



**ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ**  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

**ПЕРВАЯ КНИГА**  
**БУДУЩЕГО МАГИСТРАНТА**

**Составители:**

М.А. Михайленко

О.В. Гюнинен

М.В. Кобалия

Н.И. Кочубей

**Санкт- Петербург**

**2019**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. НЕБЕССПОРНЫЕ ИДЕИ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ</b> .....	4
<b>ГЛАВА 2. А ЧТО СЕЙЧАС В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ?</b> .....	13
<b>ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ</b> .....	32
<b>ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ. ЧЕМУ ВЫ НАУЧИТЕСЬ НА КУРСЕ «УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ»?.....</b>	<b>45</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Дорогие читатели! Раз вы держите в руках нашу книгу, значит, вы серьезно решили получить степень магистра в области управления образованием. Поздравляем вас с принятым решением! Это однозначно важный шаг в вашей жизни и отличный выбор в направлении вашего профессионального развития. Поверьте, нам, магистрантам 1 курса «Управление образованием». Мы знаем, о чем говорим.

Следующий важный шаг – это ответить самому себе на вопрос «Зачем я поступаю в магистратуру?». Очень важно ответить честно, без пафоса или формального отношения. Кто-то идет учиться, чтобы решить конкретные вопросы в сфере образования, другие – чтобы узнать, как их решить. А зачем это нужно вам лично? Не торопитесь, пожалуйста, формулируя собственный ответ. А мы, пока вы читаете результат нашей коллективной работы, постараемся вам помочь.

О чем наша книга? О том, что поможет вам не заблудиться на первых порах в огромном мире литературы, посвященной непростому вопросу сути управленческой миссии в системе современного образования. Мы немного сами уже сориентировались и готовы подсказать вам, с чего следует начать. Каждый из нас поделился своими идеями о том, чему в первую очередь вам следует посвятить свое внимание. Мы очень старались, и очень надеемся, что не зря.

Приятного чтения и удачи!

## **ГЛАВА 1. НЕБЕССПОРНЫЕ ИДЕИ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ**

Первая глава нашей книги раскрывает несколько оригинальных идей в сфере образования. Да, они не бесспорны, поэтому и интересны. Выскажите свое отношение к раскрываемым темам. Найдите положительные стороны, раскройте отрицательные моменты. Предложите свои варианты. Творите вместе с нами. Мечтайте и воплощайте мечты в реальность!

### **В КАКОМ МИРЕ МЫ ХОТИМ ЖИТЬ?**

**Симарева Л.А**

Хочу посоветовать к прочтению фантастическую повесть братьев Стругацких «Полдень, XXII век». Это центральное произведение их знаменитого цикла о мире будущего, сами авторы называли его книгой о «Светлом, Чистом, Интересном мире».

На мой взгляд, главная задача настоящей фантастики заключается не столько в возможности «помечтать о будущем», сколько показать человека в реальном мире. Фантастика способна утверждать, подвергать сомнению, предупреждать и ставить важные философские вопросы.

Стругацкие изобразили мир, каким мечтали его видеть, мир, в котором сами хотели бы жить и работать, мир, для которого они старались в настоящем. Они попытались изобразить общество, в котором человеку предоставлены неограниченные возможности развития духа и неограниченные возможности творческого труда, и населили этот воображаемый мир людьми, которые существуют реально. Наиболее характерные черты этих людей - страсть к познанию, нравственная чистота, интеллигентность - определяют всю атмосферу воображаемого мира, атмосферу чистоты, дружбы и побед.

Я думаю, что описанные в повести люди живут и среди нас. И чтобы нынешние лучшие исключения стали правилом в будущем, нужна, считают авторы, система нового воспитания и обучения. Так в творчестве Стругацких появляется новая тема, которая станет основной до самого конца: тема Учителя и Учительства.

Книга включает в себя россыпь новелл-эпизодов, написанных в жанре реалистической фантастики. Они приоткрывают окно в мир будущего — мир XXII века. В этом будущем человечество преодолело ограничения капитализма и империализма, вышло к продвинутому технократически-коммунистическому укладу. Люди активно осваивают не только недра Земли и планет Солнечной системы, но и межзвёздное пространство, в поисках контакта с внеземными цивилизациями.

Отдельно нужно упомянуть превосходный язык Стругацких. Авторы не используют устойчивые метафоры, а создают свои собственные невероятно меткие словосочетания, это делает язык написания еще более живым.

Советую это произведение всем, кто любит пофантазировать на тему будущего, технического прогресса и информатизации. И тем, кто задает себе вопрос «А в каком мире я хочу жить?» и «Что для этого делаю лично я?!»

*Стругацкий, А. Н. Полдень, XXII век / А. Н. Стругацкий, Б. Н. Стругацкий. – Москва: АСТ, 2017. – 414 с.*

## **ПОЧЕМУ ЗА КОРПОРАТИВНЫМИ ДЕТСКИМИ САДАМИ БУДУЩЕЕ?**

**Кобалия М.В.**

Если говорить о впечатляющих идеях в сфере образования, то я считаю корпоративные детские сады, отличной идеей дошкольного образования! Она не инновационная и не считается новой, но ее реализация развивается медленно, и поэтому я считаю, что могу представить ее как идею. В советское время, практика детских садов при предприятиях была очень распространена, Но я бы хотела затронуть нынешнее положение, этой, на мой взгляд, действительно, стоящей идеи.

По данным американской компании Bright Horizons, которая управляет 1000 корпоративных детских садов по всему миру, в 84% случаев расширенный соцпакет, включающий в себя возможность отдать ребенка в корпоративный садик, становится определяющим фактором для сотрудников при выборе места работы.

