проблемы
Репродуктивный характер педагогической деятельности даже у опытных педагогов: демонстрируется прямая передача знаний, формы работы с детьми направлены на восприятие, запоминание и воспроизведение информации, что не актуально в современной ситуации и не формирует у детей компетенции XXI века, мешает социализации детей с ОВЗ	Обучение продуктивным творческим формам, формирование субъектной позиции педагога и через нее – ребенка
Интенсивная смена кадров	Открытая кадровая политика, изменение условий стимулирования труда, изменение стиля управления, организационной культуры
Недостаточно благоприятный климат в коллективе, трудности во взаимопонимании между членами коллектива и администрацией	Изменение стиля управления, применение принципа распределенного лидерства в построении управленческой команды, изменение и трансформация организационной культуры
Загруженность воспитанников и педагогов образовательной деятельностью, отсутствие свободного времени в режиме дня на сюжетно-ролевую игру, экспериментирование, проектную деятельность, которые способствуют развитию инициативы ребенка и его творческого мышления	Трансформация позиции педагогов, использование принципа свободы выбора вида деятельности (в целях развития детской инициативы)
Желание семьи перекладывать ответственность за развитие и воспитание на другую сторону (вместо того, чтобы согласовывать и объединять усилия)	Организация сотрудничества с родителями на принципах взаимного интереса. «Школа родительского просвещения»
Снижение показателя среды «широта» образовательной среды (этот показатель, во многом, ограничила пандемия, например, отменены	Расширение образовательной среды за счет виртуальных возможностей

Проблема	Пути решения проблемы
поездки и выезды в другие учреждения, походы и пр.)	
Агрессивность, нарушение коммуникации всех участников образовательных отношений в целом (снижение толерантности, эмпатичности), недостаточное развитие эмоционального интеллекта	Развитие эмоционального интеллекта у педагогов и детей, формирование коммуникативно-ценностной сферы
Отсутствие четко обозначенной взаимосвязи между положительными результатами деятельности педагога и его материальным стимулированием	Изменение Положения о стимулировании труда, коллективное обсуждение и принятие Положения
Преобладание карьерного типа среды, желание учреждения и педагогов заработать хороший рейтинг, получить баллы (истинная цель не всегда направлена на ребенка)	Формирование новых ценностных ориентаций, повышение инновационности организационной культуры, повышение параметра широты среды
Особая ограниченная среда поселка Ивняки. Детский сад – основная образовательная среда для большинства дошкольников, где созданы условия, соответствующие требованиям лицензии на право ведения образовательной деятельности в сфере ДО, но они в ситуации ограниченности не предоставляют возможности для развития детей	Повышение активности и уровня просвещенности родителей, заинтересованности социальных партнеров в сетевом взаимодействии с ДООУ и тем самым обеспечение наиболее успешного развития и социализации дошкольников со всеми образовательными потребностями

Мы четко понимаем, что реализация проекта предоставит новые возможности для всех участников образовательных отношений, которые обобщили в таблице 8.

Таблица 8.

Новые возможности для участников образовательных отношений как ожидаемый результат проекта

Участники образовательных отношений – благополучатели проекта	Ожидаемые результаты проекта
Обучающиеся	Будут предоставлены возможности: активного проявления детской инициативы; реализации индивидуального образовательного маршрута каждому ребенку с учетом его образовательных потребностей и особенностей развития; достижения в дальнейшем успеха в современном обществе на основе формирования предпосылок таких качеств как коммуникативность, кооперация, креативность, критическое мышление, эмоциональный интеллект
Родители	Будет предоставлена возможность: повышения уровня родительского просвещения, участия родителей в создании условий для максимального развития дошкольников, дальнейшей их социализации и успешности в получении начального образования на следующем уровне общего образования; более активного участия в делах и управлении ДОУ; партнерства всех субъектов образования
Педагоги	Будет обеспечено: повышение трудовой мотивации и профессионального уровня, развитие педагогических компетенций и позитивные изменения качества организационной культуры, личностное развитие на основе созданных возможностей для творческой самореализации
Администрация	Получает возможности: совершенствования управленческих компетенций, личностного развития, повышения авторитета, получения новых знаний и формирования опыта преодоления имеющихся управленческих дефицитов

Участники образовательных отношений – благополучатели проекта	Ожидаемые результаты проекта
Образовательная организация	Проект принесет «бонус» в виде повышения ее конкурентоспособности и укрепления позитивного имиджа, создания бренда «Ивушка» как гарантии качества дошкольного образования для всех детей
Социальные партнеры	Получат возможность качественного сетевого взаимодействия с ДОО, повышения активности населения в поселке Ивняки и всего Ярославского МР

Как видим, реализация Проекта и достижение его целей позволит существенно повысить удовлетворенность всех указанных категорий участников образовательных отношений.

Поскольку мы сформулировали планируемые результаты для каждой категории благополучателей Проекта, то, соответственно, встала задача конкретизировать цели тем более, что и наука об управлении организацией говорит о необходимости конкретизировать стратегическую цель в подцелях. В этом состоят главные принципы программной организации деятельности построения будущего [Мокшеев, 2016]. Это помогло более четко представить направления работы и сформулировать *подцели*, которые стали затем точками опоры в постановке конкретных задач Проекта:

1. модернизация пространственно-предметной среды;
2. выявление и развитие личностного и профессионального потенциала педагогического коллектива, развитие профессиональных компетенций педагогов и повышение их профессиональной мотивации с целью создания возможностей для развития и социализации обучающихся с различными образовательными потребностями;
3. обновление управленческих механизмов в ДОО и применение способов, технологий и моделей управления на основе мотивирующего управления;
4. преодоление ограниченности среды поселкового социума средствами дополнительного образования и сетевого

взаимодействия, трансформация существующих коммуникационных связей по всем направлениям (педагог – педагог, педагог – дошкольник, педагог – родитель, педагог – администрация, администрация – социум).

Стратегическая цель и ее подцели обеспечили четкое определение следующих основных задач, ставших основой дорожной карты проекта:

- разработать стратегическую программу создания ЛРОС, направленную на развитие и социализацию детей в условиях инклюзивного образования;

- создать организационные и управленческие возможности для трансформации карьерно-догматической среды в среду карьерно-творческого типа с элементами безмятежности;

- расширить, обновить и трансформировать материально-техническую базу ДООУ в целях предоставления возможностей развития детей с различными образовательными потребностями;

- создать возможности развития ключевых компетенций педагогов, в том числе за счет изменений в системе управления, изменений мотивационных и ценностных аспектов их профессиональной деятельности;

- повысить качество взаимодействия педагогов с родителями и социумом за счет поиска новых форм сотрудничества во благо ребенка.

Отметим, что для того, чтобы среда условий стала средой возможностей, необходимо решить проблемы по «западающим» параметрам исследования среды [Ясвин, 2011; Ясвин, 2019]. После проведенного в январе-феврале 2021 года первичного исследования к ним отнесены следующие:

- *социальная активность* среды – показатель ее социально-ориентированного созидательного потенциала и влияния данной образовательной среды на социальную среду региона);

- *широта* – характеристика среды, показывающая какие субъекты, объекты, процессы и явления включены в данную образовательную среду;

- *эмоциональность* – параметр характеризует соотношение в ней эмоционального и рационального компонентов, состоит из двух шкал: шкалы взаимоотношений в педагогическом коллек-

тиве, с обучающимися и родителями и шкалы эмоциональности оформления РППС.

В процессе первичной экспертизы среды мы провели также с детьми старшего дошкольного возраста диагностику по проективной рисуночной методике «Мой детский сад». Ее результаты оказались интересны и полезны для уточнения характеристик среды. Отметим некоторые из них:

- на рисунках детей преобладает пространственно-предметная среда, она достаточно разнообразна;

- у 35 % детей нарисовано здание детского сада (а не игровая и др. деятельность), что свидетельствует об интересе к новому зданию, но настораживает то, что дети мало рисуют себя в деятельности и игре;

- на рисунках нередко встречаются дети без лиц, что возможно говорит о недостаточности эмоционального тепла в детском саду;

- присутствуют признаки тревожности (сильный нажим, штриховка, темные цвета).

Учитывая результаты исследований, мы поставили задачу преобразовать среду в более эмоциональную, открытую, социально активную, интенсивную, технологичную и осознаваемую, обращенную к детским возможностям, доступную для детей со всеми образовательными потребностями.

Детский сад располагает достаточными ресурсами для достижения целей. Имеется большой практический опыт административной команды МДОУ №3 «Ивушка», более 80 % воспитателей имеют профильное образование (педагогика дошкольного образования). Большинство педагогов (60 % из которых моложе 35 лет) мотивированы на получение новых знаний и практического опыта, на включенность в инновационную деятельность. Родители дошкольников имеют желание быть партнерами, включаются в различные мероприятия, входят в Совет родителей МДОУ. Социальные партнеры МДОУ №3 «Ивушка» проявляют активность и желание сотрудничать. С течением времени расширяется состав инициативных групп, действующих в детском саду форм ПОС. Благодаря этому на конец сентября 100 % педагогов включены в ключевые события и направления Проекта.

Идея и цели Проекта интегрированы в Программу развития МДОУ №3 «Ивушка» ЯМР на период до 2024 года и Рабочую программу воспитания. Все эти документы объединены в трехмерную матрицу и имеют единую Проектнограмму (или, по-другому, дорожную карту, план-график). В 2022 году закончился наш проект муниципальной инновационной площадки (*далее МИП*) «Формирование личностно-развивающей образовательной среды (ЛРОС) в дошкольной образовательной организации в условиях сельского социума». По итогам двух лет работы над проектом МИП в июне 2021 года мы выпустили печатный методический сборник, в котором собраны 37 публикаций педагогов «Ивушка» за 2,5 года (тираж сборника 100 экз., объем – почти 200 страниц). 22 педагога приняли участие в описании своего опыта в реализации проекта МИП. В 2021 году уже после выхода сборника педагоги выпустили еще 6 публикаций в сборниках конференций разного уровня.

Отметим еще один важный аспект. Наш Проект направлен на трансформацию обычного детского сада с традиционной организационной культурой в особый детский сад с особой миссией – миссией инновационности. И в этой связи мы осознаем роль в этом процессе родителей наших воспитанников.

В нашем саду имеется опыт коллективной деятельности при заинтересованной поддержке родителей: реализация социально-значимых проектов в поселке Ивняки, интересные события, праздники, Дни открытых дверей. В 2020 году к 75-летию Великой Победы нами написана прекрасно оформленная и очень трогательная книга о героях КНИГА ПАМЯТИ, в создании которой приняли участие 58 семей. Каждая из этих семей получила такую книгу. На региональном этапе Всероссийского конкурса «За нравственный подвиг учителя» книга приобрела статус «Лучший образовательный печатный проект». Проектная команда приходит к выводу, что этот опыт необходимо продолжить и развивать творческий посыл, начатый в 2020 году.

Пандемия и ограничения, связанные с ней, перевели общение с родителями на дистанционный формат. Мы создали в нашем Проекте направление ПАРТНЕРЫ, а в нем – подпроект МЕДИА-ЦЕНТР «Ивушка», в котором работают: газета «Вести «ИВУШКИ», Youtube-канал «ИвушкаLIFE», группы и родительские чаты

во всех социальных сетях. Теперь все эти масс-медиа отражают события детского сада. Родители смотрят новости ИВУШКИ, участвуют в качестве общественных экспертов в голосовании при проведении конкурсов и различных интересных событий. В нашем медиа-центре открыта Школа родительского просвещения, а в ней – для старшего поколения «Школа бабушек и дедушек», для молодых родителей школа «Мой кроха», для родителей детей 5-7 лет школа «Мой дошкольник».

Так, запуская проект ЛРОС, мы акцентировали внимание на важности формирования и вовлеченности родителей (не только педагогов) и включения их в инновационную деятельность. Вовлеченность, эмоциональная приверженность формирует инновационную организационную культуру детского сада. Мы понимаем, что нужны изменения в управлении, стиле выстраивания коммуникационных процессов на всех уровнях ОО, в системе контроля и приоритетах в подсистеме соотношений «контроль-доверие». Необходима обратная связь от участников и благополучателей проекта, нужен глубокий анализ деятельности ОО, причем как педагогической, методической, образовательной, так и управленческой. Только он способствует эффективному коллективному проектированию, настоящему прорыву в развитии организации, а коллективное проектирование и реализация инновационных идей – это и есть переформатирование отношений, ведущее к созданию среды творческого типа.

Отметим, что коллектив нашего детского сада сильно изменился за период участия в создании и запуске проекта ЛРОС. Матричная система реализации проекта, основанная на принципе *распределенного лидерства*, принесла следующие результаты: рождается инициатива «снизу», проявляют себя новые и новые лидеры из числа рядовых педагогов, многие из которых впервые почувствовали вкус победы и успеха.

Это стало возможным благодаря включению в эту большую проектную работу, временные творческие группы, ПОС. Как уже было сказано, в нашем саду ПОС существуют в формате проектных групп, инициативных групп, творческих групп, которые определены и закреплены в матрице Проекта ЛРОС. В организации сегодня нет ни одного педагога, кто не был бы задействован в реализации проекта ЛРОС.

Во многом это стало возможным благодаря наличию и использованию персонал-технологий, оптимизации существующей системы стимулирования. Разработан комплекс методов и технологий работы с педагогическим персоналом, включая процедуры адаптации, обучения, подготовки к аттестации, оценки эффективности труда, стимулирования и мотивации. Подготовлено и внедряется новое «Положение о стимулировании труда педагогов» как эффективного инструмента реализации поставленных перед организацией целей.

Подводя итог, отметим, что управленческий проект по созданию ЛРОС «Детский сад «Ивушка» – территория возможностей» стал настоящим мотиватором инновационного развития нашей дошкольной образовательной организации.

2.2. Преемственность в организации занятий по социально-эмоциональному развитию в системе дошкольного и начального школьного образования

Одним из современных ключевых стратегических приоритетов непрерывного образования является формирование у обучающихся умения учиться, происходящее прежде всего в школе и детском саду – в двух смежных звеньях системы образования.

В последние годы наблюдается смещение акцентов в понимании готовности ребенка к обучению в школе с интеллектуальной на личностную готовность, в основе которой лежат сформированные познавательные мотивы обучения. Главным смыслом школьного обучения выступает сознательное желание ребенка учиться, познавать новое, опираясь на ранее полученные знания и опыт. В этой связи важным условием обучения становится преемственность.

Понятие преемственности понимается как непрерывный процесс воспитания и обучения ребенка, имеющий общие и специфические цели для каждого возрастного периода. При этом дошкольная образовательная организация обеспечивает базисное развитие способностей ребенка, а начальная школа, используя опыт детского сада, способствует его дальнейшему личностному становлению [Сурина, 2015]. Именно такой ОО, обеспечивающей преемственность между дошкольным и начальным общим образованием и является муниципальное общеобразовательное учре-

ждение «Леснополянская начальная школа имени К. Д. Ушинского» Ярославского муниципального района.

В 2018 г. школа стала участником регионального проекта «Реализация комплексной программы по развитию личностного потенциала». В ходе проекта управленческая команда разработала и реализовала проект «Создание личностно-развивающей среды ребенка XXI века», целью которого стало формирование образовательной среды, способствующей развитию личностного потенциала ребенка.

Одним из ведущих направлений проекта ЛРОС было определено развитие социально-эмоциональной сферы детей. И это неслучайный выбор направления.

Мы ежедневно сталкиваемся с теми или иными психологическими проблемами, возникающими у детей разного возраста, и понимаем актуальность организации системной образовательной деятельности по обучению детей управлению своими эмоциями и поведением. Так, развитие эмоционального интеллекта может выступать внутренним ресурсом развития личности и основой ее психического здоровья. Под эмоциональным интеллектом понимают способность воспринимать и выражать эмоции, понимать и объяснять намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, видеть причинно-следственные связи, регулировать эмоции (других людей и свои собственные), учитывать знания об эмоциональных состояниях в поведении, использовать знания об эмоциональном мире в решении повседневных задач [Социально-эмоциональное развитие детей, 2019].

Одной из составляющей Программы является программа социально-эмоционального развития, которая в условиях нашего учреждения интегрируется в образовательные программы как дошкольного, так и начального общего образования. Следовательно, одним из условий эффективной реализации программы социально-эмоционального развития в нашей школе является преемственность, проявляющаяся в единстве целей и задач, стоящих перед педагогами учреждения, в использовании ими определённых и согласованных методов и приемов формирования эмоциональной культуры воспитанников и обучающихся.

Остановимся на характеристике наиболее значимых особенностей организации социально-эмоционального развития в группах дошкольного возраста.

Дошкольный возраст – важный период в жизни каждого ребенка. Именно в этот период у него начинает развиваться самосознание, он учится понимать потребности других людей, их эмоции, взаимодействовать и сотрудничать со своими сверстниками и взрослыми. В это время важно заложить основу для дальнейшего формирования личностных качеств ребенка. Педагоги дошкольных групп видят свои задачи в том, чтобы показать детям как можно преодолеть трудности в общении, как научиться конструктивному взаимодействию друг с другом, как важно чувствовать, понимать и принимать друг друга.

В соответствии с проектными идеями ЛПРОС и программы социально-эмоционального развития, обучающиеся дошкольных групп в процессе ежедневной деятельности, включаются в различные игры:

- игры на сближение, помогающие преодолеть трудности в общении, способствующие развитию сплочённости группы (например, «Волшебный клубочек», «Комплименты», «Дружба начинается с улыбки», «Мы такие разные», «Подарок» и другие), которые можно использовать как на утреннем круге, так и вечером, подводя итоги дня, на прогулке и в группе;

- игры на распознавание эмоций – обучающие пониманию собственных эмоций, эмоциональные состояния других, способствующие овладению средствами эмоциональной выразительности;

- игры, направленные на развитие саморегуляции;

- дидактические игры, настольные игры, обучающие детей бесконфликтному общению;

- командные игры – развивающие умение действовать по правилам, действовать в команде;

- игры, направленные на снятие эмоционального напряжения (например, игры с песком, игры-массажи, упражнения для эмоциональной разгрузки).

Кроме этого, педагогами нашего учреждения проводится работа по обогащению предметно-развивающей среды различными дидактическими играми, пособиями и карточками для развития

социально-эмоциональной сферы детей. Эти игры пользуются особой популярностью у детей и могут использоваться как дошкольниками, так и младшими школьниками. К таким пособиям относятся:

- экраны настроения в виде светофоров, эмоциональных колобков, островов настроения, календарей и часов настроения;
- эмоциональные лото (мульт-лото с любимыми персонажами, эмоциональные автобусы, цветок настроения и др.);
- картотека эмоций животных, имеющая несколько вариантов использования;
- различные конструкторы эмоций, позволяющие создать то или иное настроение;
- круги Луллия, развивающие ассоциативные связи эмоций с различными событиями и явлениями природы;
- театр эмоций на деревянных лопатках «Золотой ключик»;
- игры «Звучащие эмоции», «Волшебный мешочек эмоций», «Судоку-эмоции», позволяющие развивать внимание, мышление и фантазию;
- сюжетные картинки, обучающие детей распознавать эмоции по движениям, жестам, положениям частей тела (дети могут не только отгадывать эмоции, но и еще дорисовывать их);
- пособия, направленные на развитие навыков саморегуляции (баночки грусти, злости, страхов; коврики злости, дружбы; пособия-мирилки);
- копилка добрых дел, стимулирующая детей быть отзывчивыми и внимательными к окружающим нас людям, помогать другим.

Вся практическая деятельность воспитателей показывает, что развитие социально-эмоциональной сферы детей через игровую деятельность оказывает большее воздействие, чем обычные занятия и беседы. Это происходит благодаря общей игровой атмосфере, складывающейся между педагогом и детьми, доверительным и непринуждённым отношениям. В процессе игровой деятельности ребенок расширяет свой опыт, обогащает свой внутренний мир новыми идеями, чувствами, представлениями. В игре отрабатываются варианты разрешения конфликтов, выражается недоволь-

ство или одобрение, дети поддерживают друг друга, учатся адекватно взаимодействовать, формируя тем самым коммуникативные навыки и умения.

В проектный период нами организована система занятий из УМК «Социально-эмоциональное развитие детей дошкольного возраста». Занятия направлены на развитие социально-эмоциональной сферы у детей дошкольного возраста, формирование компетенций, необходимых для успешной адаптации к школьному обучению.

Довольно часто первоклассник еще мало осознает свои переживания и не всегда способен понять причины, их вызывающие. На трудности и неудачи в школе он реагирует на эмоциональном уровне – тревогой, страхом, гневом, обидой. Неумение младшего школьника понимать свое и чужое эмоциональное состояние, контролировать и управлять своими эмоциями, поведением, неумение приемлемыми способами выражать свои чувства, решать возникающие на жизненном пути проблемы, конфликтные ситуации – может привести к проблемам в эмоциональном и коммуникативном развитии, к ухудшению психологического и психического здоровья.

Обучая детей конструктивному подходу решения возникающих трудностей и цивилизованному выражению своих чувств, педагоги нашего учреждения закладывают фундамент в становлении личностных качеств каждого ребенка, и что немаловажно, формируют предпосылки саморегуляции в сложных жизненных ситуациях – предпосылки жизнестойкости. Как следствие, дети становятся более успешными в обучении и общении со сверстниками и взрослыми, быстрее и цивилизованнее решают сложные ситуации взаимодействия, обретают уверенность в себе и учатся жить в мире с собой и окружающими.

Переходя из дошкольной группы в начальную школу, ребенок начинает осваивать новую роль. Его жизнь претерпевает ряд значительных изменений: появляются новые обязанности, возникает необходимость соблюдать школьные правила. Ребенок в этот момент сталкивается сразу с тремя жизненными ситуациями, для преодоления которых ему необходимы особые ресурсы. Это ситуации выбора, целедостижения, жизнестойкости.

Помочь плавно и безболезненно войти в новый социум ребенка, накопить необходимые ресурсы для преодоления обозна-

ченных ситуации, призваны и другие мероприятия, проводимые в нашем учреждении. Одним из таких является традиция проведения совместных уроков воспитанников подготовительной группы и обучающихся 1 класса. Взаимопосещение занятий, уроков, других мероприятий проводится с целью формирования у воспитанников первичного интереса к обучению в школе, на занятиях дети могут примерить на себя роль ученика начальной школы.

Также с 2019 года в нашем образовательном учреждении работает «Школа будущего первоклассника», которую с удовольствием посещают воспитанники подготовительных групп. Занятия проходят в здании начальной школы, благодаря чему дети будут хорошо ориентироваться в пространстве. Важным является и то, что на занятиях «Школы будущего первоклассника» учитель уделяет внимание играм на развитие волевой, личностной, эмоциональной сфер, формирование позитивной мотивации к обучению. Это такие упражнения, как:

- «Зеркало» – упражнение, помогающее детям лучше изучить свои эмоции, понимать мимику;
- «Способы повышения настроения» – игра, обучающая детей способам саморегуляции;
- «Я радуюсь, когда...» – упражнение, помогающее лучше узнать друг друга;
- игра «Ветер дует на...» – игра, помогающая детям осознать, что несмотря на то, что все мы разные, всегда найдется то, что нас объединяет;
- игра «Поделись с другом» – игра, позволяющая детям осознать, как приятно делиться с другими;
- игра «Слушай команду, не запутайся» – игра, помогающая развивать концентрацию внимания;
- упражнения «Костер» и «Волшебное кольцо» – упражнения, использующиеся на этапе рефлексии.

Подобные задания формируют у детей содержательный образ школьника, подготавливают к новому типу отношений со взрослыми, сверстниками, с самими собой.

Таким образом, методы и приемы, используемые учителями и воспитателями, тесно взаимосвязаны и хорошо дополняют друг друга. В результате дети учатся управлять своим поведением, пре-

одолевать трудности, достигать результаты, у большинства детей наблюдается позитивный настрой на обучение в школе, растет познавательная активность.

В проекте ЛРОС нами были успешно интегрированы идеи Федерального проекта «Успех каждого ребенка» нацпроекта «Образование». В соответствии с ним с 2020 года наше образовательное учреждение реализует программы дополнительного образования «Робототехника» и «Информатика».

Занятия робототехникой раскрывают способности ребенка, развивают его потенциал, ведь большую часть занятия составляет практика, в ходе которой дети постигают азы математики, физики, программирования, конструирования. Погружение в робототехнику в нашем учреждении происходит с 5 лет. Это позволяет развивать у детей мелкую моторику, учит их усидчивости и терпению, умению работать руками. Всё это проходит на фоне социализации, поскольку формат занятий требует диалога и с педагогом, и между детьми. И самое главное, дети учатся ставить цели и достигать их, продуктивно сотрудничать друг с другом, критически мыслить и творчески подходить к решению поставленных задач.

Мы заметили, что, поступив в первый класс, дети, посещающие кружок робототехники, чувствуют себя более уверенно на этих занятиях, способны эффективно взаимодействовать и решать более сложные задачи, а педагогу не нужно тратить время на то, чтобы ввести детей в эту программу. Благодаря таким занятиям и приобретенным на них навыкам, дети с интересом начинают изучать и другой предмет – «Информатику». Можно с уверенностью сказать, что «Робототехника» и «Информатика» – самые любимые детьми занятия, которых они каждый раз с нетерпением ждут и посещают их с большим удовольствием.

Одной из идей нашего проекта была идея создания музея в школе. В преодолении разрыва между школой и жизнью, между знаниями и компетенциями большую роль играет музей: в нем работа ребят, в том числе проектная, обретает новый креативный импульс.

В последние годы в музееведении и образовании активно ставятся проблемы достаточно нового для России понятия – «музейной педагогики» – отрасли музееведения, предполагающей внедрение отдельных ее положений в учебно-воспитательный процесс

[Перков, 2021]. Именно музей – с его разнообразнейшими коллекциями и возможностью устанавливать новые связи между предметами, идеями и эпохами – становится для детей и педагогов пространством снятия предметных ограничений [Перков, 2021]. В нашем образовательном учреждении музейные уроки проводятся руководителем музея «Русская горница» совместно с учителем начальных классов или воспитателем. Нередко приглашаются и ветераны войны и труда, военной службы.

Начиная со среднего дошкольного возраста, дети знакомятся с культурой и историей родного края, что помогает формировать в них нравственно-патриотические чувства, любовь к Родине. Система занятий выстроена таким образом, что дети, перейдя из детского сада в школу, все больше углубляются в уже знакомые им темы, расширяют свои знания и умения. Обучающиеся готовят презентации и выступления на различные исторические темы и участвуют в организации музейных мероприятий, включая и занятия для дошкольников. Таким образом, занятия в музее играют важную роль в организации преемственности между дошкольными группами и начальной школой в вопросах развития личности ребенка, поскольку способствуют формированию интереса и любви к национальной истории, приобщению к общечеловеческим ценностям, созданию условий для самообучения и саморазвития личности.

Также большую роль в формировании личностных качеств ребенка играет семья. Воспитание родительским примером является самым эффективным методом воздействия на ребенка.

Одной из задач наших педагогов, осуществляющих взаимодействие с родителями в условиях ЛРОС, выступает профилактика типичных проблем во взаимоотношениях родителей и детей: подавление самостоятельности и отсутствие инициирования ребёнком самостоятельной деятельности, ограничение свободы выбора, формирование зависимости ребенка от родителя. Из опыта работы можно сказать, что подобные ошибки негативно сказываются на формировании личностных качеств ребенка. Важно вовремя направить родителей на путь эмоционального принятия и сотрудничества со своим ребенком с целью создания условий для его гармоничного развития. Необходимо показать ребенку, что у него есть возможности, которые необходимо использовать для достижения цели. Детям важно, чтобы родители поощряли их

инициативу и самостоятельность, проявляли интерес к их делам и оказывали поддержку. Именно такие отношения родителей наиболее благоприятны для формирования предпосылок развития личностного потенциала ребенка.

Работа с родителями проводится в формах анкетирования, консультаций, родительских собраний, индивидуальных бесед, мастер-классов, проектной деятельности групп, совместного творчества, выполнения творческих домашних заданий, предусмотренных программой по социально-эмоциональному развитию [УМК «Школа возможностей» ... , 2022].

Выполнение творческих домашних заданий имеет особое значение в формировании детско-родительских отношений, поскольку носит систематический характер и опирается на тот материал, который в настоящее время прорабатывается с детьми. Совместное выполнение заданий позволяет родителям лучше узнать своего ребенка, его внутренний мир и помогает созданию и поддержанию доброжелательной атмосферы в семье. Большинство родителей отмечают, насколько их дети увлеченно выполняют домашние задания, у них появилась усидчивость, самостоятельность, ответственность и организованность, что говорит о высоком интересе к изучаемым в ходе программы вопросам.

Некоторые родители заметили, что их дети научились высказывать свою точку зрения, при этом готовы выслушать и другие суждения. Дети готовы в кругу семьи делиться полученными знаниями и даже поучать, если кто-то что-то делает не так. Родители замечают, как иногда их дети являются источником качественных изменений, происходящих с ними.

Многие взрослые начинают задумываться о том, о чем раньше даже и не думали, они становятся более внимательными к эмоциональному состоянию своих детей, их настроению, отношению к различным жизненным ситуациям.

В ходе реализации программы можно увидеть, как меняется отношение родителей к выполнению домашних заданий. Сначала возникало много вопросов: как делать, чтобы было правильно или что вообще надо делать; как быть, если у ребенка не получается выполнить какое-то задание. Однако спустя несколько занятий, взрослым удалось настроиться на волну творчества, и они заметили, какими неожиданными могут быть результаты, интересными и

порой смешными. Положительным является и то, что дети иногда сами проявляют инициативу и придумывают различные творческие задания, а потом с интересом их выполняют.

Наибольший отклик и даже восторг в семьях вызвали упражнения по йоге, рисование радуги нетрадиционными способами, выпечка печенья в виде эмоций и другие задания. В результате совместной деятельности появились:

- «Книга рецептов вкусных эмоций» с фотографиями, на которых дети поэтапно изготавливают печенье в виде различных эмоций;
- альбом детских авторских сказок «Эмоции глазами детей»;
- «Театр забытых вещей» и много других работ совместного семейного творчества.

Учителя также уделяют особое внимание работе с семьями обучающихся. Одним из способов действенной помощи родителям является их обмен опытом, обсуждение проблем, совместный поиск пути и способов их решения, направление их для совместного решения задач, связанных с формированием эмоционального интеллекта.

Для того, чтобы родители могли способствовать лучшему усвоению программы детьми, необходимо на начальном этапе оценить их уровень развития эмоционального интеллекта. С этой целью на первых родительских собраниях проводится анкетирование с целью получения информации о существующих дефицитах. В соответствии с их результатами педагоги корректируют тематику и смысловое содержание встреч с родителями. Такая работа уже имеет свои положительные результаты, о чем говорит обратная связь: «Нам так нравится, что дети теперь используют мешочки злости, изготовленные на занятии, вместо того, чтобы кричать на других в сложных ситуациях» или «Ребенок особенно ждет похода в школу в среду, потому что в этот день его ждет самое интересное занятие недели в школе» и т. д.

Наблюдая развитие интереса детей к занятиям, родители, в свою очередь, также активно включаются в программу: знакомятся с литературой по теме, предлагаемой педагогом для повышения уровня эмоционального интеллекта, выполняют совместные семейные задания, с большим интересом посещают ставшие тради-

ционными в нашем учреждении «Семейные уроки», «Тематические семейные встречи».

Развитие эмоционального интеллекта ребенка зависит также и от личностных качеств взрослых, рядом с которыми он находится, в частности от педагога, с которым ребенок проводит большую часть времени, пребывая в детском саду или школе. Поэтому во многом от педагога зависит то, в какой психологической атмосфере дети будут развиваться и взаимодействовать друг с другом.

Для некоторых детей дошкольного и младшего школьного возраста личность педагога становится настолько значимой, что они начинают перенимать его стиль поведения и общения. Это требует от педагога контроля своего поведения, речи, внешнего вида. Современный педагог нуждается в постоянном самовоспитании и самообразовании, необходимости формировать в себе тот внутренний стержень, на котором будет строиться не только профессиональное, но и личностное развитие.

Благодаря участию в региональном проекте «Реализация комплексной программы по развитию личностного потенциала», многие педагоги нашей организации смогли пройти обучение по ППК «Развитие личностного потенциала в системе взаимодействия ключевых участников образовательных отношений». Это позволило педагогам по-новому взглянуть на процесс обучения и воспитания детей. Из 16 педагогов, работающих с детьми старшего дошкольного и младшего школьного возраста, 11 человек прошли курсы повышения квалификации, что является несомненным преимуществом при реализации задач, стоящих перед учреждением в данном проекте. Благодаря педагогам изменяется образовательная среда, используются новые подходы в обучении детей. От того, как работает педагог, какие методики и технологии использует, зависит будет ли ребенок успешен, сможет ли он реализовать себя в современном мире.

В ходе реализации проекта в нашем учреждении возникло ПОС «ПроСвет», в которое включены педагоги дошкольных групп и начальной школы. Целью деятельности сообщества «ПроСвет» является создание целостной эффективной системы сопровождения педагогов в процессе формирования ЛРОС в ОО. В рамках работы сообщества организуются тематические встречи, круглые столы, совместные мастер-классы и педагогические сове-

ты. Деятельность в ПОС способствует формированию корпоративной культуры, овладению современными технологиями и эффективными педагогическими практиками, учит решать стандартные и нестандартные профессионально-педагогические задачи, быть социально адаптированным человеком, способным к постоянному личностному и профессиональному саморазвитию.

Взаимодействие педагогов формирует у коллег понимание психологических особенностей детей разных возрастных групп. Педагоги дошкольных групп знакомятся с методикой преподавания школьных предметов, педагоги начальной школы подводят итоги адаптации первоклассников, по итогам которой, совместно с коллегами, разрабатывают рекомендации по подготовке детей к обучению в школе.

Стоит отметить, что эффект от преемственной реализации программы уже есть. В 2020-2021 учебном году в 1 класс пришли дети, которые начали обучаться по программе социально-эмоционального развития, будучи в дошкольных группах. Реализующий программу внеурочной деятельности «В мире эмоций» педагог, Зайцева Юлия Алексеевна, при проведении первого блока оценки результатов освоения программы, отметила изменения в сравнении с обучающимися прошлого учебного года и это при том, что в 2019-2020 учебном году по программе для первого года обучения обучались дети 3 «А» класса. Результаты оценки сформированности компетенций «Идентификация и понимание эмоций» представлены в Диаграмме 1.

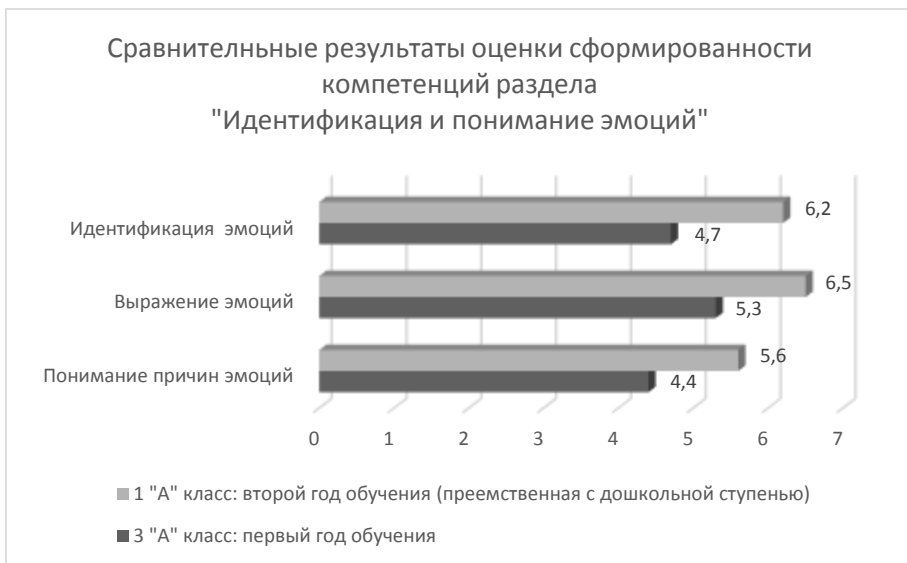


Диаграмма 1. Сравнительные результаты оценки сформированности компетенций раздела «Идентификация и понимание эмоций»

Из представленных данных на диаграмме следует, что наблюдаются качественные отличия уровня сформированности компетенций, связанных с идентификацией и пониманием эмоций.

На занятиях это также заметно: дети, обучавшиеся по программе в дошкольных группах, проще идентифицируют эмоции, более ярко их выражают при проведении игровых активностей, могут даже разобраться в причинах появления тех или иных эмоций, в сравнении с детьми, начавшими обучение, будучи даже третьеклассниками.

Перед началом работы в начальной школе с детьми из дошкольных групп, ранее работавших по Программе, педагог познакомилась с приемами работы, которые использовались на занятиях в детском саду. Юлия Алексеевна посетила несколько занятий в дошкольных группах для того, чтобы более подробно отследить отличия в форме организации занятий в начальной школе и дошкольных группах. Ведущий вид деятельности детей 6-7- игровая с переходом к учебной, поэтому при подготовке к проведению занятий в начальной школе педагог использовала игры и приемы

соответствующих тем, уже знакомые большинству детей. Таким образом, преемственность между ступенями образования прослеживалась в единстве форм и методов обучения.

Также для определения результативности программы следует рассмотреть в сравнении результаты обучающихся 1 «А» класса 2020-2021 учебного года (группа 1) и 1 «А» класса 2021-2022 учебного года (группа 2), которые обучались по программе в дошкольных группах. Стоит отметить, что ребята, выпустившиеся из дошкольных групп в 2020 году, не завершили обучение в очном формате в связи с локдауном из-за ситуации с коронавирусом. Результаты оценки сформированности компетенций обучающихся «Идентификация и понимание эмоций» представлены в Диаграмме 2.