Работодателю совсем не обязательно платить им намного больше, чем в среднем по рынку. Вместо этого можно просто расширить список своих обязательств перед сотрудником. Например, в кампусе Google в Кремниевой долине более 10 000 сотрудников имеют возможность есть, пить, спать, отдавать вещи в химчистку, играть в настольный теннис, учиться танцевать сальсу, ходить в фитнес-центр, пользоваться услугами массажиста и отдавать детей на целый день воспитателям совершенно бесплатно. Корпоративный детский сад в таких компаниях — это новая норма. Ведь когда ребенок при деле, родителям намного комфортнее работать.

В современной России корпоративные детские сады пока что не очень распространены и открываются лишь в отдельных компаниях. Хотя на мой взгляд, корпоративные сады не только увеличивают престиж работодателя, но и позволяют родителям быть более мобильными и поддерживать баланс между личной жизнью и работой.

В чем плюсы корпоративных детских садов?

1. Нужно, чтобы работодатель знал, что вам важны эти социальные условия и вы обращаете на них внимание. Этот инструмент удержания талантов должен заработать на полную мощность - работодатель должен давать вам те сервисы, в которых вы нуждаетесь. Еще 10–15 лет назад никто и помыслить не мог, что медицинская страховка и карта фитнес-клуба станут привычными пунктами социального пакета. То же произойдет и с садами в ближайшие годы.

2. Корпоративный детский сад настраивается под ваши нужды. Если работа в вашей компании начинается с 9 утра, то сад будет открывать двери с 8, если в вашей компании говорят на китайском, то в саду начнут начать вашего ребенка китайскому.

3. Увеличивается ваша мобильность. Вы экономите свое время и свои силы. Вам больше не надо к 6 часам вечера бежать за ребенком.

4. Улучшается рабочая мотивация и ваша лояльность компании. Жизнь перестает иметь четкую границу «на работе» и «дома». Вы не торопитесь поскорее закончить дела, чтобы пораньше забрать ребенка из детского сада, прорываясь через вечерние пробки.

5. Вы больше общаетесь с ребенком. У вас появляется дополнительное время для общения с ребенком — по пути на работу, в обеденный перерыв и по пути домой.

Я считаю, что, нам, действительно, стоит развивать и налаживать политику открытия корпоративных детских садов. Потому что, если небольшую часть офиса или бизнес-центра отдать под корпоративные детские сады это будет иметь в большинстве своем положительные отклики. Это увеличит лояльность сотрудников, позволит избежать текучки ценных кадров и даст весомые преимущества при найме новых сотрудников.

1. *Janet Rosenstock; Eva M. Rosenstock (1985). Child Care: Options for Working Parents. Methuen. p. 191.*

2. *John Hoops. Corporate child care initiatives: the potential for employer involvement in child care program. TEE, Inc., 2016. p. 58.*

## **НОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА: ВОЗМОЖНОСТИ ГЕЙМИФИКАЦИИ**

**Дойникова К.О.**

Современное открытое образование, цель которого заключается в подготовке обучающихся к участию в общественной и профессиональной областях в условиях информационного общества, должно отвечать потребностям этого общества. Именно поэтому актуальным становится поиск экспериментальных, инновационных форм работы в образовательной среде.

Одним из инструментов подготовки обучающихся к решению профессиональных задач может стать сравнительно новое, но уже доказавшее свою эффективность, явление геймификации.

Геймификация – применение игровых подходов в неигровой среде. Как известно, игровую технологию всецело признают крайне эффективной, универсальной, легковоспроизводимой, подходящей как для образовательно-воспитательной деятельности, так и для решения функциональных задач. Применение геймификации в образовании может выполнять несколько функций: повышение мотивации обучающихся, стимулирование их в усвоении учебного

материала; вовлечение обучающегося в учебный процесс, его стимуляция к дальнейшему обучению и развитию.[2]

Современной геймифицированной формой обучения школьников и студентов может стать ролевая онлайн – игра «Classcraft». [1]

«Classcraft» – бесплатная образовательная ролевая онлайн-игра, в которую учитель и ученики играют на уроке. Используя принципы современных компьютерных игр, она дает ученикам возможность повышать свой уровень, работать в команде и получать способности, взаимодействующие с реальным миром. Будучи игровым фоном для учебной программы, «Classcraft» полностью преобразует уроки на весь учебный год.

В игре «Classcraft» предусмотрены награды, поощрения, наказания за хорошую и недостаточную работу обучающихся на занятии:

- «очки здоровья» (HP), которые следует снимать, например, за опоздание на занятие или невыполненное домашнее задание;
- «очки опыта» (XP), которые целесообразно начислять, например, за полный ответ по изучаемой теме на занятии или за помощь другому обучающемуся, испытывающему трудности при выполнении задания; начисленные очки помогают «получать» новые уровни и «открывать» способности выбранного персонажа в игре;
- «очки действия» (AP), которые позволяют использовать набранные очки в игре для того, чтобы воспользоваться какой-нибудь способностью, например для исправления плохой оценки за выполненное задание;
- «очки силы» (PP), которые можно заработать, повысив свой уровень в игре (в начале игры педагогом задаётся максимальное количество XP, которое необходимо набрать игроку, чтобы повысить уровень в игре и прибавить PP).

Педагогу/учителю следует предусмотреть перед игрой количество любых очков и указать его в настройках игры. Перед началом игры в «Classcraft» каждому обучающемуся необходимо создать персонаж, выбрав его из трёх представленных классов: Целитель, Маг или Воин. Каждый из классов обладает своими «уникальными свойствами» и «способностями», разработанными для разных психологических типов обучающихся. При выполнении обучающимися заданий,

оказании помощи друг другу и ответах на вопросы преподавателя созданные персонажи получают очки опыта и повышают свой уровень, открывая новые «способности». Плохое поведение (игровой термин) и неуспеваемость ведут к потере «очков здоровья».

Учебное занятие целесообразно проводить в обычном режиме. Игра, запущенная на «фоне» занятия, «управляет» сбором очков и распределением способностей. В «Classcraft» можно играть на одном компьютере с подключенным проектором или же на планшетах или ноутбуках обучающихся.

Платформу игры можно адаптировать под любой урок или занятие и даже настроить на целый семестр работы.

Подготовку к использованию «Classcraft» на занятиях в рамках дисциплинарного курса целесообразно осуществлять в несколько этапов: [3]

**первый этап:** регистрация преподавателя на сайте многопользовательской онлайн-игры «Classcraft» (<https://game.classcraft.com>) для получения доступа к настройкам игры (см. рис. 1);



Рис. 1. Регистрация преподавателя на сайте игры

**второй этап:** регистрация группы студентов с присвоением логинов и паролей для входа на свои странички (см. рис. 2);

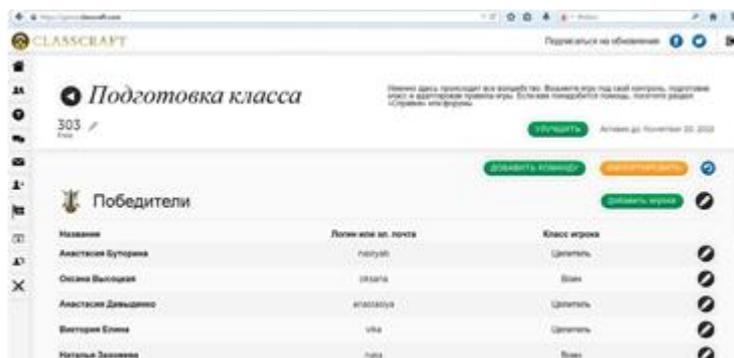


Рис. 2. Настройка параметров группы

**третий этап:** формирование журнала группы студентов (см. рис. 3);

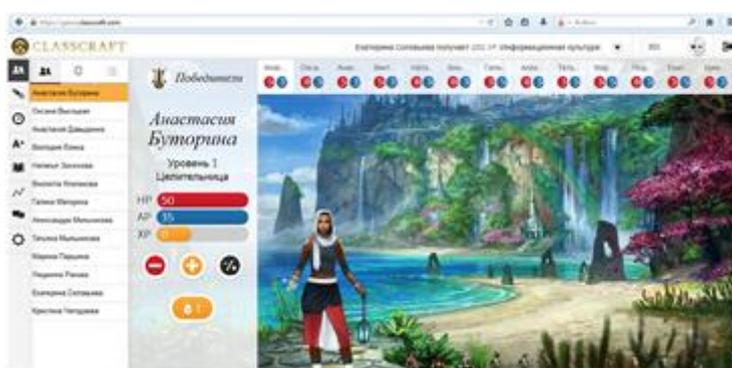


Рис. 3. Журнал группы

**четвёртый этап:** выбор обучающимися персонажей (Целитель, Воин или Маг) с соответствующим аватаром (см. рис. 4);

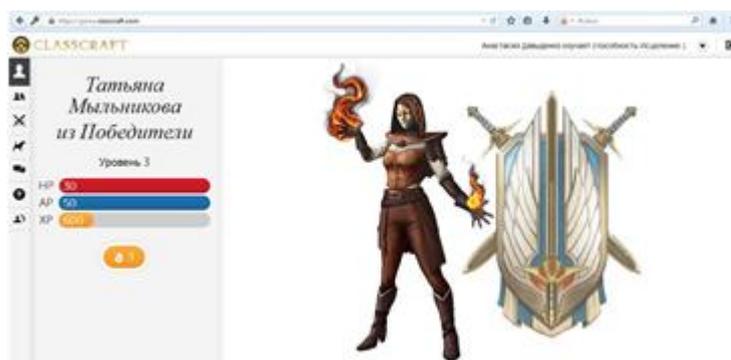


Рис. 4. Страница одного из обучающихся

**пятый этап:** адаптация правил игры под группу: настройка игры, определение параметров каждого игрока, способностей, событий, наказания, интерфейса, шаблонов (см. рис. 5).

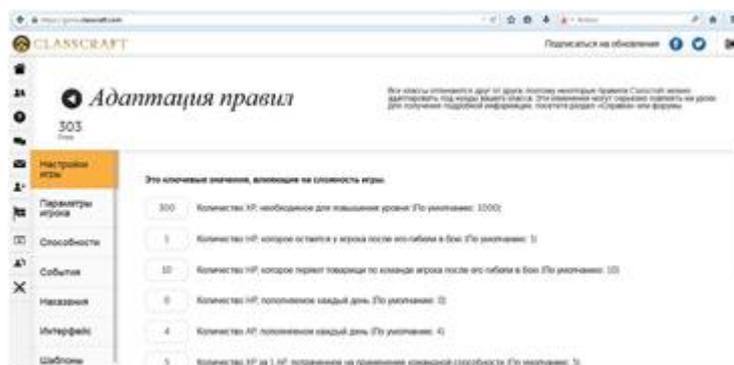


Рис. 5. Адаптация правил игры

После завершения всех настроек игра «Classcraft» в течение семестра может выступать «фоном» в любом учебном курсе или модуле. Обучающиеся имеют возможность «накапливать» и «растрачивать» очки, «использовать» и «терять» свои «способности», повышать свой уровень и «умирать в бою», а педагог в конце четверти накопленные очки переводит в привычную систему оценивания.

Шон Янг, учитель физики из Канады, основатель платформы, отметил: «Используя игру – любимый учениками механизм – я добился колоссальной вовлеченности в процессе учебы. «Classcraft» создал такую динамичную образовательную среду, в которой ученики сами в нетерпении ждут начала занятий. Стоило поменять их мотивацию – и сам подход к образованию изменился».

Система «Classcraft» постоянно модернизируется и обновляется, что делает её более мощной и увлекательной. Использование данной платформы в учебном процессе позволит сделать уроки по – настоящему незабываемыми и повысит вовлеченность учеников к изучению предмета. Статья может быть полезна всем специалистам сферы образования и использоваться в качестве методического пособия для работы.

1. Classcraft Полевая игра // Официальный сайт. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.classcraft.com/ru/> (дата обращения: 04.05.2019).