Диаграмма 2. Сравнительные результаты оценки сформированности компетенций раздела «Идентификация и понимание эмоций»

Исходя из данных, представленных в Диаграмме 2, можно отметить, что уровень сформированности компетенций у детей группы 2 выше в сравнении с воспитанниками группы 1, которые не завершили обучение в очной форме из-за локдауна 2020 года.

На занятиях обучающиеся 1 «А» класса, завершившие обучение по программе в дошкольных группах, наиболее ярко выражают эмоции разного вида, используют для этого не только мимику,

но и жестовую составляющую, а иногда и всё тело. Также заметим, что обучающиеся безошибочно идентифицируют базовые эмоции и с легкостью определяют, выявляют более сложные эмоции (огорчение, восторг, горе и т. д.). Ученики данного класса также более раскованы на занятиях, готовы к любому виду заданий, не стесняются изображать эмоции, издавать нужные звуки, выражать эмоции с помощью рисунков, в сравнении с детьми этого класса, которые обучение по программе не проходили.

Анализируя данные диаграмм, мы пришли к выводу: реализация принципа преемственности при работе по программе социально-эмоционального развития, несомненно, является более продуктивной.

На занятиях курса внеурочной деятельности «В мире эмоций» обучающиеся встречаются с уже знакомыми им играми и активностями, что пробуждает больший интерес к занятиям.

Также педагог Ю. А. Зайцева. при проведении занятий объединяет в группы детей, обучавшихся по программе, с детьми, которые обучаются по ней впервые. При таком взаимодействии у ребят, которые завершили курс обучения в дошкольных группах, создается «Ситуация успеха», они с удовольствием объясняют одноклассникам правила игры или как идентифицировать эмоции, показывают примеры более яркого их проявления, считают себя помощниками учителя. Такая организация совместной работы детей способствует формированию у обучающихся ключевых социальных, коммуникативных и эмоциональных компетенций. Это содействует дальнейшему успешному обучению в школе, помогает обучающимся ориентироваться в многообразии окружающей действительности, понимать, что мир богат и может быть осмыслен с разных сторон.

Реализация программы по социально-эмоциональному развитию обусловила качественные изменения всех участников образовательных отношений. Отмечается рост интереса среди педагогов к вопросам, связанным с формированием личностных качеств как у себя, так и у своих воспитанников и обучающихся, что положительно влияет на взаимоотношения педагог-педагог, педагог-ребенок, педагог-родитель, родитель-ребенок. В учреждении созданы дополнительные условия для раскрытия личностного потенциала детей, что приводит к развитию познавательной активности детей, а также повышению интереса к нашему учреждению

со стороны родителей и их удовлетворенности результатами образовательного процесса.

В настоящее время Леснополянская начальная школа им. К. Д. Ушинского функционирует как Центр развития личностного потенциала (федеральный статус) и является активным участником всех федеральных и региональных событий Программы.

2.3. «Школа, где всем хорошо»: создание комплексной личностно-развивающей образовательной среды

Современная наука так стремительно развивается, что большая часть информации за 10 лет уже устаревает. Человечество же накопило столько знаний, что школьник за 11 лет учебы просто не успевает их усвоить. Общество выдвигает высокие требования к выпускнику школы, но выпускник не всегда готов соответствовать им.

Изменения, происходящие в жизни, определили новые требования общества к личностным качествам ученика такие как высокий уровень общего развития, критическое мышление, умение принимать самостоятельные решения, желание и умение приобретать знания, овладевать новыми технологиями, навыками общения и социализации. Одна из основных задач школы – предоставить возможности для формирования личности выпускника, готового к изменениям в современном обществе, поэтому важно научить его работать с источниками и познавать мир без помощи посторонних или делать это вместе с ними.

Для решения этой задачи необходимо создание в ОО ЛРОС, которая рассматривается как условие достижения нового качества образования школы в целом, качества жизни участников образовательных отношений, качества социального влияния и социального признания школы. Все это предполагает проектирование изменений, охватывающих образовательную и организационную подсистемы, социальный и пространственно-предметный компоненты среды, осуществляемого на основе грамотного использования имеющихся ресурсов и обеспечения управленческого сопровождения.

Реализуемый нами проект «Школа, где всем хорошо» направлен на создание ЛРОС, комфортной для всех участников образовательных отношений. Данный проект предполагает внесение изменений в основные образовательные программы школы и является основой разработки новой Программы развития, ключевым

среди других проектов, реализуемых в школе. Проект создания ЛРОС – это основа жизнедеятельности школы в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

В феврале 2021 года в школе состоялся педагогический совет, на котором была представлена информация об участии в проекте и идеи по его реализации. Педагоги поддержали идеи проекта и приняли участие в экспертизе текущего состояния образовательной среды. Следующим этапом стала доработка проекта создания ЛРОС на основе данных, полученных в процессе экспертизы состояния образовательной среды всеми участниками образовательных отношений.

В марте 2021 года началась курсовая подготовка педагогов школы по программе «Развитие личностного потенциала в системе взаимодействия ключевых участников образовательных отношений», и в работу по реализации проекта вошли еще одиннадцать педагогов школы. Разнообразные мысли, идеи, планы были включены в школьную жизнь и заставили взглянуть на многое по-новому.

Оценив свои возможности, мы сделали вывод, что у школы имеются кадровые и материальные ресурсы, но для реализации проекта ЛРОС требуются определенные изменения, а именно:

- целенаправленная работа по налаживанию взаимодействия управленческой команды с коллективом, выстраивание горизонтальных связей;
- формирование компетенции педагогов в области развития собственного личностного потенциала и саморегуляции;
- освоение педагогами технологий и инструментов, способствующих развитию личностного потенциала учащихся;
- формирование у обучающихся навыков взаимодействия и сотрудничества друг с другом и с миром взрослых.

С целью определения наличия в образовательной среде комфортных условий для развития активности ребенка, его личностной свободы была проведена психолого-педагогическая экспертиза образовательной среды с помощью методики векторного моделирования образовательной среды и методики педагогической экспертизы школьной среды на основе комплекса количественных параметров [Ясвин, 2020].

В проведении экспертизы участвовали все участники образовательных отношений: дети, учителя, администрация, родители. Важно отметить, что наиболее схожие взгляды оказались у администрации и детей. Преобладающая среда, по их мнению, – карьерная и творческая, вектор направлен в сторону формирования типичной карьерной среды. Активность значительно преобладает над пассивностью. По мнению администрации, свобода несколько превалирует над зависимостью, по мнению детей, наоборот. Однако оба показателя отличаются незначительно и близки к 50 %.

По мнению педагогов, в школе преобладает творческая (33 %) и безмятежная (28%) среды. Вектор направлен в другую сторону и говорит о существовании в школе творческой среды активной свободы. Свобода, как считают учителя, значительно преобладает над зависимостью, активность также выше пассивности.

Родители предполагают, что в школе преобладает карьерная среда (34 %) с одинаково развитыми творческой и догматической средами (по 24 %). Вектор смещен в сторону формирования типичной творческой личности. Однако, зависимость в школе выше, чем свобода, а активность преобладает над пассивностью.

Обобщенные результаты экспертизы школьной среды свидетельствуют о том, что она имеет смешанный характер, где преобладает в основном «карьерная» среда (30 %) и «творческая» (29 %). Доля «догматической» среды – 21 %, а «безмятежной» среды – 20 %. Векторная модель образовательной среды показывает, что в школе созданы условия для формирования типичной творческой личности. Однако, размер вектора недостаточный, следовательно, работа будет строиться в данном направлении.

По результатам проведения методики оценки количественных параметров среды было определено, что достаточно развиты такие показатели, как: доминантность, структурированность, устойчивость, активность, эмоциональность, безопасность, мобильность, осознаваемость, интенсивность, когерентность среды. Менее развиты – широта и обобщённость. Показатель широты школьной среды обусловлен спецификой сельской школы, где социальные контакты обучающихся достаточно ограничены. Показатель обобщённости связан с несогласованностью всех участников образовательных отношений в единой стратегии развития школы (см. рис. 4).

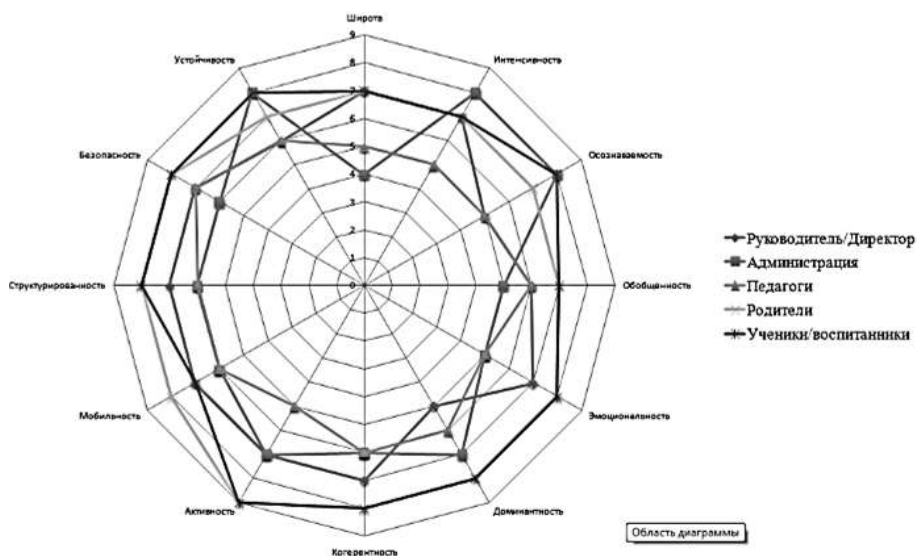


Рис. 4. Результаты оценки количественных параметров среды

При анализе системных параметров наибольшее расхождение во взглядах наблюдается по следующим критериям: активность, эмоциональность, осознаваемость и интенсивность.

Проведя анализ образовательной среды школы, мы сделали следующие выводы:

1. В основном преобладает «карьерная» и «творческая» среда, которые способствуют формированию активного и свободного типа личности. Нам необходимо это сохранить, изменив пространственно-предметную среду в соответствии с современными запросами.

2. Недостаточно развиты такие показатели ЛРОС, как обобщенность и широта, которые свидетельствует о необходимости координации деятельности всех членов образовательного сообщества и создания четкой концепции деятельности школы.

3. Выявлен разрыв по показателям активность, эмоциональность, осознаваемость и интенсивность, ликвидация которого возможна за счет целенаправленной работы по формированию позитивного отношения к школе всех участников образовательных отношений. Наиболее низкие показатели продемонстрировали учителя.

Таким образом, выявлены ключевые проблемы:

– потенциальный выпускник не отвечает в достаточной мере высоким требованиям общества (высокий уровень развития, критическое мышление, самостоятельность в выборе, навыки социализации);

– несоответствие пространственно-предметной среды современным запросам;

– выгорание педагогического коллектива, тенденция к сокращению педагогической активности учителей.

Результатом внедрения ЛРОС должна стать обновленная школа с новой конфигурацией типов и улучшенными показателями.

Основная цель проекта – создание «школы, где всем хорошо»: формирование комплексной ЛРОС направленной на развитие личностного потенциала всех участников образовательного процесса.

Для достижения поставленной цели были сформулированы стратегические задачи:

1. Создать условия для сохранения и развития «творческого» типа образовательной среды за счет снижения долей среды «карьерного» и «безмятежного» типа.

2. Обеспечить условия для повышения показателей таких приоритетных параметров, как широта и обобщенность школьной среды.

Широта – учащимся представится возможность самостоятельно осуществлять выбор творческих мастерских, принять участие во встречах с представителями культуры, науки, искусства, посетить выставочные залы, музеи, театры, образовательные экскурсии по родному краю, участвовать в сетевых сообществах. В школе организуются праздники, образовательные события, с приглашением широкого круга гостей, в том числе учащихся других школ. Расширяется сотрудничество с другими учреждениями, в том числе и образовательными. Все это приведет к активности и взаимодействию учащихся, педагогов, социума.

Обобщенность – все участники образовательных отношений участвуют в реализации единой стратегии развития школы. Учащиеся, родители, педагоги привлекаются к вопросам разработки программ развития школы. Активизируется работа школьных структур и органов управления образовательной организации (Совет старшеклассников, Совет отцов, Родительский комитет, Совет школы, Педагогический совет). Результатом будет объединение всех в единую команду.

3. Для выравнивания показателей критериев необходимы действия в направлении работы по развитию личностного потенциала педагогов и изменения модели управления школы (коллегияльное принятие решений по разным направлениям деятельности школы).

Активность – под руководством педагогов школа активно влияет на социум, проводит социальные и творческие акции, развивает самоуправление, волонтерское движение, экологическое и краеведческое движения, активно участвует в конкурсах различного уровня и направленности.

Эмоциональность – преобладание эмоционального характера среды, отношения между субъектами строятся на доверии и эмпатии, имеются зоны отдыха и психологической разгрузки.

Осознаваемость – члены школьного сообщества (учащиеся, педагоги, родители) гордятся историей школы. В школе ведется летопись школьной жизни, поддерживается тесная связь с выпускниками, имеется школьная символика (герб, гимн, девиз, форма одежды). Всеми членами сообщества разделяются миссия и ценности школы, проблемы школы воспринимаются как личные и активно решаются сообща. В школе развито школьное самоуправление.

Интенсивность – в школе работают высококвалифицированные педагоги, которые ориентируются на запросы и потребности детей, родителей и социума. Проходит обучение педагогов современным технологиям образовательного процесса.

Работа по улучшению показателей ЛРОС предоставит возможности:

– **педагогам** – реализовать свои творческие, профессиональные идеи и планы, осуществлять личностное развитие и ощущать собственную компетентность;

– **родителям** – получать качественное образование и развитие детей, быть спокойными за безопасность детей в школе и реализовать собственные ожидания, мечты по поводу успешного будущего своего ребенка;

– **администрации** – совершенствовать управленческие компетенции, личностное развитие;

– **социум** – получить активную личность, способную преобразовать окружающую действительность.

Так, школа станет центром культурного пространства села. Командой проекта был разработан перспективный план реализации проекта по развитию ЛРОС на 2021-2023 годы согласно формуле «3+2» (см. табл. 9).

Таблица 9.

Стратегический план важнейших изменений для создания ЛРОС (по формуле «3+2»)

№	Наименование изменения	Содержание изменения	Вектор изменения (от чего к чему идет изменение)	Какими силами делается	Какими методами делается	Какой конкретный результат ожидается	Сроки	Ресурсы	Управленческое сопровождение
Изменения в социальной подсистеме ОО									
1	Обновление уклада школьной жизни	Изменения будут вноситься: в идеологию уклада школьной жизни, во взаимоотношения, в ценностный аспект, в деятельность всей воспитательной системы школы	Снижение догматизма и преобладание творчества, развитие социально-эмоционального интеллекта. Переход культуры отношений педагогов от ролевой к эмоциональной	Совет старшеклассников, творческие группы педагогов, администрация, детско-взрослые проектные команды	Мотивация, анализ и коррекция	Появляются новые традиции, создающие неповторимый облик школы. Развиваются новые формы самоуправления, реализуются новые воспитательные практики	2021-2022	Кадровые, временные	Административная команда.

№	Наименование изменения	Содержание изменения	Вектор изменения (от чего к чему идет изменение)	Какими силами делается	Какими методами делается	Какой конкретный результат ожидается	Сроки	Ресурсы	Управленческое сопровождение
2	Создание школьного кодекса для педагогов, учащихся, родителей	Изменение в формировании системы ценностей, правил и традиций, в том числе через изучение истории школы	Повышение квалификации в области развития личностного потенциала, использование современных технологий (4К)	Педагоги, учащиеся, родители, администрация	Анализ, планирование, сопровождение, контроль	Повышается уровень удовлетворённости педагогов, обучающихся, родителей взаимоотношениями. Сплочённость детского-взрослого коллектива. Увеличивается количество обучающихся, педагогов, родителей участвующих в совместной	Сентябрь 2021	Кадровые, временные	Административная команда

№	Наименование изменения	Содержание изменения	Вектор изменения (от чего к чему идет изменение)	Какими силами делается	Какими методами делается	Какой конкретный результат ожидается	Сроки	Ресурсы	Управленческое сопровождение
						творческой и проектной деятельности			
Изменения в организационно-технологической подсистеме ОО									
1	Внедрение УМК «Школа возможностей»	Изменения в учебном плане, воспитательном плане, плане мероприятий, плане родительских собраний	От образования, направленного в основном на развитие технических, спортивных, учебных навыков к образованию, нацеленному на социальное развитие подростка	Администрация, учителя	Обучение педагогов, внесение изменений в планы ОО, контроль внедрения УМК, анализ результатов	Педагоги обучены работе с УМК, внедряется УМК «Школа возможностей» во всех классах, наблюдается положительная динамика в состоянии эмоционального фона	2021-2022	Учебники УМК, оплата труда педагогов, преподающих УМК, повышение квалификации педагогов	Внесение изменений в локальные акты, контроль, анализ внедрения

№	Наименование изменения	Содержание изменения	Вектор изменения (от чего к чему идет изменение)	Какими силами делается	Какими методами делается	Какой конкретный результат ожидается	Сроки	Ресурсы	Управленческое сопровождение
2	Внедрение технологии «4К»	Изменения в организации и проведении уроков, анализе уроков	От традиционных уроков к урокам по технологиям 4К	Педагоги, администрация	Интеграция в предметное преподавание и мониторинг 4К	Не менее 90% педагогов обучены работе по технологии 4К и не менее 50 % внедряют ее в работу	2020-2022	Повышение квалификации педагогов, время для анализа хода внедрения и анализа результатов	Внесение изменений в локальные акты, контроль, анализ внедрения
Изменения в пространственно-предметной подсистеме ОО									
1	Создание комфортной пространственно-предметной среды ОО	Переоборудование кабинетов, рекреаций, приобретение новой мебели	От минимизации к выбору и разнообразию, от монофункциональности к многофункциональности, от ригидной к творческой	Административная команда, педагоги, родители, учащиеся, социальные партнеры	Зонирование пространства, предметная насыщенность для различных видов	Игровые зоны в рекреациях, созданы зоны для психологической разгрузки зоны эмоций	2021-2023	Кадровые, временные, материальное обеспечение	Административная команда

№	Наименование изменения	Содержание изменения	Вектор изменения (от чего к чему идет изменение)	Какими силами делается	Какими методами делается	Какой конкретный результат ожидается	Сроки	Ресурсы	Управленческое сопровождение
					деятельности, Места для психологической разгрузки				
Изменения в управлении ОО									
1	Переход от линейно-постановочной модели к интегративно-матричной	Изменение в модели управления	От линейно-постановочной модели к интегративно-матричной	Административная команда, Совет школы	Мотивация, делегирование полномочий, коллегиальное принятие решений	Интегративно-матричная система управления	С апреля 2021 г.	Кадровые и мотивационные ресурсы, нормативно-правовая база, информационные ресурсы	Административная команда
2	Мониторинг и анализ образовательной	Изменение в системе сбора информации для приня-	От разрозненных источников информации к системному	Администрация, педагог-психолог	Методы мониторинга	Получение достоверной информации, своевременная	2021-2023	Кадровые ресурсы, информационно-методиче-	Административная команда

№	Наименование изменения	Содержание изменения	Вектор изменения (от чего к чему идет изменение)	Какими силами делается	Какими методами делается	Какой конкретный результат ожидается	Сроки	Ресурсы	Управленческое сопровождение
	деятельности	тия решений	мониторингу			обратная реакция		ские	
Изменения в ресурсном обеспечении ОО									
1	Деятельность ПОС	Создание программы повышения квалификации	Совершенствование профессиональных компетенций педагогов	Опытные педагоги	Участие в сообществах, конференциях, фестивалях, конкурсах профмастерства	Рост числа педагогов, активно использующих современные технологии квалификации	2021-2023	Кадровые и информационные ресурсы.	Административная команда.
2	Расширение круга социальных партнеров	Привлечение ресурсной базы других образовательных, спортивных и культурных учреждений	От использования ресурсов ОО к более широким возможностям.	Творческие группы, ведущие педагоги, Администрация	Мотивация социальная поддержка	Увеличение ресурсов для расширения возможностей	2021-2023	Кадровые ресурсы	Административная команда

№	Наименование изменения	Содержание изменения	Вектор изменения (от чего к чему идет изменение)	Какими силами делается	Какими методами делается	Какой конкретный результат ожидается	Сроки	Ресурсы	Управленческое сопровождение
3	Вовлечение родителей в развитие ЛРОС	Проведение мастер-классов, тренингов, просветительских семинаров, привлечение к созданию проектов	Школа становится более открытой, развитие партнерских отношений с родителями	Административная команда, педагоги, родители, учащиеся, социальные партнеры	Мотивация, транслирование опыта.	Реализация совместных детско-взрослых проектов	2021-2023	Кадровые	Административная команда, родительский комитет

Командой проекта были просчитаны риски и продуманы ресурсы для их минимизации (см. табл.10).