2. Орлова О.В., Тутова В.Н. // Геймификация как способ организации обучения // Вестник ТГПУ. 2015. №9 (162). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-kak-sposob-organizatsii-obucheniya> (дата обращения: 04.05.2019).

3. Пахомова Т.Е. // Геймификация как средство подготовки студентов педагогического колледжа к решению профессиональных задач // Учёные записки ЗабГУ. Серия: Профессиональное

*образование, теория и методика обучения. 2015. №6 (65). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-kak-sredstvo-podgotovki-studentov-pedagogicheskogo-kolledzha-k-resheniyu-professionalnyh-zadach> (дата обращения: 04.05.2019).*

## **ГЛАВА 2. А ЧТО СЕЙЧАС В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ?**

Вторая глава нашей книги предлагает вам возможность сориентироваться в реальном мире современного образования и погрузиться в раскрытие и поиск вариантов решения актуальных его проблем. Какими представляются важнейшие стратегические задачи российского образования? Каковы проблемы отношений в сфере образования? ФГОС – это перспектива или западня? Какие стили управления должны превалировать у руководителей современных образовательных организаций? Не бойтесь ошибиться, мы думаем, никто не знает единственно верного ответа на все эти многочисленные и непростые вопросы. Но решать их жизненно необходимо.

### **МЕНЕДЖМЕНТ В ПРИТЧАХ, СКАЗКАХ И ЗАНИМАТЕЛЬНЫХ ИСТОРИЯХ**

**Журавлев Д.М.**

Менеджмент – это деятельность людей, по планированию (разработка целей и задач организации), организации достижения поставленных целей, мотивации персонала на достижение целей. Руководитель добивается поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. Труд руководителя разнообразен, т.к. получение, анализ преобразование информации, без которой невозможно осуществить ни одну из функций менеджмента. Результативность руководителя определяется качеством принимаемых управленческих решений. Но самое главное в управлении – люди, личность каждого работника, наличие лидерских качеств у самого руководителя. Наличие неформального лидера может привести к конфликтной ситуации, поэтому руководителю необходимо создавать благоприятную атмосферу в коллективе.

Однажды мне предложили познакомиться с книгой, название которой у меня вызвало некое недоверие: «Менеджмент в притчах» – это не возможно. Удивление о полезности ее прочтения наступило позже. Автор использует «инновационный» подход к изучению положений менеджмента и предлагает рассматривать вопросы

менеджмента с разных сторон, используя исторический, литературный материал и народный фольклор.

Для иллюстрации отдельных положений менеджмента в данной книге приводятся подходящие под рассматриваемую тему притчи или занимательные истории. При этом происходит более полное понимание сути отдельного положения менеджмента. Комментарии автора делают чтение не только познавательным, но и увлекательным. Книга полезна всем – и студентам и преподавателям, опытным управленцам и начинающим руководителям.

Так, например, в главе 1 в подразделе «Требование к подчиненным» есть притча о найме на работу:

Юридическая фирма нанимает юриста (адвоката). Вопрос на собеседовании:

- Представьте: океан, лодка, часть людей в лодке, часть купается. Вдруг в океане появился плавник. Вы где? С кем Вы себя ассоциируете?

- Я в лодке.

- Вы нам не подходите, Нам нужны те, кто ассоциирует себя с акулой...

И еще одна история, которая нам знакома в качестве анекдота, но она также приводится в книге:

Мойше много лет просил у Бога: «Помоги выиграть в лотерею». Постоянно думал о выигрыше и просил: «Господи, помоги выиграть в лотерею». Так продолжалось довольно долго.

Наконец Господь не выдержал и сказал Мойше: «Ну, ты хоть билет-то купи». Данная история говорит о том, что мало желать, нужно действовать для достижения своей цели. Притчи, маленькие ироничные истории сопровождают читателя в удовольствии прочтения. Думаю, книга особенно полезна тем, кто еще находится на стадии своего «управленческого становления», а после каждой прочитанной притчи можно бесконечно рефлексировать про свои собственные забавные, удачные и не слишком решения и опыты.

*Маслова Е.Л. /Менеджмент в притчах, сказках и занимательных историях с комментариями. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. – 256 с.*

## НОВАЯ ФИЛОСОФИЯ МАССОВОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Романская А.В.

Один из ведущих мировых специалистов в области развития человеческого потенциала Кен Робинсон занимается проблемами образования в течение сорока лет, и в своей книге он блистательно раскрывает перед нами превращение школы в инертный механизм, перемалывающий в своих недрах живую инициативу учителя и ученика. Робинсон развивает свои идеи, в которых он традиционно силен - поиск призвания человека. Главным вопросом, на который автор пытается ответить в книге - почему угасает интерес к обучению, и как этого избежать. Приводимые автором кейсы и подходы действительно интересные и могут быть применены как в средней, так и высшей школе.

На мой взгляд, Кен Робинсон высказывает множество серьезных возражений против неэффективной «индустриальной» системы образования. Но главное, он предлагает персонализированный подход к обучению, который дает возможность применять замечательные технологии и ресурсы для обучения учеников и студентов. Если говорить объективно, то старая система образования не вызывает интереса к знаниям, не готовит к взрослой жизни в двадцать первом веке. И хотя во многих странах проходят реформы образования, многие из них вызваны политическими и коммерческими причинами, а не пониманием того, как происходит процесс обучения и как работают действительно великие школы. В итоге эти реформы не улучшают жизненных перспектив детей и подростков на нашей планете. Кен Робинсон предлагает подход к образованию в комплексе и с целью развивать таланты каждого ребенка.

Лично меня данная книга привлекает тем, что в ней предложены и достаточно доступно описаны революционные методы преобразования школы. А именно: автор предлагает уничтожить искусственные барьеры между внешним миром и процессом обучения; допустить к детям не только дипломированных педагогов, но и специалистов из самых разных областей, искренне любящих свое дело; перейти от сухой теории к практике, от стандартизации образования к воспитанию творческого индивидуума, способного справиться с вызовами современного мира. Предполагаю,

что данные методы действительно смогут положительно отразиться на развитии школы в целом, что повлечет за собой более качественный продукт на выходе.

Стоит отметить, что воспринять все советы из книги как руководство к действию достаточно сложно, но если вы учитель или родитель, внимательно относящийся к обучению детей, или же чиновник, равнодушный к тому, что происходит в системе образования сейчас - эта книга может стать для вас источником вдохновения или же новых идей о том, как изменить ситуацию к лучшему.

*Робинсон, К. Школа будущего. Как вырастить талантливого ребенка/Creative Schools: the Grassroots Revolution That's Transforming Education: пер. с англ.: пособие / К. Робинсон, Л. Ароника ; пер. с англ. О. Медведь. – Москва\; Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2016. - 385 с.*

## **ПОСТРОЙТЕ СВОЙ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МАРШРУТ ПРАВИЛЬНО!**

**Модестова Т.В.**

Магистратура для нас – это выстраивание собственного персонального образовательного маршрута, дорожной карты, с помощью которой мы развиваем свои умения «узнать-увидеть-понять-применить».

Первой «станцией» этого маршрута могут быть научно-практические конференции, презентующие какие - либо исследовательские события. Особенно ценно в этих коммуникациях - новое взаимодействие с теми, кто так же как Вы заинтересован в новом «понимании-знании-умении». Где в период обучения в магистратуре можно найти единомышленников? На научно-практических конференциях. Но здесь важно прийти в «нужное место и время» и тогда это событие (конференция) потом будет Вашей.

Яркие конференции в моем опыте, например, это XVI Международная научно-практическая конференция «Тенденции развития образования», которую проводит Московская высшая школа социальных и экономических наук и РАНХиГС или такие важные и знаковые конференция, которые проводит и

организует Санкт-Петербургский кампус НИУ ВШЭ СПб «Конгресс общественных дисциплин» и «Образованием и мировые города».

Вторая станция персонального образовательного маршрута - правильное чтение. Это журналы и издания о современных изменениях в образовании.

Очень рекомендую научно-методический журнал «Управление качеством образования». На сайте журнала [effektiko.ru](http://effektiko.ru) можно бесплатно посмотреть журналы до 2018 года (имя пользователя [effektiko](http://effektiko.ru), пароль доступа: 0805). И, конечно, это знаменитый Вышкинский журнал «Вопросы образования».

Если говорить про полезные книги для чтения, то хочу порекомендовать Вам обязательно прочитать книгу «Стратегия для России: образование». Почему именно она?

Это даже не книга, а практическое пошаговое руководство для каждого думающего управленца о том, что, как и в какой момент необходимо менять в системе образования до 2035 года. При этом, всё, что описывается, вполне может реализовать каждый управленец.

Чем данное издание также будет интересно?

Во-первых, рассматриваются мировые образовательные современные тренды: переход ко всеобщему высшему образованию, рост стоимости образования, возрастающая роль непрерывного образования, индивидуальных траекторий обучения, «..все большее место в повышении качества образования будут играть развитость и качество образовательной среды, выходящей далеко за пределы собственно системы образования (образовательные программы музеев, образовательный туризм, усложняющаяся информационная среда), а также доступность и разнообразие неформального образования... постоянно растет сетевая организация обучения, как внутри системы о растет сетевая организация обучения, так и путем создания совместных образовательных программ и проектов с организациями дополнительного образования детей, организациями культуры, физкультуры и спорта и другими. В развитых странах уже примерно 25–30% образовательной программы реализуется вне школы» (С.11)

Во-вторых, приводится описание современных проблем в отечественном образовании с описанием статистических данных, результатов исследований. При этом, проблемы сгруппированы по уровням образовательных программ: дошкольное, общее, дополнительное, профессиональное, высшее образование и подготовка кадров.

В-третьих, авторы, рассматривают причины выделенных проблем в сфере образования и на основе этого, предлагают системные шаги для их решения.

В-четвёртых, авторы показывают приоритеты развития системы образования до 2035 г., рассматривая их на каждой ступени образования.

Например,

- В дошкольном образовании: развитие системы дошкольного образования для снижения дифференциации в подготовке детей к школе;

- В основном образовании: развитие сетевого взаимодействия школ и организаций дополнительного образования для обеспечения наиболее полного учета образовательных интересов учащихся, индивидуализации образовательных траекторий;

- В дополнительном образовании: обеспечение разнообразия образовательных услуг, позволяющих формировать гибкие образовательные траектории за счет сочетания формального и неформального образования, развитие сетевого обучения в системе дополнительного образования детей и подростков для большей индивидуализации их образовательных траекторий.

В-пятых, приводятся механизмы реализации указанных приоритетов развития образования. Например,

- создание специализированных центров сдачи ЕГЭ, а также проведение объективной диагностики по другим оценочным процедурам по всем предметам;

- разработка и широкое внедрение методик проектного обучения, а также повышение роли исследовательской деятельности школьников при освоении основной общеобразовательной программы;

- разработать учебные программы, разбив их по уровням, не привязанным к годам обучения, чтобы можно было отслеживать прогресс каждого учащегося;

- создание центров подготовки руководителей школ и лидеров профессионального сообщества, переход на нормирование количества дней в году, когда учителя и директора могут повышать квалификацию (отказ от требования «один раз в три года»);
- обеспечение условий для профессионального развития учителей, в том числе путем удлинения карьерной лестницы и др.

В-шестых, целая глава (девятая) книги – это описание расходов ВВП на каждую статью указанных изменений в системе образования по ступеням.

Книга ценна также тем, что может стать образцом при разработке инновационных программ или Программы развития ОУ.

Отмечу, что текст книги легко и интересно читается за один вечер буквально.