Таблица 10.**Риски и ресурсы минимизации**

Риски	Ресурсы минимизации
Напряженность в коллективе	Система стимулирующих выплат Привлечение новых кадров
Недостаточный уровень профессионализма и компетентности педагогов	Обучение педагогов Популяризация достигнутых позитивных результатов Ресурсы социальных партнеров
Формальный подход к реализации проекта	Регулярное отслеживание качества проведения мероприятий Мониторинг результатов
Отсутствие необходимой нормативной базы	Разработка и утверждение локальных актов
Социальные ограничения	Переход на дистанционный режим
Отсутствие финансовых средств	Спонсорская помощь Участие в грантах и проектах

На первом этапе реализации проекта (январь 2021 – сентябрь 2021 г.) не все шло гладко, пришлось преодолевать недопонимание внутри педагогического коллектива. Были внесены коррективы в концепцию, появились новые идеи.

Однако уже после завершения обучения педагогической команды, что совпало со вторым этапом реализации проекта, началось серьезное обновление уклада школьной жизни.

С того периода и по настоящее время в школе действует скорректированная модель школьного самоуправления. Школьное ученическое самоуправление представляет собой структуру органов управления, во главе которой стоит Президент школы, выбираемый из учащихся 8-11 классов сроком на 1-2 года в сентябре тайным голосованием. Затем каждый класс выбирает Губернатора класса. Губернаторы класса вместе с учащимися 10 и 11 классов входят в состав Совета старшеклассников. Основной функцией Совета старшеклассников является представление позиции обучающихся при решении вопросов, касающихся деятельности ОО, а также содействие реализации инициатив обучающихся, как в урочной, так и во внеурочной деятельности. Кроме того, Совет старшеклассников может вносить предложения в план воспитательной работы школы, содействовать разрешению конфликтных вопросов, участвовать в решении школьных проблем, согласовании интересов учащихся, учителей и родителей, организации работы по защите прав учащихся.

Кроме того, 12 школьников вошли в состав поселенческого волонтерского отряда «Добрые руки», идет работа по вовлечению новых членов в реализацию социальных проектов.

Внедрение системы наставничества по форме «ученик-ученик» осуществляется через функционирование школьного педагогического отряда. Члены отряда прошли обучение в региональном лагере подготовки вожатых «Смена мечты», разработав собственный проект, который впоследствии запущен в школе.

В школе реализуется социальный проект «Точки пересечения». Проект предполагает широкий охват людей разных возрастов. В ходе его реализации разные поколения обмениваются своими знаниями и умениями, учатся действовать сообща. Мероприятия реализуются в трех направлениях: «Опытные – юным», «Юные – опытным», «Равный – равному».

Еще одно изменение в социальной подсистеме – создание творческих студий, объединяющих детей, педагогов и родителей, с целью обучения ребят творческому мастерству, раскрытия юных талантов в школьной среде. В рамках курсов внеурочной деятельности открыты: медиа-студия, вокальная студия, кружок хорового пения, кружок технического моделирования.

Создана рабочая группа из педагогов, учащихся и родителей по разработке кодекса, включающего правила поведения в школе, взаимоотношений, культуры речи.

Изменения в организационно-технологической подсистеме связано с внедрением УМК «Школа возможностей». В 1-4 классах проводятся внеурочные занятия с использованием данного УМК. Для определения стартового уровня учащиеся 1 и 2 классы участвуют в диагностике эффектов развития социально-эмоциональных навыков, а 5 и 8 классы – в диагностике развития личностного потенциала подростков.

Учащиеся 4 и 7 классов стали участниками исследования компетенций 4К. Обучение внедрению технологии 4К у педагогов началось на курсах на педагогическом модуле и продолжается через участие в постоянно действующих семинарах. В ноябре 2021 г. в школе стартовал Фестиваль педагогических практик по развитию личностного потенциала. Педагоги обмениваются опытом не только внутри школы, но и за ее пределами, а лучшие практики представляются школам-участникам регионального проекта. Одним из инструментов развития личностного потенциала является чтение. Три педагога нашей школы приняли участие во всероссийском фестивале «Через чтение к развитию личности», отправив отобранные литературные сюжеты, задания к ним, игры и упражнения.

Еще одним стратегическим изменением в ресурсном обеспечении ОО был выбран поиск новых единомышленников по направлениям работы. Школа стала участником инновационной деятельности научного центра РАО при ФГБОУ ВО «Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского» по теме «Воспитание в допрофессиональной педагогической подготовке».

Самым сложным для нас оказались изменения в пространственно-предметной среде. И пусть пока глобальных изменений

нет, однако в каждом классе начальной школы создан экран эмоций. В школе отведено место и в процессе оформления находится «Стена творческих идей». По окончании каждого школьного мероприятия для старшеклассников создается эмоциональный экран, который служит отправной точкой для анализа и обсуждения. В перспективе проведение конкурса по преобразованию пространственно-предметной среды как в самой школе, так и на пришкольной территории. Отсутствие финансовых средств оказалось сдерживающим фактором в предметно-пространственном преобразовании.

В школе поступательно идет процесс по созданию интегративно-матричной системы управления. Организуется взаимодействие между всеми участниками образовательного процесса. Участники образовательных отношений и социум обладают информацией обо всех проектах, мероприятиях, реализуемых школой через школьный сайт, информационные стенды, страничку школьной группы ВКонтакте, электронный дневник. К их проведению активно привлекаются родители, социальные партнеры, а организаторами, как правило, являются сами учащиеся.

Первые шаги, которые являются необходимыми для успешной реализации изменений, сделаны. Таким образом, мы воплощаем в жизнь проект, позволяющий создать комплексную ЛРОС, комфортную для всех участников образовательных отношений:

- школу, где интересно и комфортно ученикам;
- школу, где с удовольствием работают учителя;
- школу, которой доверяют своих детей родители;
- школу, в которую возвращаются выпускники;
- школу – центр притяжения.

2.4. Возможности экспертно-проектного управления реализацией проекта ЛРОС

В контексте современного развития образования вопросы тщательного изучения такого феномена, как образовательная среда в общей проблематике исследований качества образования приобретают все большую актуальность и востребованность. В широком смысле среда – это все составляющие окружения человека, их характеристики и связи между ними.

Классики педагогической науки от Я. А. Коменского, Дж. Локка, Ж.-Ж. Руссо и И. Г. Песталоцци до М. Монтессори, Я. Корчака, А. С. Макаренко и В. А. Сухомлинского рассматривают среду одним из важнейших факторов развития личности. Их труды посвящены описанию авторских проектов сред, обеспечивающих личностное развитие ребёнка, и в большинстве случаев именно школьных сред.

Многие специалисты указывают на то, что совершенствование подходов к организации образовательной среды должно идти не по пути стандартизации проектных, дизайнерских решений, оборудования и мебели, а по пути повышения компетентности педагогических коллективов и руководителей школ (а также учащихся и их семей) в области совместного и осознанного создания современной образовательной среды и деятельности в ней.

Творчески организованная развивающая образовательная среда стимулирует проявление инициативы, самостоятельности, ответственности, обеспечивает индивидуальную работу, учит делать выбор, рассуждать и проявлять критичность, видеть межпредметные связи и практическое значение школьных предметов для жизни социума.

Основное предназначение проекта команды Абанской СОШ №3 Красноярского края – раскрытие новых возможностей ЛРОС за счет выстраивания взаимодействия всех участников образовательных отношений. Движущей силой проекта мы считаем взаимодействие (кооперацию) педагогов.

Управленческая команда Абанской СОШ №3 получила уникальную возможность обучения по программе повышения квалификации «Управление созданием личностно-развивающей образовательной среды», которую инициировал Благотворительный фонд Сбербанка «Вклад в будущее». Реализация программы состоялась при поддержке партнеров: Международной лаборатории позитивной психологии личности и мотивации НИУ ВШЭ, Московского городского педагогического университета.

В начале февраля 2020 г., опираясь на теоретические основы и практические навыки, полученные в процессе обучения, команда школы разработала и представила концепцию проекта по развитию ЛРОС, сделав акцент на кооперации педагогов как движущей силы реализации проекта.

В последующие два месяца в процессе напряжённой работы по проведению экспертной оценки разных аспектов образовательной среды школы, её организационной модели с включением в этот процесс педагогов, учащихся разных уровней образования, родителей, была организована серия управленческих семинаров по работе со смыслами и будущими стратегическими линиями проекта, представлена концепция развития ЛРОС на педагогическом и наблюдательном советах. Основные идеи проекта прошли обсуждение на методическом совете, куда входят наиболее инициативные педагоги школы, руководители школьных методических объединений, а также на родительских собраниях, совете старшеклассников.

В итоге проект был принят на педагогическом совете, согласован с наблюдательным советом, а также с учредителем (управлением образования Абанского района), после всех процедур утвержден приказом директора.

В основу концепции образовательной системы Абанской школы №3 заложены идеи компетентностного подхода, которые ориентируются на Модель «Школы–Комп.ас» – школы компетентных выпускников. Миссия школы – воспитание и развитие культурного, креативного, коммуникабельного, конкурентоспособного гражданина России, который, помимо способности воспроизводить знания, обладает определённой степенью учебной самостоятельности, навыками сотрудничества и кооперации, работы в виртуальных средах, умением исследовать и проектировать, критическим и креативным мышлением [Кириллов, 2019].

В нашем понимании для развития современных компетенций образовательная среда должна быть гибкой, дружелюбной, мобильной, поддерживающей активность ребенка, где навыки и современное мышление педагога важнее качества пространства. Кроме этого, среда должна становиться открытой, прозрачной, способствующей групповой работе, взаимодействию. Школа – это место неизбежных встреч, столкновений позиций, обсуждений.

Проект развития ЛРОС и программа развития школы на 2019-2023 гг. направлены на изменение среды. Цель программы: «Создание развивающейся вариативной информационно-образовательной среды, обеспечивающей достижение планируе-

мых результатов обучающихся на основе индивидуализации образовательного процесса».

МАОУ «Абанская средняя общеобразовательная школа №3» создана как новое образовательное учреждение в 2008 г. (строительство началось еще в конце 80-х, процесс продолжался в течение 20 лет). Часть детей из двух средних общеобразовательных школ поселка перешли на обучение в новую школу согласно территориальному принципу и желанию учащихся и родителей. Непросто складывались отношения в детско-взрослом коллективе, формировалась организационная культура, уклад школьной жизни. Много было сделано для того, чтобы Абанская СОШ №3 стала конкурентоспособной и заняла достойное место в образовательной системе района и края.

На сегодняшний день в Абанской СОШ №3 насчитывается **515** обучающихся (22 класса) из **431** семей, из них малообеспеченных – 224. Около 20 учащихся подвозятся ежедневно из близлежащих деревень.

В школе работает **48** педагогов, из которых имеют высшую квалификационную категорию 20 (**41,7 %**), первую – 19 (**39,6 %**), соответствие занимаемой должности 6 (12,5 %), без категории 3 (6,3 %). Высшее образование имеют 40 человек (что составляет **85 %** от общего количества педагогов школы), среднее профессиональное образование имеют 8 человек (**15 %**). Кадровый состав состоит из постоянных работников на 94 %, внешние совместители составляют 6 % от общего количества педагогического коллектива. Профессиональное мастерство и педагогическая компетентность наших учителей признаны профессиональным сообществом района и края. Ежегодно в конкурсных мероприятиях районного уровня победителями становятся от 50 до 83 % педагогов, участвующих в них. Педагоги способны выполнять поставленные задачи. Среди учителей есть инициативные педагогики, однако не всегда эффективно выстраивается педагогическое взаимодействие для решения возникающих проблем и реализации профессиональных и образовательных амбиций.

Все школьники обучаются по образовательным программам в соответствии с федеральными государственными стандартами начального, основного, среднего образования (школа является

краевой базовой площадкой по введению ФГОС ООО с 2012 г, ФГОС СОО с 2017 г.).

В школе реализуется 19 дополнительных общеразвивающих программ. Налажено взаимодействие с образовательными учреждениями п. Абан, обучающиеся получают дополнительное образование в детской музыкальной школе, детско-юношеской спортивной школе, центре дополнительного образования и воспитания, центре профессионального образования. В среднем за три года средний показатель участия детей в дополнительном образовании составил 79 %.

Количественные показатели качества обучения по итогам года варьируются от 43 до 48 %. От 35 до 57 % участников муниципальных мероприятий занимают призовые места во Всероссийской олимпиаде школьников, научно-практических конференциях. Ежегодно дипломы победителей и призёров районной предметной олимпиады получают около 30 учеников с 3-его по 11-ый классы. По английскому языку, литературе, биологии, физической культуре и технологии наши учащиеся уверенно удерживают лидерские позиции в течение нескольких лет.

Таким образом, школа №3 дает возможность всем участникам образовательного процесса самореализоваться, проявить себя в разных видах искусства. Школа №3 является активным участником районного фестиваля художественной направленности «Поделись успехом», около 50 % обучающихся школы становятся участниками фестиваля каждый год.

Одна из основных задач школы – сохранение и укрепление здоровья детей школьного возраста, формирование у них ответственного отношения к здоровому образу жизни. В рамках краевой программы «Школьная спортивная лига» и районной программы «Юный олимпиец» в школе организуется спартакиада для учащихся по таким видам спорта как волейбол, баскетбол, футбол, шашки, дартс, настольный теннис, стрельба, подтягивание, отжимание, бег, лыжные гонки и другие.

В школе с 2011 года действует туристско-спортивный клуб «ВеСтра». Около 80 % обучающихся школы участвуют в мероприятиях и занимаются в объединениях клуба. С 2015 года реализуется летняя образовательная программа сплав по реке Бирюса. В

летние каникулы организуются походы, в которых принимают участие обучающихся, педагоги и их родители.

Педагоги вместе с учащимися участвуют в грантовых конкурсах. Победа в краевых и всероссийских конкурсах, проектах позволяет по-новому построить школьную жизнь. Начиная с 2010 года, за счет грантов удалось улучшить материально-техническую базу школы на сумму более 5 миллионов рублей.

В целом, материально-техническая оснащённость и инфраструктура образовательной организации позволяют достойно обеспечивать образовательную деятельность. В информационно-профорientационном библиотечном центре выделен зал с рабочими местами, оснащенными ноутбуками и нетбуками, ученикам предоставлена возможность использовать технику во внеурочное время, делать копии, сканировать и печатать необходимую информацию. Для реализации курсов внеурочной деятельности организован музей науки «ЛабораториУм» с выделенными зонами для групповой и индивидуальной работы. Для образовательной деятельности используются спортивный, актовый, хореографический залы, мастерские по обработке металла, дерева, ткани, кабинет кулинарии, кабинет ИЗО.

Таким образом, в школе создана вариативная образовательная среда, обеспечивающая реализацию общеобразовательных и дополнительных общеразвивающих программ, достижение в большей мере предметных результатов обучающихся, а также поощрение и поддержку наиболее успешных обучающихся, показывающих высокие результаты. Все это является показателем *«карьерного»* типа среды.

Однако следует отметить, что возможности, предоставляемые школой, не обеспечивают в полной мере формирование личностных результатов, не развивают у обучающихся «способности управлять собственными способностями», то есть ограничивают развитие личностного потенциала и компетенций XXI века.

В процессе подготовки проекта школьной командой была организована экспертиза состояния образовательной среды Абанской СОШ №3 с использованием диагностических материалов из пособия В. А. Ясвина «Школьная среда как предмет измерения: экспертиза, проектирование, управление» [Ясвин, 2019].

В процессе экспертизы были использованы следующие методики:

- методика векторного моделирования среды развития личности;
- методика педагогической экспертизы школьной среды на основе комплекса количественных параметров;
- методика диагностики организационной культуры педагогического коллектива;
- методика экспертного анализа организационно-образовательной модели школы.

В проведении экспертизы участвовали все участники образовательных отношений: обучающиеся, педагоги, администрация, родители.

Анализ организационно-технологического компонента школьной среды проводился управленческой командой (директор, заместители, руководители методических объединений) и позволил определить уникальную конфигурацию, содержащую элементы нескольких организационно-образовательных моделей в различных соотношениях в «модельном поле структурного развития», и стратегию дальнейшего совершенствования и гармонизации организационно-технологического компонента школьной среды.

На основании полученных данных была построена графическая модель организационно-технологического компонента образовательной среды Абанской СОШ №3 в системе координат, отражающая положение как организации образовательного процесса в различных структурных подразделениях, так и организации управления школой (см. рис. 5).