*Клячко Т.Л., Синельников-Мурылёв С.Г. Стратегия для России: образование — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018 — 118 с.// [https://www.iep.ru/files/text/other/sinel\\_education-2018](https://www.iep.ru/files/text/other/sinel_education-2018).*

## **А ДЕЙСТВИТЕЛЬНО – КАКОЕ БУДУЩЕЕ У ОБРАЗОВАНИЯ?**

**Меркушова Н.И.**

За последние несколько десятилетий мир вокруг нас существенно преобразился: стремительно появляются новые технологии, соответственно, появляются и исчезают товары, профессии; в мире предприятий процветают интернет-компании (а не промышленные компании, как еще каких-то 50 лет назад); привычные виды деятельности кардинально изменяются, и даже Сбербанк, остававшийся банком 150 лет, сейчас провозгласил своей стратегической задачей не банковские операции, а торговлю временем жизни через пакеты предлагаемых сервисов.

Многие казавшиеся незыблемыми постулаты в отношении образования ставятся под сомнения, например, такие:

- одного высшего образования хватит на то, чтобы всю жизнь считать себя специалистом;

- одной профессии хватит на всю жизнь;
- поток знаний может идти только от старшего к младшему.

Однако, образование в этом водовороте изменений остается пока островком относительного спокойствия. Да, новые технологии в виде проектора и компьютера пришли в аудитории, но сам принцип обучения (а местами и содержание обучения) остается неизменным: «говорящая голова» (преподаватель) говорит (иногда через экран монитора при онлайн-обучении), студенты слушают и задают вопросы. С античных времен, когда с Аристотелем под деревом сидели слушающие его ученики, мало что изменилось.

Будущее образования – это один из основных вопросов, стоящих перед образовательными организациями во всем мире. Тренды автоматизации, цифровизации, перехода от индустриального общества к экономике знаний и т.п. вплотную подошли к сфере образования, так что впереди у образовательных организаций – безусловный переход к новым моделям образования. Но на каких основаниях должны быть построены эти новые модели? Каким будет по форме, содержанию и технологиям образование будущего? Как оно будет встроено в общество будущего, контуры которого сегодня очень трудно описать в связи в большой скоростью происходящих изменений?

Именно этим вопросам в сфере университетского образования посвящена статья-дискуссия ректора НИУ ВШЭ Кузьмина Я.И. и директора направления «Молодые профессионалы» АСИ Пескова Д.Н., в ходе которой намечаются контуры возможных будущих бизнес-моделей в области образования. Мнения авторов по вопросам: Кого? Как? Чему? Когда? И зачем учить? существенно различаются, как и позиции относительно места Университетов в экономике будущего:

- Могут ли дефекты современного образования быть устранены в рамках существующей образовательной парадигмы?

- Что в будущем будет означать диплом о высшем образовании (ведь уже сейчас ведущие кадровые агентства отказываются от такой строчки в резюме, а представители Сбербанка заявляют, что все реже заглядывают в диплом и при выборе кандидатов на работу оценивают его компетенции)?

– Какова роль университетов в развитии предпринимательства как еще одной универсальной компетенции работников будущего?

– Какие ловушки в развитии университетов могут привести к замедлению экономического роста?

Особый интерес статья будет представлять для педагогов всех уровней образования, которые понимают необходимость «другого» обучения. Статья дает возможность увидеть перспективные направления развития образования и компетенции, которые будут востребованы у будущих выпускников.

*Кузьминов Я.И., Песков Д.Н. Дискуссия «Какое будущее ждет университеты» // Вопросы образования. 2017. № 3. С.202-233.*

## **НЕРАВЕНСТВО ДОСТУПА К ОБРАЗОВАНИЮ: ЧТО МЫ ЗНАЕМ ОБ ЭТОМ?**

**Антуфьева М.П.**

Так сложилось, что мне довелось быть экспертом на самом первом занятии у Олега Ермолаевича Лебедева, проведенном в весьма оригинальной форме – дискуссии с участием модераторов, оппонентов, аналитиков, специалистов по оценке. Предлагаемой темой экспертного выступления была обозначена доступность образования. В преддверии занятия Олег Ермолаевич выразил свою позицию о том, что мы свободны в выборе содержания сообщения, его формы презентации, используемой литературы.

Тема доступности образования является не столь однозначной и очевидной, как показалось мне на первый взгляд. Более того, список источников надлежащего качества, обнаруженных в открытом доступе, оказался довольно ограниченным. Поэтому, уважаемые магистранты-первокурсники, хотелось бы облегчить вам жизнь, сэкономить время и обратить ваше внимание на исследование Я.М. Рощиной «Неравенство доступа к образованию: что мы знаем об этом?».

И действительно, что мы знаем о доступности образования? Что понимается под доступностью образования? Только ли наличие хорошей школы вблизи с домом обеспечивает доступность образования? Можно ли измерить неравенство доступа к

образованию? Ответы на эти вопросы и ряд других вы найдете в данной статье. Да, текст статьи нельзя назвать легким для восприятия, так как она написана научным языком с использованием характерных оборотов, терминов, но знакомство с ней откроет вам широкий спектр проблем, связанных с доступностью образования, о которых необходимо задумываться управленцу. Автор проводит анализ как теоретических подходов к равенству доступности образования, так и эмпирических исследований, начиная с 60-х годов XX века в США, Западной Европе и России, тесно связывая доступность образования с такими понятиями как «качество образования», «(не)равенство возможностей (ресурсов)», «результативность школы».

На мой взгляд, наличие социальных, экономических и культурных барьеров, препятствующих доступности образования, вполне очевидно и их описание не вызвало у меня удивления. Интересным показалось другое. Во-первых, то, что проблемы неравенства доступа к образованию можно рассматривать в трех плоскостях: 1) «Равенство – неравенство возможностей (капиталов)»; 2) «Справедливость – несправедливость»; 3) «Неравенство и результативность». Во-вторых, понимание доступности образованию включило помимо равенства прав на доступ к образованию и самого доступа еще и равенство результатов и возможностей (шансов). На последние два, как мне видится, мы как управленцы и имеем возможность повлиять в той или иной степени.

Говоря про советскую систему образования и его доступность Я.М. Рощина утверждает, что главная установка в развитии советской системы образования, а именно установка на равный доступ к образованию, не была реализована на практике несмотря на общий рост образовательного уровня населения. Эта позиция не совпадает с мнением О.Е. Лебедева, который утверждает в своем учебно-методическом пособии «Управление образовательными системами: исследовательский проект», что задача обеспечения доступности общего образования советской системой образования была решена, и приводит факторы, определившие решение данной задачи. Прочитав статью Я.М. Рощиной до конца,

вы сможете определить для себя, почему можно согласиться с обеими точками зрения и почему они не противоречат друг другу.

*Рощина М.Я. Неравенство доступа к образованию: что мы знаем об этом? Проблемы доступности высшего образования. Препринт WP3/2003/01/ Отв. ред. С.В. Шишкин. Независимый институт социальной политики. – М.: «СИГНАЛЬ», 2003. – 173 с.*

## **К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНИИ ДЕТСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ**

**Иванова В.В.**

Владислав Крапивин – известный детский писатель, написавший такие потрясающие детские книги, как «Мальчик со шпагой», «Трое с площади Карронад», «Колыбельная для брата» и многие другие. Он писал и до сих пор пишет о дружбе, смелости, честности, доброте и о том, что в любых ситуациях важно оставаться человеком.

Однако В.П. Крапивин – не только писатель, но и создатель детской общественной организации «Каравелла», отряда, где строят яхты и ходят под парусами, где занимаются фехтованием и дружат на всю жизнь. Идеи и образы для многих книг писатель брал из жизни своего отряда.

Повесть «Струна и люстра: мысли и заметки о ребячьих отрядах» попала мне абсолютно случайно – выбирая в очередной раз сборник повестей и рассказов, знакомых с детства, рука потянулась к тому, где было незнакомое название.

В повести автор легко рассказывает об основных принципах работы с детьми и об основах их сосуществования друг с другом. Как объединить детей? Что есть здоровая атмосфера детского коллектива? Как создать эту атмосферу? И как этим управлять? Ответы на эти и многие другие вопросы даются в этой повести.

Автор делится своим опытом создания отряда, разросшегося впоследствии до детского движения. Простым языком, с долей иронии вспоминая о событиях в своем отряде, В.П. Крапивин выделяет основные принципы работы детских общественных объединений. И это можно легко перенести на любой другой вид работы с детьми – важны общие дела и цели, атмосфера доверия и взаимного уважения, доброе сотрудничество.

За названием повести скрыта метафора отношений между взрослыми и детьми, которая раскрыта отдельной историей. Какие события произошли в отряде и на какие размышления, вынесенные в название произведения, они натолкнули автора, можно узнать только при прочтении книги.

Эта повесть будет интересна и полезна не только тем, кто занимается вопросами детских общественных организаций, но и всем, кто работает с детьми и хочет, чтобы их детство было счастливым.

*Крапивин В.В. «Струна и люстра: мысли и заметки о ребячьих отрядах», Крапивин В.П. Струна и люстра / В.П.Крапивин. Струна и люстра: мысли и заметки о ребячьих отрядах. – [сборник]. М.: Эксмо, 2007. – с. 315-455.*

## **ИНКЛЮЗИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: ОТ МИФА К РЕАЛЬНОСТИ**

**Корниенко О.С.**

Если Вы ставите перед собой задачу управлять инклюзивным образованием, то необходимость выбора стратегии управления становится очевидной. Ведь организация инклюзивного образования требует реальной адаптации всего образовательного пространства, к тому чтобы встретить нужды и потребности всех категорий детей.

Как подобрать педагогические кадры, которые смогут работать в условиях инклюзии? Как организовать сопровождение детей с особенностями развития? На эти и другие вопросы относительно организации инклюзивного образования Вы сможете найти в статье Ульзутаевой О.Д. «Организация инклюзивного образования в дошкольных образовательных организациях»

В статье описан практический опыт создания и работы выездного центра, характер которого определяется тем, что в функциональной структуре выделяются должности визитного воспитателя или тьютора, обеспечивающих работу с детьми на удалённых территориях, не посещающих ДООУ. Данный опыт может быть полезен в реализации инклюзивной практики не только дошкольных учреждений, но и начальной школе.

Тьюторское сопровождение детей, в том числе детей с ОВЗ, понимается как педагогическая деятельность по индивидуализации образования, направленная на выявление и развитие образовательных мотивов и интересов детей, поиск образовательных ресурсов для создания индивидуальной образовательной траектории развития ребёнка, в том числе детей раннего возраста, детей с ОВЗ. Принцип индивидуализации тьюторского сопровождения означает, что за родителями и детьми остаётся право на выстраивание собственного содержания образования и собственной образовательной программы.

Педагогическая деятельность педагога-тьютора (визитного воспитателя) в условиях семейного образования (выездной формат работы на удалённых поселениях и др.) заключается в индивидуальной работе с родителями и с детьми дошкольного возраста, в том числе с ОВЗ.

Тьюторское сопровождение родителей (законных представителей), имеющих детей раннего и дошкольного возраста, в том числе с ОВЗ, понимается как проектирование и построение с родителями детей, не посещающих ДОО, образовательной программы сопровождения ребёнка в его индивидуальном движении, обучение принятию оптимальных решений в различных педагогических и образовательных ситуациях. В течение всего периода обучения родителей сопровождают педагог-тьютор. Тьюторское сопровождение родителей предусматривает участие психолога, педагога-дефектолога, врача, социального работника и других специалистов. Для организации тьюторского сопровождения родителей разработаны дополнительные программы информационно-просветительской направленности.

Сетевое взаимодействие с дошкольными образовательными организациями муниципального района – это способ деятельности дошкольных образовательных организаций по совместному использованию информационных, инновационных, методических, кадровых ресурсов по реализации образовательных программ.