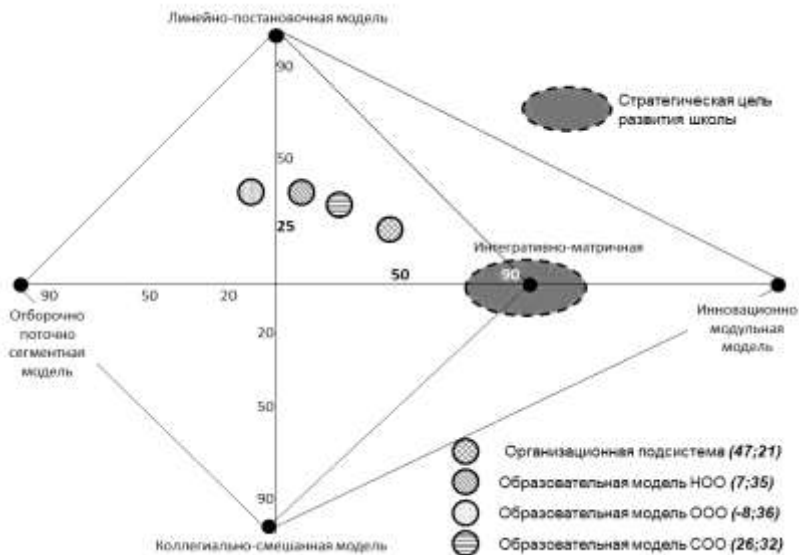


Рис. 5. Графическая модель организационно-технологического компонента образовательной среды Абанской СОШ №3

На основании построенной модели мы наблюдаем преобладание в школе признаков линейной (34 %) и постановочной модели (от 46 до 50 %). Присутствуют также признаки интегративно-матричной модели, которые наиболее явно проявляются в состоянии управленческой системы (40 %) и образовательного процесса в старшей школе (29 %). В то время как в образовательной модели начальной школы присутствуют признаки иновационно-модульной модели (18 %). Данные выводы позволяют нам предположить возможность проектирования интегративно-матричной модели, которая является перспективной для развития школы в иновационном режиме в силу своих характеристик и возможностей.

Согласно методике педагогической экспертизы школьной среды на основе комплекса количественных параметров, было выявлено, что наиболее развитыми параметрами в Абанской СОШ №3 оказались: *устойчивость, доминантность, безопасность, мобильность, когерентность*. Таких показателей школа добилась

благодаря стабильному коллективу педагогов и управленческой команды, который отличается высокой степенью вовлеченности в жизнь школы. Многие педагоги владеют современными методами и стремятся использовать их в образовательном процессе. Значимость школы и для учащихся, и для их родителей очевидна.

Безопасная среда также является положительной характеристикой школы, так как в школе все возникающие конфликты в детском сообществе становятся предметом педагогического внимания. Взаимоотношения между педагогами, учениками отличаются этичностью, вежливостью, взаимным уважением (см. диаграмма 3).

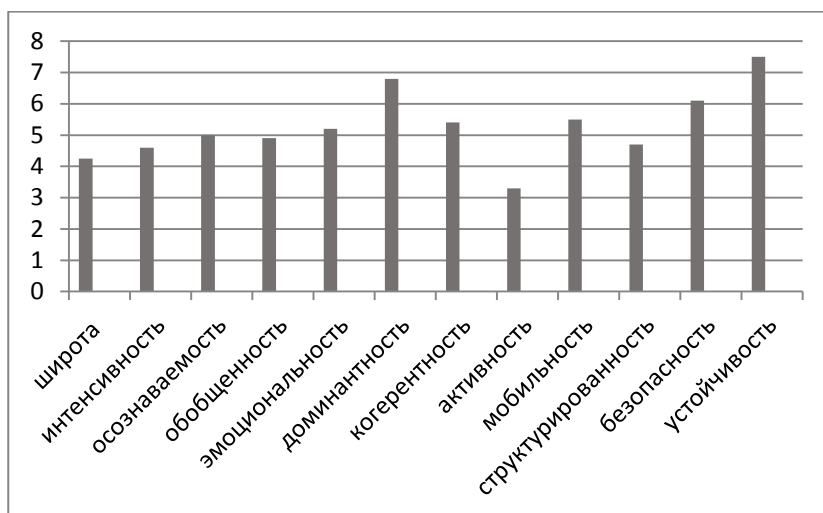


Диаграмма 3. Графическое представление результатов мониторинга школьной среды на основе количественных параметров (входной мониторинг)

Средний уровень параметра *осознаваемость* школьной среды свидетельствует о том, что история и традиции школы известны большинству участников образовательного процесса, школа имеет свою эмблему. Коллектив педагогов, учащихся, родителей торжественно отмечает юбилейные даты школы. В школе действует Музей народного образования. Значительная часть педагогов охотно откликаются на просьбы администрации.

Обобщенность и эмоциональность школьной среды так же имеют средние показатели. Это говорит о том, что многие педагоги наряду с администрацией, составляют команду единомышленников. Команда разрабатывает основные ориентиры развития школы, которые понимаются и поддерживаются многими членами педагогического коллектива, чего нельзя сказать об ученической и родительской общественности.

На сегодняшний день администрация школы ищет активные формы проведения педсоветов, совещаний, что способствует развитию эмоциональности школьной среды. В оформлении интерьеров школы присутствуют эмоционально насыщенные элементы: размещены фотографии из школьной жизни, стенды, уголки с различной информацией, сделаны акценты на символику школы, района, края. В школе большое количество цветов, ученики получают возможность для комфортного отдыха на переменах и во внеурочное время.

Показатели *структурированности, социальной активности, широты, интенсивности* образовательной среды школы имеют невысокий уровень. Это обусловлено тем, что школа молодая и уровень социальной значимости выпускников ещё невысокий. Имеется небольшой опыт работы с индивидуальными программами только старшеклассников, не организуется обмен опытом педагогов с педагогами других учебных заведений. Не каждый школьник имеет возможность принять участие в организованных поездках и путешествиях. В ходе уроков учащиеся остаются «недогруженными» учебными заданиями, могут заниматься посторонними делами, скучать. Не все педагоги и не на всех занятиях используют интерактивные формы и методы обучения.

Для управленческо-педагогического анализа социального компонента школьной среды Абанской СОШ №3 была проведена диагностика организационной культуры педагогического коллектива, что позволило установить соотношение в коллективе элементов различных типов корпоративной культуры (см. табл. 11).

Таблица 11.

Результаты мониторинга организационной культуры школы (% выборов)

Тип культуры Параметр	Семейная			Инновационная			Результативная			Ролевая		
	020	023	/–	020	023	/–	020	023	/–	020	023	/–
Важнейшие характеристики школы	22	37	+15	33	31	-2	27	24	-3	18	8	-10
Стиль лидерства в школе	23	33	+10	18	18	0	28	26	-2	31	24	-7
Управление педагогическим коллективом	28	39	+11	24	28	+4	27	21	-6	21	12	-9
Связующая сущность школы	28	38	+10	30	29	-1	29	25	-4	14	8	-6
Стратегические цели школы	22	30	+8	39	36	-3	19	20	+1	19	14	-5
Критерии успеха школы	21	34	+13	37	31	-6	26	20	-6	16	15	-1
Общие показатели	24	35	+11	30	29	-1	26	23	-3	20	13	-7

Анализ данных показал, что в структуре организационной культуры школы сложилось практически равное соотношение элементов различных типов культур с небольшим преобладанием **инновационной культуры (30 %)**, характеризующейся, с одной стороны, гибкостью и дискретностью, а с другой, внешним фокусом и дифференциацией. Большинство педагогов школы готовы экспериментировать и рисковать. Связующим школу механизмом выступает преданность духу эксперимента и новаторства. Коллектив школы делает акцент на внедрении и развитии новых образовательных подходов, технологий и методик. В школе поощряются индивидуальная инициатива и свобода педагогов.

На сегодняшний день школа определяет **успех** на основе обладания уникальными или новейшими методиками и образовательными технологиями, стремится быть лидером и новатором в профессиональном сообществе.

Сегменты **результативной (26 %)** и **семейной культуры (24 %)** представлены почти в равных отношениях. Это подтверждается тем, что большинство педагогов ориентировано на достижение образовательного результата, педагоги отличаются целеустремленностью, стремлением к достижению высоких образовательных результатов. Педагоги ценят школу, их связывает преданность общему делу и взаимное доверие, а репутация и успех школы являются общей заботой.

Признаки ролевой культуры немного ниже (**20 %**). Существующий стиль лидерства, по мнению коллег, характеризуется деловитостью, чёткостью, ориентацией на образовательные результаты обучающихся.

В перспективе коллектив видит преобладание семейного типа организационной культуры (**35%**) за счет снижения в большей мере показателя ролевой культуры (**13%**), незначительного снижения показателей результативной культуры (**23%**), но при сохранении характеристик инновационной культуры (**29%**) (рис.6).



Рис. 6. Сравнение существующего и предпочитаемого сотрудниками профилей по типам организационной культуры школы

В проведении экспертизы по методике векторного моделирования среды развития личности приняли участие педагоги, обучающиеся и родители.

Для построения графической модели соотношений типов образовательной среды участникам было предложено ответить на шесть вопросов: три вопроса направлены на определение наличия в образовательной среде возможностей для свободного развития ребёнка и три вопроса – возможностей для развития его активности (см. рис. 7).

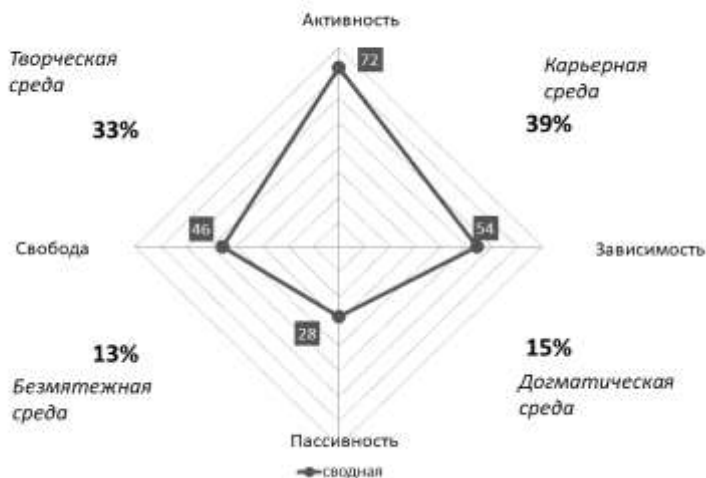


Рис. 7. Графическая модель соотношения типов образовательной среды развития личности (сводная по школе)

Важным показателем по итогам данной диагностики для нас является тот факт, что графические модели всех участников образовательных отношений различаются незначительно. Это подтверждает то, что существует согласованность между взрослыми участниками образовательных отношений.

Навел на размышления и тот факт, что позиции родителей начальной и старшей школ несколько расходятся в определении возможностей развития активности ребенка в школе. Скорее всего, это обусловлено большей включенностью родителей младших школьников в образовательные и воспитательные мероприятия школы (см. рис. 8).



Рис. 8. Графическая модель соотношения типов образовательной среды развития личности (родители)

На основе педагогического анализа полученных результатов было установлено соотношение четырех типов образовательной среды в Абанской СОШ №3 (см. рис. 9).

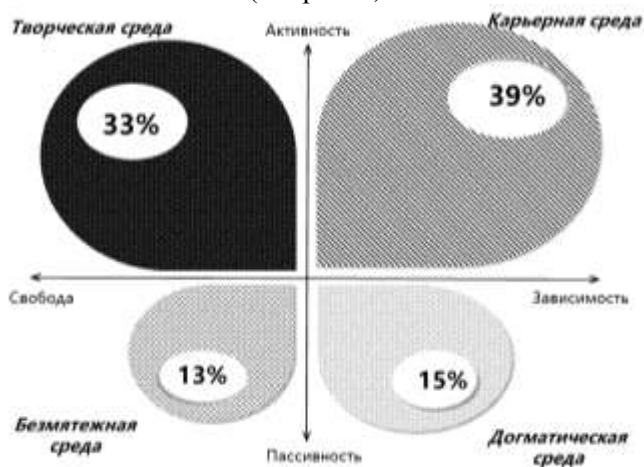


Рис. 9. Образовательная среда развития личности в Абанской СОШ №3

Графическая модель демонстрирует, что в школе преобладают *карьерная образовательная среда* (39 %) и *творческая образовательная среда* (33 %). Каждый тип среды характеризуется высоким уровнем активности, имеющим такие свойства, как: инициативность, стремление к чему-либо, упорство в этом стремлении, борьба личности за свои интересы, отстаивание этих интересов.

Несмотря на то, что *карьерная образовательная среда* развивает активность, но она и способствует формированию зависимости ребёнка. В то время как *творческая образовательная среда* способствует свободному развитию активного ребёнка.

Таким образом, на основании проведённой экспертизы образовательной среды школы можно сделать выводы о несформированности следующих качеств ЛРОС, необходимых для обеспечения возможностей по развитию компетенций XXI века:

- *карьерный тип* образовательной среды преобладает над *творческим типом*;

- существенную долю занимает *ролевой тип* в общей структуре организационной культуры школы;

- не в полной мере развиты такие параметры образовательной среды школы как *структурированность, социальная активность, широта, интенсивность*;

- *линейно-постановочная модель* организационно-технологического компонента школьной образовательной среды не в полной мере обеспечивает развитие и устойчивость инновационных процессов.

На основе экспертизы образовательной среды школы была определена главная **стратегическая цель проекта**: развитие новых возможностей ЛРОС творческого типа с такими характеристиками, как: широта, социальная активность, структурированность, интенсивность, значимых для формирования у обучающихся компетенций XXI века.

В результате реализации проекта появятся новые возможности ЛРОС школы «творческого типа» для развития у обучающихся компетенций XXI века. Главная движущая сила проекта – взаимодействие (кооперация) педагогов при поддержке и информационно-методическом сопровождении управленческой команды школы.

Для управленческой команды приобрела особую актуальность задача по развитию педагогического сообщества, а именно: развитие культуры профессиональной кооперации, профилактика профессионального выгорания, обеспечение комфортной среды для работы, общения, творческой самореализации педагогов.

Таким образом, для выстраивания информационно-методического сопровождения педагогов была выбрана технология организации работы ПОС [Чернобай, 2020]. При поддержке и сопровождении управленческой команды педагоги, реализующие в своей деятельности программу по развитию личностного потенциала, объединились в ПОС.

ПОС стало средством повышения профессиональной компетентности педагогов. Данное сообщество создано для совместного взаимодействия педагогов-единомышленников, которые на первое место ставят комфортный психологический климат как фактор удовлетворенности работой. Это достигается путем сплочения коллектива, появления «общей цели», приобретения чувства доверия как между учителями ПОС, так и между учителями и администрацией, учителями и детьми.

На встречах ПОС педагоги говорят о повышении своей профессиональной компетентности, самообразовании и саморазвитии, совместном практическом решении выделенных проблем, договариваются о совместных действиях, обсуждают отбор инновационных практик преподавания, влияющих на положительную динамику образовательных результатов обучающихся. При методическом сопровождении ПОС большое значение приобретает доверие к административной команде школы. Значимым оказывается не столько организаторские способности администраторов как менеджеров, сколько именно уровень доверия, личные отношения, которые наблюдаются между администрацией и учителями. Таким образом, сказывается *семейный* тип организационной культуры.

Члены ПОС для эффективного взаимодействия и развития *семейного* типа организационной культуры создали «Кодекс взаимодействия». Это договор, в котором записаны способы взаимодействия и разрешения сложных ситуаций. Такой документ усиливает чувство безопасности, комфорта, принадлежности и придает уверенности тем, кто причастен к его созданию.

Педагоги ПОС в совместной деятельности обсуждают опыт реализации курсов внеурочной деятельности «Обо мне и для меня», эффективность мероприятий, проводимых классными руководителями, разрабатывают, проводят и анализируют уроки на основе технологии 4К. Для наблюдения за обучающимися во время таких уроков были выбраны элементы технологии Исследование урока (Lesson study) [Пинская, 2019].

Так же педагоги ПОС работают с результатами обучающихся, полученными в ходе наблюдений, анкетирования, исследованиями лабораторий [Пинская, 2019].

ПОС и всем педагогическим коллективом школы было решено преобразовать учительскую (скучное безликое помещение, которое стало малопосещаемым с введением электронного журнала).

Первым управленческим решением стало анкетирование педагогов по поводу обустройства учительской и придания ей новых смыслов. По результатам опроса выяснилось, что 97 % из числа педагогов, принявших участие в анкетировании (72 % от всего педколлектива), согласились с необходимостью преобразований (см. рис. 10).

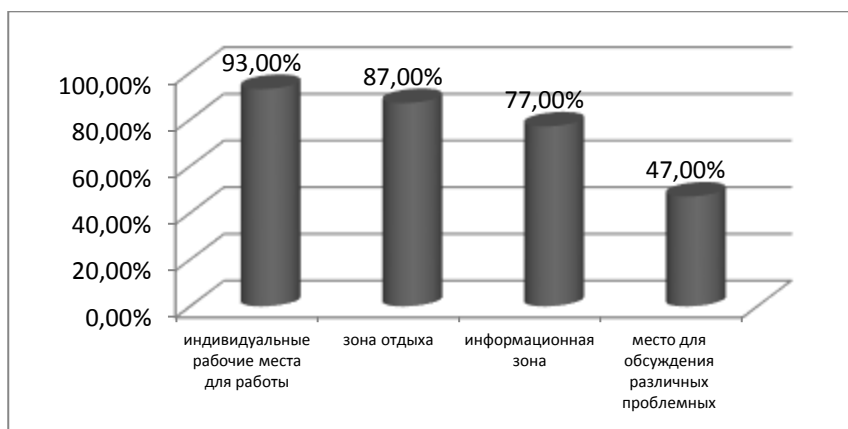


Рис. 10. Результаты анкетирования педагогов по преобразованию учительской

Педагогами были предложены идеи по обустройству учительской: «иметь в свободном доступе ноутбуки с выходом в Интернет», «поменять цвет», «придать яркость, необычность, зонировать».

ние», «создать уют», «добавить много позитивных теплых тонов», «приобрести удобные кресла, большой экран». 84 % педагогов не возражали против того, чтобы лично принять участие в процессе обновления учительской.

Таким образом, была сформирована творческая группа, куда вошли не только члены управленческой команды, но и инициативные педагоги. В результате работы этой группы был разработан проект «Коворкинг учительская».

Были проведены преобразования старого помещения: выполнен косметический ремонт с изменением цвета стен, смонтирована встроенная мебель, приобретена новая мебель (мобильные столы, стулья, пуфы, журнальный столик, кресла), техника (проектор с креплением к потолку, 2 ноутбука, колонки, веб-камера). Руками техника-программиста выполнена авторская творческая работа для украшения стены (рамки приносили все педагоги). Педагоги из школьного методического объединения естественно-научного цикла проявили инициативу, освоили технику создания флорариумов. Стеллаж в учительской декорирован семью замечательными флорариумами (объекты для включения в задуманные композиции собирали педагоги школы).

В конце августа состоялось торжественное открытие нового пространства «Коворкинг учительская», на котором с большим успехом прошли «Педагогические посиделки». Неформальное общение в ходе посиделок позволило узнать новое о жизни коллег, их чувстве юмора. Каждое школьное методическое объединение продемонстрировало ролики по теме: «Как мы провели лето», рассказав об увлечениях педагогов, способах организации летнего отпуска. Во время посиделок продегустировали блюда, приготовленные педагогами, разработали правила взаимодействия в новом пространстве.

В результате работы творческой группы у нас появилась «Коворкинг учительская», то есть зонированное пространство:

– конференц-зал, где мы участвуем в онлайн конференциях, обсуждаем актуальные вопросы в ПОС, других методических объединениях;

- зона индивидуальной работы, где можно поработать во время свободного урока, пройти обучения на дистанционном курсе (педагоги обучались по программе ЛРОС);
- информационная зона, где можно познакомиться с актуальной информацией, высказать своё мнения по поводу «Вопроса дня»;
- зона отдыха, где можно отдохнуть, выпить чая и пообщаться с коллегой.

Таким образом, ***пространственно-предметный компонент среды***, основной целью которого стало проектирование и преобразование пространства для взаимодействия и кооперации, обеспечивающих развивающую деятельность всех участников образовательных отношений, начал активно преобразовываться.

Далее вместе с учащимися определили место и обустроили штаб добровольческого отряда, в одной из рекреаций начальной школы организовали «шахматную зону», на школьном дворе появилось еще одно место отдыха за счет реализации проекта по ландшафтному дизайну «Птица Мечта».

В течение 2020-2021 г. проектная команда школы приняла участие в конкурсном отборе вместе с 40 другими образовательными организациями из 11 регионов России на получение модульного пространственного решения «Кубрик».

Наш проект *«Предлагай, изобретай, преобразуй»* занял 3 место, и мы получили статус апробационной площадки Программы по развитию личностного потенциала для апробации «КУБРИКА». В мае мы получили материалы для сборки. Наши выпускники с интересом взялись за реализацию проекта. Под руководством учителя технологии был собран «КУБРИК». С целью организации в «КУБРИКЕ» комфортных мест для зрительного зала были сшиты цветные, мягкие сидения. Была организована сцена, заказан баннер в виде сценических кулис. На стене появился стенд «Формула успеха» с качествами, которые выделили ученики, педагоги, родители при подготовке к педсовету по обсуждению рабочей программы воспитания. Получился прекрасный подарок школе от выпускников 2021 г.

В 2021-2022 учебном году здесь разворачивается клубная, студийная деятельность, успешно организован конкурс «Стра-

ница 22», проходят репетиции театральной студии, так как пространство максимально приближено к сценическому: с кулисами, зрительным залом. Запланированы события клуба «Скиф» (с книгой и фильмом), во время которых можно устраивать просмотры и обсуждение фильмов, снятых по книгам.

Кубрик в рекреации позволяет трансформировать пространство для индивидуальной и групповой работы (например, подготовки проекта), в которой может разместиться группа 3-7 человек, занятых общим делом, имеется доска, на которой демонстрируется результат общих обсуждений.

Здесь же возможно проведение встреч активистов РДШ, съемки роликов к различным мероприятиям, так как пространство легко трансформируется. Любой ученик сможет найти место для самообразования, самостоятельной творческой деятельности, уголок для уединения и отдыха. Каждый учитель может воспользоваться рабочим местом во время свободного урока.

В *социальном компоненте* основной целью преобразований стало создание благоприятной эмоционально насыщенной среды ОО за счет развития социальных и эмоциональных навыков всех участников образовательных отношений, усиление параметров широты, социальной активности и интенсивности образовательной среды.

До недавнего момента наша школа нуждалась в таком инструменте, который помог бы нам в воспитании ученика, способного делать осознанный, свободный выбор, в раскрытии личностного потенциала ученика. Благодаря Программе, коллектив педагогов стал использовать УМК «Школы возможностей».

После обучения на курсах повышения квалификации «Развитие личностного потенциала в системе взаимодействия ключевых участников образовательных отношений» педагоги школы стали реализовывать программы курсов внеурочной деятельности.

На занятиях курса младшие школьники знакомятся с многообразием эмоций. Интересные задания развивают умение выражать и распознавать эмоции (радость, злость, грусть, страх, удивление, интерес) у себя и других людей. Содержание занятий позволяет расширять эмоциональный словарь школьников. Опытные педагоги создают условия для развития понимания эмоциональной обусловленности поведения и причин возникновения эмоций.

Разные формы организации деятельности формируют у младших школьников основы саморегуляции и произвольной регуляции поведения. Разыгрывание различных ситуаций способствует развитию умения видеть ситуацию с точки зрения другого человека. Одними из важных задач педагогов являются ознакомление обучающихся с эффективными способами поведения в сложных коммуникативных ситуациях, создание возможностей для поддержания благоприятного психологического климата в классе.

В 2020-2021 учебном году проводились занятия в рамках курсов внеурочной деятельности: 1-2 класс «Обо мне и для меня» (4 класса), 5-6 класс «Я и ты» (2 класса).

В 2021-2022 году: 1-3 классы «Обо мне и для меня» (6 классов), 5 классы «Я и ты» (2 класса), 6-7 классы «Управление собой» (2 класса).

Для организации занятий педагоги создают особую среду, в которой условия превращаются в возможности для саморазвития и самообучения детей, что способствует достижению предметных и метапредметных результатов обучающихся.

Обучающиеся младших классов отмечают интересные занятия, очень интересные тетради, возможность выбора, выполнение заданий вместе с родителями.

Как отмечают педагоги в своих отзывах: «Курс важный и нужный. Замечательное дополнение к образовательной программе, которое играет огромную роль в формировании личностных и метапредметных УУД. Занятия проходят в живой доверительной обстановке. Во время занятий у ребят есть возможность высказывать свои мысли, описывать ощущения и эмоции, при этом, нет опасения ответить неверно» (Л. С. Никулина, Н. В. Сергиенко); «Курс «Обо мне и для меня» интересный, нужный. Предполагаем, что он направлен не только на личностное развитие детей, но и на развитие потенциала учителей и родителей. Курс содержит много интересных заданий на рассуждение. В ходе занятия каждый ребенок рефлексировал своё настроение, может высказаться, что не всегда удавалось ранее. Уже сейчас ребята распознают свои и чужие эмоции и даже есть дети, которые говорят: «Эмоциями нужно управлять!»» (О. И. Валейко, Н. А. Пурина).

Родители говорят об интересе детей к курсу: «Мой ребёнок хорошо воспринимает курс. Рассказывает о нём не очень много,

больше интересуется тем, что я делала, когда была маленькой, с кем дружила, как училась (задаёт вопросы согласно заданиям, которые выполняет в тетради). Считаю, что курс даёт моему ребёнку позитивный настрой» (*Р. В. Заволокина*), «Мне кажется, что курс направлен на общение ребёнка с родителями, на то, чтобы узнавать ребёнка с другой стороны. Дочь с удовольствием выполняет домашние задания, часто спрашивает совета или о том, как у меня было в детстве. Мне кажется, занятия учат детей раскрепощаться, лучше узнавать сверстников, общаться» (*Н. А. Наумникова*), «По моему мнению, курс направлен на то, чтобы научить ребёнка распознавать собственные эмоции и эмоции других людей, учит детей управлять своими эмоциями» (*А. Н. Фёдорова*); «Курс направлен на общение ребят с родителями, на то, как правильно выражать свои эмоции. Ребёнку очень нравится этот предмет. Она рассказывает о том, что было. Приводит примеры с урока» (*М. А. Бельская*).

Реализуя курс внеурочной деятельности в 5 и 6 классах, педагоги нашли важный, ценный инструмент – «Соглашение о взаимодействии». Одной из задач Соглашения является создание атмосферы принятия и доверия, сплочение класса при условии, что подростки сами берут на себя ответственность за его создание и исполнение. По мнению учеников 6 класса, они узнали много полезного, изменились в лучшую сторону, стали увереннее в себе, научились рассматривать ситуацию с разных точек зрения, узнали, что все они разные и будущее зависит только от них, поняли, что, когда идёшь к своей цели, нужно обращать внимание на других, научились понимать собеседника, поддерживать друг друга и сочувствовать.

Этот инструмент был представлен на школьном методическом объединении классных руководителей. Каждый класс с 4 по 11 разработал свои классные соглашения.

Немало ресурсов каталога «Школа возможностей» уже использовано в деятельности педагогов школы. Все классные руководители 1-11 классов внесли в свои планы воспитательной работы классные часы, внеклассные мероприятия, родительские собрания, предложенные методическим комплексом.

Для развития осознанного подхода к жизни, а также развития таких навыков, как работа в команде, эффективная коммуни-

кация, критическое и креативное мышление, эмоциональный интеллект была проведена игра «Путь в Будущее» для обучающихся 10 класса.

Игра представляет собой метафору жизненного пути человека от 11 до 40 лет, то есть периода, максимально насыщенного важнейшими решениями. В ходе игры ребята строили траекторию жизни персонажа и формировали путь к его целям, осознавая свои внутренние ценности и задачи, сохраняя оптимистичный настрой.

Пять команд десятиклассников создали пять персонажей, для которых были построены жизненные траектории. Благополучие персонажа зависело от коллективных обоюдных решений каждого члена команды. По окончании игры старшеклассники анализировали эффективность взаимодействия в команде при выработке решений, высчитали интегральный показатель качества жизни своего персонажа.

Готовясь к событию, педагоги в процессе совместной деятельности изучали правила игры, просчитывали риски, обсуждали ход и сценарий мероприятия. Были разработаны: рефлексивные листы для учеников, а также листы наблюдения «Личные достижения», которые в ходе наблюдения за игрой заполнялись педагогами – тьюторами обучающихся 10 классов. В результате происходила фиксация сформированности метапредметных навыков в процессе образовательного события. Таким образом, игра может быть использована и как оценочный инструмент в образовательной политике школы.

В конце 2020-2021 учебного года реализации проекта по развитию ЛРОС была проведена повторная экспертиза образовательной среды.

Второй экспертный анализ школьной среды дал возможность управленческой команде ещё раз осмыслить потенциал среды на основе методики диагностики комплекса количественных параметров, разработанной В. А. Ясвиным [Ясвин, 2019].

В ходе оценки этих параметров административной командой школы выяснилось, что по ряду параметров результаты стали выше, но не в полной мере за счет их увеличения в ходе реализации проекта, а за счёт более глубокого понимания управленческой командой характеристик образовательной среды и процессов, организованных в ней. В течение года случились обстоятельства,

ограничивающие процессы развития среды из-за пандемии, связанные с распространением вирусной инфекции (Covid 19), но вместе с тем открылись новые возможности для её развития. Например, по параметру «широта» образовательной среды не были организованы экскурсии по учреждениям и организациям п. Абан в рамках программы «Шаги в профессию» для девятиклассников, отменены профессиональные пробы, часть экскурсионных поездок за пределы поселка, приостановлена реализация международных обменов (в мае 2020 отменён визит индийской делегации в школу).

Однако увеличилось количество учащихся, включённых в гибридные формы образования (online/offline) за счёт обучения в интенсивных online школах (Фабрика мысли, Бизнес-класс, школа лесной экологии, школа ландшафтного дизайна), участие в НПК через видео-платформу ZOOM («Научный конвент», Юннаты», «Большая перемена»). Таким образом, такие параметры образовательной среды как *когерентность*, *устойчивость*, *безопасность* не изменились, либо изменились незначительно.

Значительное увеличение показателей таких количественных параметров, как *мобильность*, *доминантность*, *широта* в большой мере произошло за счёт более глубокого понимания характеристик образовательной среды в ходе реализации проекта по развитию ЛРОС. Например, повышение параметра *доминантность* (показатель – значимость для родителей) был увеличен на основании результатов независимой оценки качества образовательных услуг (апрель-сентябрь 2020г.). **77 %** родителей в целом довольны условием предоставления услуг и **92 %** родителей готовы порекомендовать школу своим друзьям и знакомым (см. рис. 11).

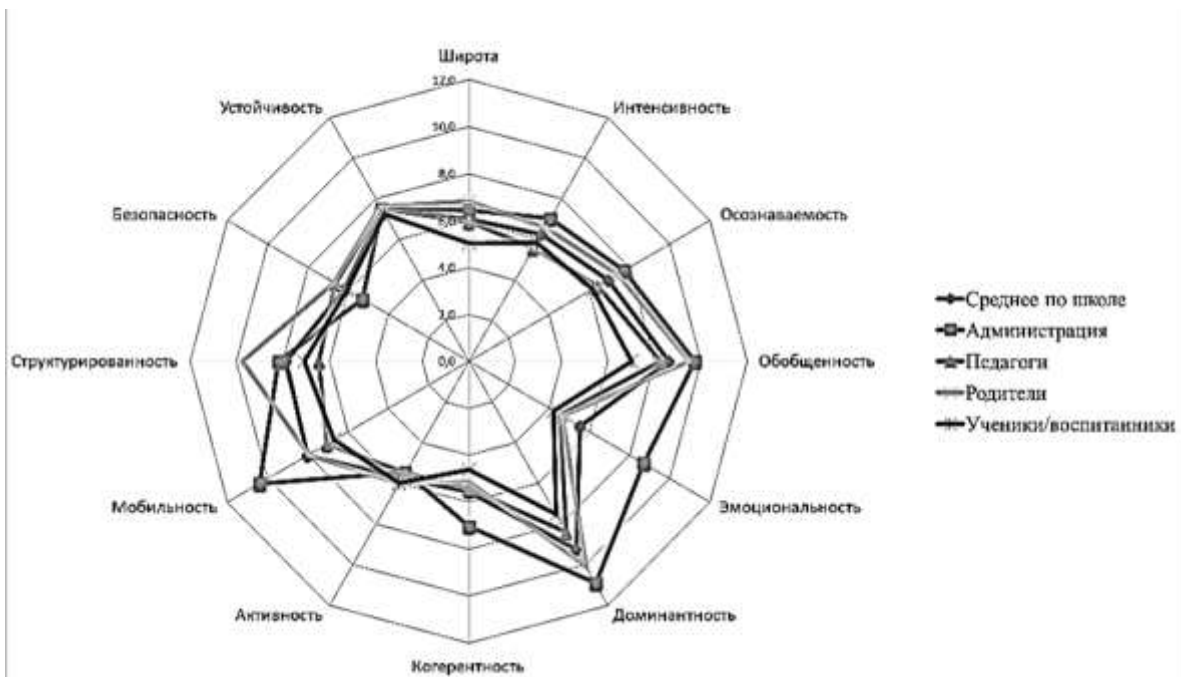


Рис. 11. Графическое представление результатов мониторинга школьной среды на основе количественных параметров (повторный мониторинг)

Можно с уверенностью констатировать тот факт, что результатом реализации проекта является повышение такого параметра, как *обобщенность* образовательной среды за счёт проектных действий:

— создания команды единомышленников (включенность в школьные проектные команды ЛРОС и ПМО (персонализированная модель образования) согласование единой образовательной стратегии в школе);

— разнообразия форм работы с педагогическим коллективом (в ходе работы ШПК повышается уровень понимания сотрудниками целей и перспектив развития школы);

— реализации авторских образовательных модулей (используется ресурс федеральной команды ЛРОС и ПМО: постоянный контакт через вебинары, конференции, стратегическую образовательную сессию).

Таким образом, в ходе второй экспертной оценки образовательной среды школы по количественным параметрам можно сделать следующие выводы:

1. Участие в экспертизе школьной образовательной среды улучшает уровень понимания и осознанности управленческой командой эффективности процессов, происходящих в школе. При реализации проекта по развитию ЛРОС после более глубокого осмысления, по мнению администрации школы, остались прежними такие параметры образовательной среды, как: *устойчивость и безопасность*, остальные показатели – улучшились.

2. По результатам экспертной оценки (май 2021 г.) продемонстрирован самый высокий уровень таких параметров, как: *обобщенность, мобильность, структурированность, устойчивость* (7,56 – 9,26).

3. Учащиеся, в целом, демонстрируют самый невысокий уровень по большинству параметров, отличающийся от мнения других участников образовательных отношений. Только по параметру *активность* ОС показатель учащихся выше среднего по школе.

4. Схожие мнения демонстрируют педагоги и учащиеся по параметрам *эмоциональность, интенсивность, осознаваемость, мобильность*. Разница составляет от 0,26 до 0,46.

5. Родители и администрация единодушны по поводу оценки следующих параметров: *осознаваемость, обобщенность, устойчивость*.

6. Необходимо спланировать работу в школьном сообществе по развитию таких параметров образовательной среды, как: *когерентность, активность, эмоциональность*.

Кроме этого, для обеспечения процессов экспертно-проектного управления инновационным развитием образовательной организации была проведена педагогическая экспертиза школьной среды по методике векторного моделирования образовательной среды.

По сравнению с входной диагностикой (апрель – май 2020 г.) в результате промежуточной диагностики (май 2021 г) увеличилась доля «творческого типа» среды с 33 % до 56 % в целом по школе. Однако, мнения участников образовательных отношений разнятся (см. рис. 9).

Снизилась доля «догматической среды» с 15 % (сентябрь 2020 г.) до 6 % (май 2021 г). Наибольшую степень соответствия мнений администрация (8 %) и школьников (9 %), в то время как педагоги (3 %) и родители (4 %) практически единодушны в своём мнении.

Результаты проектного исследования входной и промежуточной диагностики демонстрируют увеличение доли «творческого типа» среды с 33 % до 56 % в большей мере за счет мнения педагогов (66 %) и родителей (61 %). Наиболее схожие мнения демонстрируют учащиеся (48 % – творческая, 28 % – карьерная, 15 % – безмятежная, 9 % – догматическая) и администрация ОО (51 %/25 %/16 %/8 %) соответственно. Мнения педагогов и родителей схожи в отношении «безмятежного» типа образовательной среды (12 % и 11 %) и «догматического» (3 % – педагоги, 4 % – родители).

Мы считаем, что позитивные изменения среды связаны с реализацией проекта по развитию ЛРОС. Однако не исключаем, что возможно, пандемия (ограничения Covid 19) повлияла на мнения участников образовательных отношений и показала не столь высокий уровень «творческого» типа школьной среды. Так как период проведения стартовой экспертизы был организован в сентябре после длительного периода дистанционного обучения и отсут-

ствия социальных контактов, событийных мероприятий и других видов активностей в школе. В то время как вторая экспертная оценка была проведена в мае 2021 г. в период очных занятий с большим количеством событийных мероприятий, конкурсов, фестивалей, соревнований, конференций. Это могло повлиять на значительное увеличение доли среды «творческого типа» по причине разного осознания среды участниками образовательных отношений в разные периоды.

На сегодняшний день Абанская СОШ №3 Красноярского края – один из Центров развития личностного потенциала и активный участник всех федеральных событий Программы.

Несмотря на ряд положительных тенденций, решений и преобразований в период реализации проекта по развитию ЛРОС, остается много проблемных и открытых вопросов перед профессиональным педагогическим сообществом: организация тьюторского сопровождения индивидуальных образовательных программ (ИОП) на уровне основного общего образования, оценка эффективности уроков в технологии 4К, использование инструментов развития и оценки сформированности креативного мышления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В монографии представлены результаты нескольких лет работы коллектива единомышленников – участников Программы. Мы признательны коллегам из ОО, которые приняли ценности и смыслы программы и на практике апробировали предлагаемые инструменты, проектировали ЛРОС, создавали ПОС, занимались социально-эмоциональным развитием детей и не боялись трудностей при овладении новым теоретическим и практическим материалом. Выражаем огромную благодарность всем сотрудникам Благотворительного фонда «Вклад в будущее» и сотрудникам лаборатории развития личностного потенциала в образовании Научно-исследовательского института урбанистики и глобального образования Московского городского педагогического университета, преподавателям и методистам областного института развития образования – членам РОСК. Благодаря вашей поддержке, сплоченной работе и пониманию целей общего дела удалось создать систему сопровождения ОО – участниц Программы и своевременную методическую и консультационную поддержку.

В данной монографии представлены как теоретические материалы, раскрывающие особенности создания образовательной среды в сельских школах, ключевые принципы проектирования ЛРОС, основы стратегического проектирования образовательной среды, модель организации регионального проекта в Ярославской области по реализации Программы, так и опыт сельских школ по созданию ЛРОС и апробации идей Программы на практике.

В книге рассмотрены управленческий и педагогический аспекты создания ЛРОС в ОО, транслированы смыслы и ценности Программы по РЛП, представлены возможности, ресурсы, практические инструменты создания ЛРОС и развития личностного потенциала в сельских школах. Данный опыт может быть интересен всем, кто видит воспитательные возможности ЛРОС и готов использовать современные инструменты ее проектирования, а также педагогам занимающимся саморазвитием и развитием компетенций XXI века у детей.

Благодарим лично одного из редакторов данной монографии – Людмилу Васильевну Байбородову, доктора педагогиче-

ских наук, профессора, заведующего кафедрой педагогических технологий ЯГПУ им. К. Д. Ушинского, руководителя научного центра РАО при ЯГПУ, заслуженного работника Высшей школы за предоставленную возможность напечатать материалы, отражающие теоретические основы и практический опыт реализации Программы по РПП.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

ВПР – всероссийская проверочная работа.

ЕГЭ – единый государственный экзамен.

ИОП – индивидуальная образовательная программа.

ИРО – Государственное автономное учреждение дополнительного образования Ярославской области «Институт развития образования».

ЛРОС – личностно-развивающаяся образовательная среда.

МГИМО – Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации».

МГПУ – Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет».

МИП – муниципальная инновационная площадка.

НИУ ВШЭ – Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

ОВЗ – особые возможности здоровья.

ОГЭ – основной государственный экзамен.

ОО – образовательная организация.

ООП – основная общеобразовательная программа.

ПМО – персонализированная модель обучения.

ПОС – профессиональное обучающееся сообщество.

ППК – программа повышения квалификации.

Программа – Программа по развитию личностного потенциала.

РАНХиГС – Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

РАО – Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Институт стратегии развития образования Российской академии образования».

РИП – региональная инновационная площадка.

РЛП – развитие личностного потенциала.

РОСК – региональная обучающая сопровождающая команда.
РППС – развивающая предметно-пространственная среда.
РСО – региональная система образования.
УМК – учебно-методический комплекс.
УММ – учебно-методические материалы.
ФГОС ДО – федеральный государственный общеобразовательный стандарт дошкольного образования.
ФИП – федеральная инновационная площадка.
ФЦДО – Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования «Федеральный центр дополнительного образования и организации отдыха и оздоровления детей».
ШИБЦ – школьный информационно-библиотечный центр.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абанкина Т. В. Музей и школа: перспективы сотрудничества // Народное образование. 2014. № 7. С. 199-206.
2. Асмолов А. Г. Психология личности: культурно-историческое понимание развития человека. 3-е изд., испр. и доп. Москва : Смысл : Академия, 2007. 528 с.
3. Асмолов А. Г. Путеводитель школы возможностей: программирование непрограммируемого // Образовательная политика. 2020. Т.83, №2. С. 6–7.
4. Асмолов А. Г. Путеводитель школы возможностей: программирование непрограммируемого // Образовательная политика : [сайт]. URL: <https://edpolicy.ranepa.ru/feature-guide>. (Дата обращения: 20.11.2022).
5. Асташова Н. А. Учитель: проблема выбора и формирование ценностей Н. А. Асташова. Москва : Московский психолого-педагогический институт, 2000. 272 с.
6. Байбородова Л. В. Индивидуализация образовательного процесса в школе : монография. Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2011. 281 с.
7. Байбородова Л. В. Использование субъектно-ориентированной технологии воспитания в проектной деятельности // Воспитание школьников. 2017. № 4. С. 3-10.
8. Байбородова Л. В. Принципы организации индивидуальной образовательной деятельности студентов в педагогическом вузе // Ярославский педагогический вестник. Психолого-педагогические науки. 2016. № 2. С. 35–41.
9. Байбородова Л. В. Сопровождение образовательной деятельности сельских школьников : монография. Ярославль; Москва : Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2008. 86 с.
10. Байбородова Л. В. Технологии педагогической деятельности. Часть 3: Проектирование и программирование : Учебное пособие / Л. В. Байбородова, Г. В. Куприянова, Е. Н. Степанов, А. В. Золотарева, А. А. Кораблева ; под ред. Л. В. Байбородовой. Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2012. 303 с.
11. Байбородова Л. В. Формирование психологически комфортной образовательной среды в сельской школе : моногра-

фия / Л. В. Байбородова, В. В. Белкина, О. В. Коршунова. Ярославль : РИО ЯГПУ, 2022. 215 с.

12. Байбородова Л. В. Развитие сельских образовательных организаций в условиях реализации национального проекта «образование» / Л. В. Байбородова, Д. А. Зеленова, О. В. Пополитова // Непрерывное образование: XXI век. 2020. Вып. 2 (30). С. 1-12.

13. Байбородова Л. В. Современные экономические и социальные условия образования сельских школьников // Педагогика сельской школы. 2019. № 1. С. 9-23.

14. Бородкина Н. В. Формирующее оценивание в школе : учебное пособие / Н. В. Бородкина, О. В. Тихомирова ; под общ. ред. А. В. Золотарёвой. 3-е изд., пере-раб. и доп. Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2018. 118 с.

15. Блог детского арт-терапевта. URL: <https://art-psychology.livejournal.com/2724.html>. (Дата обращения: 21.11.2022).

16. Виноградова И. А. Создание и сопровождение обучающихся сообществ в школе : методические рекомендации / И. А. Виноградова, В. К. Маркова, Е. В. Иванова, А. Н. Иоффе, Л. В. Бычкова. Москва : ИД «Методист», 2022. 44 с.

17. Выготский Л. С. Мышление и речь. Санкт-Петербург : Питер, 2019. 431 с.

18. Гайнутдинов Р. М. Управление образовательной организацией: методические рекомендации / Р. М. Гайнутдинов, Н. В. Зайцева, В. Г. Константинова ; под общ. ред. А. В. Золотаревой. Ярославль: ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2016. 102 с. С. 35-42.

19. Гиппенрейтер Ю. Б. Общаться с ребенком. Как? / Ю. Б. Гиппенрейтер. 6-е изд. Москва : АСТ, 2008. 214 с. : ил.

20. Гордеева Т. О. Мотивация школьников XXI века: практические советы : методическое пособие. Москва : Благотворительный фонд «Вклад в будущее», 2022. 135 с.

21. Гордеева Т. О. Мотивация учебной деятельности школьников и студентов: структура, механизмы, условия развития : специальность 19.00.07 – Педагогическая психология (психологические науки) : диссертация на соискание ученой степени доктора психологических наук / Тамара Олеговна Гордеева. Москва, 2013. 444 с.

22. Гордеева Т. О. Особенности мотивации достижения и учебной мотивации студентов, демонстрирующих разные типы академических достижений (ЕГЭ, победы в олимпиадах, академическая успеваемость) / Т. О. Гордеева, Е. Н. Осин // Психологические исследования (электронный журнал). 2012. Том 5 №24. URL: <https://psystudy.ru/index.php/num/article/view/759/773>. (Дата обращения: 20.11.2022).

23. Гребенюк Е. Н. Синергетический подход в гуманитарном исследовании : монография. Астрахань : Астраханский ун-т, 2011. 98 с.

24. Гребенюк О. С. Педагогика индивидуальности : Курс лекций. Калининград: Калинингр. ун-т, 1995. 94 с.

25. Двек К. Образ мышления. Новая психология успеха. Как научиться использовать свой потенциал / Кэрл Двек ; Smart Reading. [Б.м.] : Смарт Ридинг, 2020. 140 с.

26. Дворецкая И. А. Социально-эмоциональное развитие детей дошкольного возраста. 5-6 лет : методическое пособие / И. А. Дворецкая, Е. В. Горинова, Н. Е. Рычка. Москва : Дрофа, 2019. 152 с.

27. Дворецкая И. А. Социально-эмоциональное развитие детей дошкольного возраста. 6-7 лет: методическое пособие для педагога / И. А. Дворецкая, Е. В. Горинова, Н. Е. Рычка. Москва : Дрофа, 2019. 144 с.

28. Дирюгина Е. Г. Исследование креативности обучающихся общеобразовательных организаций – участниц Программы по развитию личностного потенциала // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. 2022. № 5. С. 42-46.

29. Дирюгина Е. Г. Модель целевых ориентиров программы по развитию личностного потенциала // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. 2022. № 3. С. 10-15.

30. Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление созданием личностно-развивающей образовательной среды» // Федеральный реестр дополнительных профессиональных программ педагогического образования : [сайт]. URL: <https://dppo.apkpro.ru/bank/detail/4802>. (Дата обращения: 09.11.2022).

31. Дуэк К. Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей / пер. с англ. Светланы Кировой. Москва : Манн, Иванов и Фербер. 2013. 400 с.

32. Зарецкий Ю. В. Развитие личностного потенциала подростков. 5-7 классы. Модуль «Управление собой»: методическое пособие / Ю. В. Зарецкий, А. В. Тихомирова. Москва : Российский учебник, 2020. 71, [1] с.

33. Золотарева А. В. Развитие личностного потенциала участников образовательного процесса: от предпосылок к запуску проекта в Ярославской области / А. В. Золотарева, А. А. Кораблева, И. В. Лобода // Образовательная политика. 2019. №3 (79). С. 28-38.

34. Иванова Е. В. Новая среда: Как менять образовательное пространство школ и детских садов / Е. В. Иванова, И. А. Виноградова, Е. М. Барсукова. Москва : Альпина ПРО, 2022. 188 с.

35. Иванова Т. Ю. Функциональная роль личностных ресурсов в обеспечении психологического благополучия : специальность 19.00.01 – Общая психология, психология личности, история психологии (психологические науки) : диссертация на соискание ученой степени кандидата наук / Татьяна Юрьевна Иванова. Москва, 2016. 182 с.

36. Иоффе А. Н. Использование особенностей культуры образовательной организации в управлении и создании педагогической команды при проектировании изменений // Профильная школа. 2018. №1 (88). С. 22-30.

37. Иоффе А. Н. Блочно-модульный конструктор как инструмент обучающегося сообщества педагогов для проектирования образовательных событий / А. Н. Иоффе, Л. В. Бычкова, В. К. Маркова // Вестник педагогических инноваций. 2021. № 1 (61). С. 5-25.

38. Иоффе А. Н. Создание и развитие обучающихся сообществ: новый формат повышения квалификации педагогов / А. Н. Иоффе, Иванова Е. В., И. А. Виноградова, В. К. Маркова, Е. В. Маякова, Л. В. Бычкова // Методист. 2022. № 1. С. 8-13.

39. Исаева Л. Б. Образовательная среда как предмет психолого-педагогических исследований // Вестник Казанского технологического университета. 2012. №13. С. 280-284.

40. Итоги Программы по развитию личностного потенциала в регионах РФ // Благотворительный фонд «Вклад в будущее» :

[сайт]. URL: <https://ip-otchet.vbudushee.ru>. (Дата обращения: 20.07.2022).

41. Каган М. С. Системный подход и гуманитарное знание: Избр. ст. / М. С. Каган ; ЛГУ. Ленинград : Изд-во ЛГУ, 1991. 383 с.

42. Катеева М. И. Концепция учебно-методического комплекта «Развитие личностного потенциала подростков». Москва : Просвещение, 2020. 39 с. [1].: ил.

43. Катеева М. И. Развитие личностного потенциала подростков. 5-7 классы. Базовый модуль : методическое пособие. Москва : Дрофа, 2019. 71 [1] с.

44. Киктенко М. В. Развитие личностного потенциала подростков. 5-7 классы. Модуль «Я и мой выбор»: методическое пособие. Москва : Дрофа, 2019. 55, [1] с.: ил. (Российский учебник).

45. Кириллов П. Н. Школа возможностей: индивидуальные траектории развития / П. Н. Кириллов, Н. И. Корякина // Образовательная политика. 2019. №3. С. 142-150.

46. Компетенции «4К»: средовые решения для школы. Практические рекомендации : учебно-методическое пособие / сост. М. А. Пинская, А. М. Михайлова. Москва : Российский учебник, 2020. 95, [1] с.: ил.

47. Компетенции «4К»: формирование и оценка на уроке : Практические рекомендации / авт.-сост. М. А. Пинская, А. М. Михайлова. Москва : Корпорация «Российский учебник», 2019. 76, [4] с.

48. Компетенции 21 века в национальных стандартах школьного образования. Аналитический обзор в рамках проекта подготовки международного доклада «Ключевые компетенции и новая грамотность: от деклараций к реальности». URL: https://sch2083.mskobr.ru/files/na_zametku_uchitelyu_kompetencii_21_veka_v_nacional_nyh_standartah_shkol_nogo_obrazovaniya.pdf. (Дата обращения: 08.11.2021).

49. Кондрашина Ю. Ю. Проектирование и мониторинг развивающей среды в дошкольных образовательных учреждениях : диссертация на соискание степени магистра, психол.-пед. образование. Москва : МГППУ, 2013. 92 с.

50. Кораблева А. А. Организационные и дидактические находки в подготовке управленческих и педагогических команд

Ярославской области – участников регионального проекта «Реализация комплексной программы по развитию личностного потенциала» // Педагогические технологии. 2020. № 4. С. 91-101.

51. Кораблева А. А. Я – будущий педагог: Часть 2. Мой личностный потенциал: рабочая тетрадь / А. А. Кораблева ; под науч. ред. А. П. Чернявской. Ярославль : РИО ЯГПУ, 2022. 75 с. (От школьника до учителя...).

52. КУБРИК: инструкция по применению : сборник методических и организационных рекомендаций. Москва, 2020. 134 с.

53. Кузьмина С. В. Развитие личностного потенциала студента с позиции компетентного подхода / С. В. Кузьмина, Н. В. Власихина // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского. 2013. №3 (1). С. 26-32.

54. Леонтьев Д. А. Личностный потенциал как потенциал саморегуляции // Ученые записки кафедры общей психологии МГУ им. М. В. Ломоносова, вып. 2 / под ред. Б. С. Братуся, Е. Е. Соколовой. Москва : Смысл, 2006. С. 85-105.

55. Леонтьев Д. А. Личностный потенциал: структура и диагностика. Москва : Смысл, 2011. 679 с.

56. Леонтьев Д. А. Саморегуляция, ресурсы и личностный потенциал // Сибирский психологический журнал. 2016. № 62. С. 18–37.

57. Леонтьев Д. А. Три мишени: личностный потенциал – зачем, что и как // Образовательная политика. 2019. №3 (79). С. 10-19.

58. Личностный потенциал: структура и диагностика /под ред. Д. А. Леонтьева. Москва : Смысл, 2011. 680 с.

59. Лобанов Н. Эдвардс Деминг и философия управления качеством / Николай Лобанов. URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5c3f5d30bf238900a9aaa453/edwards-deming-i-filosofia-upravleniia-kachestvom-5d173f01745a6f00ad5efeab>. (Дата обращения: 21.11.2021).

60. Лукьянова М. И. Психолого-педагогическая компетентность учителя: диагностика и развитие. Москва : Сфера, 2004. 144 с.

61. Маткин В. В. Теория и практика развития интереса к профессионально-творческой деятельности у будущих учителей: ценностно-синергетический подход. Челябинск, 1999. 204 с.

62. Метапредметные компетентности педагога : Коллективная монография / науч. ред. А. В. Золотарева; Государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования Ярославской области «Институт развития образования». Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2018. 165 с.

63. Методические рекомендации по разработке рабочей программы воспитания и календарного плана воспитательной работы с фокусом на развитие личностного потенциала школьников : для школ-участниц Программы по развитию личностного потенциала Благотворительного фонда «Вклад в будущее» / И. И. Поташова, Т. Н. Ермакова [и др.]; Благотворительный фонд «Вклад в будущее». Москва, 2021. 160 с.

64. Моисеев А. М. Краткие научно-методические рекомендации по содержательному наполнению структуры программы развития профессиональной образовательной организации / А. М. Моисеев // Академический вестник Академии социального управления. 2015. № 1 (15). С. 39–64.

65. Моисеев А. М. Научно-методическое руководство по разработке управленческих проектов создания личностно-развивающей образовательной среды // Благотворительный фонд «Вклад в будущее» : [сайт]. URL: <https://vbudushee.ru/upload/lib/Rukovodstvo-razrab-proektov-Iros.pdf>. (Дата обращения: 09.11.2022).

66. Моисеев А. М. Программа развития: как разработать главный стратегический документ школы : Практико-ориентированное научно-методическое пособие в вопросах и ответах для руководителей общеобразовательных организаций / А. М. Моисеев. Москва : УЦ «Перспектива», 2016. 340 с.

67. Моисеев А. М. Проектное управление в образовании / А. М. Моисеев, О. М. Моисеева. Москва : АCADEMIA АПК и ППРО, 2007. 124 с.

68. Мокшеев В. А. План-карта как средство программной организации деятельности / В. А. Мокшеев, В. Г. Константинова // Школьное планирование. 2016. № 3.

69. Новикова Г. П. Анализ состояния дошкольного образования: проблемы и перспективы развития // Педагогическое образование и наука. 2020. №5. С. 57-63.

70. Особенности формирования жизнестойкости в трудных жизненных и стрессовых ситуациях у несовершеннолетних: ме-

тодические рекомендации / сост. И. В. Авилова, Е. Д. Гильманова, Т. В. Маслакова; автономное учреждение дополнительного профессионального образования Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Институт развития образования». Ханты-Мансийск: Институт развития образования, 2020. 71 с.

71. Перков В. А. Музейные уроки в образовательном учреждении в системе музейной педагогики: опыт, практика и методика проведения // Интерактивное образование : электронная газета. – 2014. – №52. URL: <http://io.nios.ru/articles2/1/5/muzeynye-uroki-v-obrazovatelnom-uchrezhdenii-v-sisteme-muzeynoy-pedagogiki-opyt>. (Дата обращения: 07.02.2022).

72. Пинская М. А. Формирующее оценивание: оценивание в классе : учеб. пособие. Москва : Логос, 2010. 264 с.

73. Пинская М. А. Навыки XXI века: как формировать и оценивать на уроке? / М. А. Пинская, А. М. Михайлова, О. А. Рыздз // Образовательная политика. 2019. №3. С. 50-62.

74. Поливанова К. Н. Новый образовательный дискурс: благополучие школьников // Культурно-историческая психология. 2020. Т. 16, № 4. С. 26-34.

75. Программа по развитию личностного потенциала // Благотворительный фонд «Вклад в будущее» : [сайт]. URL: <https://vbudushee.ru/education/programma-po-razvitiyu-lichnostnogo-potentsiala/>. (Дата обращения: 19.02.2022).

76. Развитие личностного потенциала подростков. 5–7 классы. Модуль «Я и мое благополучие» : методическое пособие / Ю. А. Болховитинова, Е. А. Граф, Ю. В. Егорова, Н. В. Короткова, Е. С. Савостикова. Москва : Благотворительный фонд «Вклад в будущее», 2022. 120 с.

77. Рассказова Е. И. Жизнестойкость как составляющая личностного потенциала / Е. И. Рассказова, Д. А. Леонтьев // Личностный потенциал: структура и диагностика / под ред. Д. А. Леонтьева. Москва : Смысл, 2011. С. 178-209.

78. Региональный проект ГАУ ДПО ЯО ИРО «Реализация комплексной программы по развитию личностного потенциала» (совместно с благотворительным фондом Сбербанка России). URL: <http://www.iro.yar.ru/index.php?id=4120>. (Дата обращения: 18.01.2022).

79. Риски реализации Программы по развитию личностного потенциала в образовательной организации : Методические рекомендации / А. А. Кораблёва ; Благотворительный фонд «Вклад в будущее» // Благотворительный фонд «Вклад в будущее» : [сайт]. Москва, 2021. 84 с.

80. Роджерс К. Р. Становление личности. Взгляд на психотерапию. Москва : ЭКСМО-Пресс, 2001. 521 с.

81. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. Москва : Онтопринт, 2003. 408 с.

82. Серия «Школа возможностей» // Благотворительный фонд «Вклад в будущее» : [сайт]. URL: <https://vbudushee.ru/education/programma-po-razvitiyu-lichnostnogo-potentsiala/seriya-shkola-vozmozhnostey/>. (Дата обращения: 18.01.2022).

83. Слостенин В. А. Педагогика : Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов ; под ред. В. А. Слостенина. Москва : Академия, 2013. 576 с.

84. Слободчиков В. И. Основы психологической антропологии. Психология человека: Введение в психологию субъективности : учеб. пособие для вузов. Москва : Школа-Пресс, 1995. 382 с.

85. Социально-эмоциональное развитие детей. Теоретические основы / Е. А. Сергиенко [и др.]. Москва : Дрофа, 2019. 248 с.

86. Сурина Н. М. Преемственность федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного и начального общего образования // Вопросы преемственности ДООУ и начальной школы в рамках реализации ФГОС дошкольного и начального общего образования : материалы районного семинара. Сеченово, 2015. С. 3-8.

87. Тихомирова О. В. 4К в школе: учитель как фасилитатор // Образовательная политика. 2019. №3. С. 44-48.

88. Учебно-методические материалы Благотворительного фонда «Вклад в будущее» // Благотворительный фонд «Вклад в будущее» : [сайт]. URL: <https://catalog.vbudushee.ru>. (Дата обращения: 08.09.2022).

89. Учебно-методический ресурс «Центр развития личностного потенциала» // Благотворительный фонд «Вклад в буду-

щее» : [сайт]. URL: <https://teacher.vbudushee.ru>. (Дата обращения: 08.09.2022).

90. Франкл В. Человек в поисках смысла. Москва : Прогресс, 1990. 366, [1] с.

91. Хэтти Дж. Видимое обучение для учителей. Как повысить эффективность педагогической работы. Москва : Национальное образование, 2021. 322 с.

92. Царькова С. Г. Роль развивающей предметно-пространственной среды в формировании компетенций 21 века у дошкольников / С. Г. Царькова, В. Г. Константинова // Сборник тезисов и докладов участников Муниципальной научно-практической конференции Угличского МР «Обучение и воспитание: методики и практика деятельности педагога в условиях новых вызовов времени», г. Углич, 26 марта 2019 г. Углич, 2019. С. 34-39.

93. Цукерман Г. А. Как учительская оценка влияет на детскую самооценку? / Г. А. Цукерман, Д. В. Гинзбург // Вестник ассоциации «Развивающее обучение». 1999. №6. С. 5-22.

94. Чернобай Е. В. Понятие профессиональных обучающихся сообществ // Coursera : [сайт]. URL: <https://www.coursera.org/lecture/organizational-practices-and-instruments/poniatiie-professionalnykh-obuchaiushchikhsia-soobshchiestv-xQmJJ>. (Дата обращения: 18.01.2022).

95. Шишканова В. К. Преемственность в работе детского сада и школы как условие успешной адаптации детей к школьному обучению / В. К. Шишканова // Вопросы преемственности ДООУ и начальной школы в рамках реализации ФГОС дошкольного и начального общего образования : материалы районного семинара. Сеченово, 2015. С. 9-12.

96. Эллис А. Гуманистическая психотерапия : Рационально-эмоциональный подход. Москва : ЭКСМО-Пресс, 2002. 272 с. (Ступени психотерапии).

97. Ярославская область. Отчет Программы по развитию личностного потенциала // Благотворительный фонд «Вклад в будущее» : [сайт]. URL: <https://lp-otchet.vbudushee.ru/yaroslavskaya-oblast/>. (Дата обращения: 17.10.2022).

98. Ясвин В. А. Школьное средоведение и педагогическое средотворение : Экспертно-проектный практикум /

В. А. Ясвин. Москва : Благотворительный фонд «Вклад в будущее», 2020. 142 с.

99. Ясвин В. А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. Москва : Смысл, 2001. 365 с.

100. Ясвин В. А. Школьная организация: инструментарий развивающего управления // Образовательная политика. 2019. №3. С. 100-111.

101. Ясвин В. А. Школьная среда как предмет измерения: экспертиза, проектирование, управление. Москва : Народное образование, 2019. 448 с.

102. Ahn I. Connecting teacher and student motivation: Student-perceived teacher need-supportive practices and student need satisfaction / I. Ahn, M.M. Chiu, H. Patrick // *Contemporary Educational Psychology*. 2021. V. 64.

103. Baumeister R. F. Self-defeating behavior patterns among normal individuals: Review and analysis of common self-destructive tendencies / R.F. Baumeister, S.J. Scher // *Psychological Bulletin*. 1988. 104(1). P. 3-22.

104. Gervais M. The Evolution and Functions of Laughter and Humor: A Synthetic Approach / M. Gervais, D.S. Wilson // *The Quarterly Review of Biology*. 2005. V. 80. P. 395-430.

105. Gordeeva T.O. Linking academic performance to optimistic attributional style: attributions following positive events matter most / T.O. Gordeeva, K.M. Sheldon, O.A. Sychev // *European Journal of Psychology of Education*. 2020. V. 35. № 35. P. 21-48.

106. Maddi S.R. Hardiness: Turning stressful circumstances into resilient growth / S.R. Maddi // *Springer Science + Business Media*. 2013.

107. Maddi S.R. Hardiness and Mental Health / S.R. Maddi, D.M. Khoshaba // *Journal of Personality Assessment*. 1994. P. 265–274.

108. Wanzer M.B. The relationship between student perceptions of instructor humor and student's reports of learning / M.B. Wanzer, A.B. Frymier // *Communication Education*. 1999. 48(1). P. 48-62.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Байбородова Людмила Васильевна – доктор педагогических наук, заведующий кафедрой педагогических технологий, Ярославский государственный педагогический университет имени К. Д. Ушинского. E-mail: lvbai@mail.ru ORCID ID: 0000-0002-4440-5013.

Бедарева Наталья Владимировна – заместитель директора по УВР МОУ «Леснополянская начальная школа им. К. Д. Ушинского» Ярославского муниципального района. E-mail: bedareva.n@mail.ru. ORCID ID: 0009-0000-9470-7952.

Бычкова Людмила Васильевна – кандидат исторических наук, ведущий научный сотрудник лаборатории развития личностного потенциала в образовании Научно-исследовательского института урбанистики и глобального образования, Московский городской педагогический университет. E-mail: BychkovaLV@mgru.ru. ORCID ID: 000-0002-0795-7548.

Веселова Ольга Хамзиевна – педагог-психолог, МДОУ детский сад №3 «Ивушка» Ярославского муниципального района. E-mail: oliaves@mail.ru. ORCID ID: 0000-0001-9552-1156.

Гартунг Марина Владимировна – директор МОУ «Спасская средняя школа» Ярославского муниципального района. E-mail: miss.gartung@yandex.ru. ORCID ID: 0009-0005-0016-6830.

Гринкевич Татьяна Анатольевна – заместитель директора по учебно-воспитательной работе МАОУ СОШ №3 Абанского района Красноярского края. E-mail: grinkevicht@yandex.ru. ORCID ID: 0009-0009-2851-0305.

Данилина Анна Андреевна – кандидат филологических наук, ведущий научный сотрудник лаборатории развития личностного потенциала в образовании Научно-исследовательского института урбанистики и глобального образования, Московский городской педагогический университет. E-mail: Danilina1@mgru.ru. ORCID ID: 0000-0003-0377-9024.

Дирюгина Елена Георгиевна – руководитель направления «Методология и перспективные исследования» Благотворительного фонда Сбербанка «Вклад в будущее». E-mail: diryugina@vbudushee.ru. ORCID ID: 0009-0006-0103-4642.

Зайцева Юлия Алексеевна – учитель начальных классов МОУ «Леснополянская начальная школа им. К. Д. Ушинского» Ярославского муниципального района. E-mail: kuznetsowa.yulya2010@yandex.ru. ORCID ID: 0009-0009-6303-3487.

Измайлова Елена Львовна – старший методист центра образовательного менеджмента, Институт развития образования. E-mail: elizm73@mail.ru. ORCID ID: 0000-0003-0040-5406.

Иоффе Андрей Наумович – доктор педагогических наук, кандидат исторических наук, доцент, заведующий лабораторией развития личностного потенциала в образовании Научно-исследовательского института урбанистики и глобального образования, Московский городской педагогический университет. E-mail: IoffeAN@mgpu.ru. ORCID ID: 0000-0002-4550-6641.

Константинова Валентина Геннадьевна – методист МДОУ детский сад №3 «Ивушка» Ярославского муниципального района. E-mail: walgen@mail.ru. ORCID ID: 0000-0002-7835-2861.

Кораблева Альбина Александровна – кандидат педагогических наук, доцент дирекции образовательных программ, Московский городской педагогический университет. E-mail: korhome11@yandex.ru. ORCID ID: 0000-0001-8326-2214.

Летуновская Светлана Витальевна – кандидат педагогических наук, доцент, старший научный сотрудник лаборатории развития личностного потенциала в образовании Научно-исследовательского института урбанистики и глобального образования, Московский городской педагогический университет. E-mail: LetunovskayaSV@mgpu.ru. ORCID ID: 0000-0003-2277-1052.

Лозинская Галина Владимировна – директор МОУ «Леснополянская начальная школа им. К. Д. Ушинского» Ярославского муниципального района. E-mail: lespol.yamr@yarregion.ru. ORCID ID: 0009-0004-9960-0491.

Лункина Мария Владимировна – кандидат психологических наук, специалист по оценке Программы по развитию личностного потенциала Благотворительного фонда Сбербанка «Вклад в будущее». E-mail: marusamendelevich@gmail.com. ORCID ID: 0009-0008-0401-195.

Маркова Валерия Кирилловна – кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник лаборатории развития личностного потенциала в образовании Научно-исследовательского

института урбанистики и глобального образования, Московский городской педагогический университет. E-mail: Obydenko-vaVK@mgpu.ru. ORCID ID: 0000-0002-8218-2738.

Петряева Ирина Владимировна – заместитель директора по УВР МОУ «Спасская средняя школа» Ярославского муниципального района. E-mail: i-v-petryeva@mail.ru. ORCID ID: 0009-0009-6695-7263.

Путинцева Наталья Петровна – директор МАОУ СОШ №3 Абанского района Красноярского края, natalyaputinsewa@yandex.ru. ORCID ID: 0009-0002-4621-6467.

Царькова Светлана Геннадьевна – старший воспитатель МДОУ детский сад №3 «Ивушка» Ярославского муниципального района. E-mail: svetacarkova@mail.ru. ORCID ID: 0009-0008-5906-8233.

Шаброва Алея И Ивановна – заведующий МДОУ детский сад №3 «Ивушка» Ярославского муниципального района. E-mail: ds3-sad@rambler.ru. ORCID ID: 0009-0003-5544-4047.

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Bayborodova Lyudmila Vasilyevna – Doctor of Pedagogical Sciences, Head of the Department of Pedagogical Technologies at K. D. Ushinsky Yaroslavl State Pedagogical University. E-mail: lvbai@mail.ru. ORCID ID 0000-0002-4440-5013.

Bedareva Natalia Vladimirovna – Deputy Director for Educational and Methodological Work of the MOU “Lesnaya Polyana Elementary School named after K.D. Ushinsky”. E-mail: bedareva.n@mail.ru. ORCID ID: 0009-0000-9470-7952.

Bychkova Lyudmila Vasilyevna – PhD in History, Leading Researcher, Laboratory for Personal Potential Development in Education, Research Institute of Urbanism and Global Education, Moscow City Pedagogical University. E-mail: BychkovaLV@mgpu.ru. ORCID: 000-0002-0795-7548.

Veselova Olga Khamzyayevna – teacher-psychologist, Kindergarten №3 “Ivushka”. E-mail: oliaves@mail.ru. ORCID ID: 0000-0001-9552-1156.

Gartung Marina Vladimirovna – Director of MOU “Spasskaya secondary school”. E-mail: miss.gartung@yandex.ru. ORCID ID: 0009-0005-0016-6830.

Grinkevich Tatiana Anatolievna – Deputy Director for Educational Work, MOU SOShS No. 3, Abansky District, Krasnoyarsk Territory. E-mail: grinkevicht@yandex.ru. ORCID ID: 0009-0009-2851-0305.

Izmailova Elena Lvovna – Senior Methodologist of the Center for Educational Management, Institute of Educational Development. E-mail: elizm73@mail.ru. ORCID ID: 0000-0003-0040-5406.

Danilina Anna Andreevna – Ph.D. in Philology, Leading Researcher at the Laboratory of Personal Potential Development in Education, Research Institute of Urbanism and Global Education, Moscow City Pedagogical University. E-mail: Danilina1@mgpu.ru. ORCID ID: 0000-0003-0377-9024.

Diryugina Elena Georgievna – Head of Methodology and Perspective Research, Sberbank Charitable Foundation “Contribution to the Future”. E-mail: diryugina@vbudushee.ru. ORCID ID: 0009-0006-0103-4642.

Zaitseva Yulia Alekseevna – elementary school teacher at the “Lesnaya Polyana Elementary School named after K.D. Ushinsky”. E-mail: kuznetsowa.yulya2010@yandex.ru. ORCID ID: 0009-0009-6303-3487.

Izmailova Elena Lvovna – Senior Methodologist of the Center for Educational Management, YaO Institute for Educational Development. E-mail: elizm73@mail.ru. ORCID ID: 0000-0003-0040-5406.

Ioffe Andrey Naumovich – Doctor of Pedagogical Sciences, PhD in History, Associate Professor, Head of the Laboratory of Personal Potential Development in Education, Research Institute of Urbanism and Global Education, Moscow City Pedagogical University. E-mail: IoffeAN@mgpu.ru. ORCID ID: 0000-0002-4550-6641.

Konstantinova Valentina Gennadyevna – Methodist, Kindergarten No. 3 “Ivushka”. E-mail: walgen@mail.ru ORCID ID: 0000-0002-7835-2861.

Korableva Albina Aleksandrovna – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of Educational Programs Directorate,

Moscow City Pedagogical University.
E-mail: korhome11@yandex.ru. ORCID ID: 0000-0001-8326-2214.

Letunovskaya Svetlana Vitalievna – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Senior Researcher at the Laboratory of Personal Potential Development in Education, Research Institute of Urbanism and Global Education, Moscow City Pedagogical University. E-mail: LetunovskayaSV@mgpu.ru. ORCID ID: 0000-0003-2277-1052.

Lozinskaya Galina Vladimirovna – Director of the “Lesnaya Polyana Elementary School named after K.D. Ushinsky”. E-mail: lespol.yamr@yarregion.ru. ORCID ID: 0009-0004-9960-0491.

Lunkina Maria Vladimirovna – Candidate of Psychological Sciences, Evaluator of the Personal Potential Development Program of the Sberbank Charitable Foundation “Contribution to the Future”. E-mail: marusamendelevich@gmail.com. ORCID ID: 0009-0008-0401-195.

Markova Valeria Kirillovna – Candidate of Pedagogical Sciences, Leading Researcher, Laboratory of Personal Potential Development in Education, Research Institute of Urbanism and Global Education, Moscow City Pedagogical University. E-mail: ObydenkovaVK@mgpu.ru. ORCID ID: 0000-0002-8218-2738.

Petryaeva Irina Vladimirovna – Deputy Director for Educational Work of the “Spasskaya secondary school”. E-mail: i-v-petryeva@mail.ru. ORCID ID: 0009-0009-6695-7263.

Putintseva Natalia Petrovna – Director, MAOU SOS¹ 3, Abansky District, Krasnoyarsk Krai, natalyaputintsewa@yandex.ru ORCID ID: 0009-0002-4621-6467.

Tsarkova Svetlana Gennadyevna – Senior Educator, Kindergarten No. 3 “Ivushka”. E-mail: svetacarkova@mail.ru. ORCID ID: 0009-0008-5906-8233.

Shabrova Alevtina Ivanovna – Head of MPEI Kindergarten №3 “Ivushka”, Yaroslavl municipal district. E-mail: ds3-sad@rambler.ru ORCID ID: 0009-0003-5544-4047.

Научное издание

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ
ЛИЧНОСТНО-РАЗВИВАЮЩЕЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЫ**

Коллективная монография

Научные редакторы:

*доктор педагогических наук Людмила Васильевна Байбородова,
кандидат педагогических наук Альбина Александровна Кораблева*

Редактор К. С. Лапшина

Подписано в печать: 30.05.2023. Формат 60×90/16.
Объем 11,25 п. л., 7,4 уч.-изд. л. Тираж 500 экз. Заказ № 74.

Редакционно-издательский отдел
ФГБОУ ВО «Ярославский государственный педагогический
университет им. К. Д. Ушинского» (РИО ЯГПУ)
150000, Ярославль, Республиканская ул., 108/1

Отпечатано в типографии
ФГБОУ ВО «Ярославский государственный
педагогический университет им. К. Д. Ушинского»
150000, г. Ярославль, Которосльская наб., 44
Тел.: (4852) 32-98-69