Сетевое взаимодействие позволяет разрабатывать, апробировать и предлагать инновационные модели образовательных программ, проектов. Одним из ключевых принципов организации сетевого взаимодействия ДОО является принцип

многообразия дошкольного образования при сохранении единства требований к его качеству.

Организация центра комплексной работы с детьми посредством разработки и реализации индивидуальных образовательных программ детей дошкольного возраста, в том числе с ОВЗ в соответствии с их психофизическими возможностями, предоставление методической, психолого-педагогической, диагностической, консультативной помощи родителям детей раннего и дошкольного возраста, в том числе с ОВЗ.

Внедрение инклюзивного образования — процесс системный, требующий решения проблем на разных уровнях, и предполагающий изначальное принятие самой идеи инклюзии в обществе. Наибольшая ответственность ложится на современных педагогов, от отношения и компетентности которых, во многом зависит инклюзивная культура конкретной образовательной организации. А это предполагает изменения в сознании педагогов, позволяющие принять саму идею инклюзивного образования, а вместе с этим признать ценность каждого обучающегося в интерактивной системе современного образовательного пространства.

*Ульзутаева О.Д.. Организация инклюзивного образования в дошкольных образовательных организациях//Теория и методика дошкольного и школьного образования в контексте ФГОС второго поколения. Том 12 №6 2017 год с. 147-153.*

## **О РЕФОРМАТОРСКОМ ПОТЕНЦИАЛЕ СОВРЕМЕННЫХ ДИРЕКТОРОВ: УЧРЕДИТЕЛИ ПЕРЕМЕН В ШКОЛЕ – КТО ОНИ?**

**Кочубей Н.И.**

Если Вы из числа тех, кто пришёл в магистратуру ВШЭ по направлению «Управление образованием», то Вы уже предполагаете, какие Вас могут ждать перспективы, с кем Вам придётся учиться, чему учиться и у кого. До поступления на обучение по данной программе, я не задумывалась о том, какими стилями управленческих решений располагают современные директора, и чем они руководствуются в условиях реформирования современной системы образования.



Высшая школа экономики. Москва, 2018

Для нас, уже имеющих педагогический и управленческий стаж, было очевидно, что в деятельности руководителя есть неизменные положения и заданные векторы, с которыми практически нереально вступать в противоречия на пути преобразований. При этом у нас не вызывает сомнения факт того, что

именно директор является ключевой фигурой, оказывающей влияние не только на показатели эффективности вверенного образовательного учреждения. Находясь постоянно в ситуации изменений и риска, директор на сегодняшний день является не только должностным лицом, ответственным за результаты, но и за представление государства в школе.

Однако можем ли мы ставить вопрос о реформах, если придерживаться транзакционного стиля лидерства при традиционном сбалансированном использовании метода «кнута и пряника»? Кто же такие современные руководители? Какими преимуществами обладают директора статусных школ? Вот об этом я размышляла, осуществляя поиск доступных источников информации. И, к своему удивлению, я сравнительно долго не могла таковых найти для удовлетворения своего исследовательского интереса, особенно в отношении современного состояния российских школ. Интереснейшим массивом данных, с которым я рекомендую познакомиться в первую очередь, является журнал «Вопросы образования», где мне и удалось познакомиться со статьей «Директора школ как агенты реформы российской системы образования. Данная статья представляет серьезный эмпирический материал на основе собранных данных в восьми регионах Российской Федерации, даёт почву для размышлений об управленческих аспектах в образовательной практике, что может стать базой для развертывания нового исследования магистрантов или развития тех актуальных черт, которые будут необходимы руководителю школы, как агенту преобразований.

Особое внимание в статье уделяется анализу управленческих практик директоров разных школ, анализу показателей, которые в высокой степени учитываются администрацией школ при начислении стимулирующих выплат учителям и функций, связанных с управлением образовательным процессом, педагогическим лидерством и взаимодействием с общественностью.

Самое ценное в настоящей статье для меня – это возможность увидеть через изучение стилей управленческих решений в образовательных учреждениях множество содержательных перспектив, в том числе, связанных с академическими результатами учащихся, и соответственно, с качеством образования.

На наш взгляд, стартом для авторов исследования является постановка нескольких исследовательских вопросов:

- Что изменилось в школе сегодня?

- В какой степени директора школ ориентированы на результат, лучшие образцы, готовы опираться на коллектив?

- Способны и готовы ли директора российских школ поддержать реформы, стать агентами перемен?

- Готовы ли они жить в состоянии перемен?

Авторы исследования предлагают убедительную базу и для ответа на такой важный вопрос – кто и как управляет современной школой в России? Благодаря масштабному опросу разрушается стереотип о доминировании среди директорского корпуса школ директивного стиля управления.

Представленные актуальные данные могут быть использованы в разных сочетаниях, в том числе, с учетом подтвержденных выводов о реформаторском потенциале тех директоров современных школ, кого уже сейчас можно смело считать драйверами и учредителями перемен, и который в ближайшее пятилетие, несомненно, приобретет новые смыслы в условиях реализации Национального проекта «Образование».

*Каспржак А. Г. , Филинов Н. Б. , Байбуурин Р. Ф. , Исаевой Н. В., Бысик Н. В. Директора школ как агенты реформы российской системы образования // «Вопросы образования» - 2015. № 3. С. 122–143.*

## КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ

Тетерина А.А.

Развитие образовательного учреждения зависит от профессионализма руководителя, от его взгляда на систему образования в целом, ее особенности, потенциал. Разобраться в непростых вопросах становления и развития отечественной системы образования, изменения подходов к оценке качества образования вы сможете, прочитав статью «Конец системы обязательного образования?».

Я закончила школу в 1990 году. И считаю, что советская система образования была и остается лучшей. Но статья «Конец системы обязательного образования?» заставила меня задуматься о вопросах качества полученного образования, о том, какой должна быть современная школа, школа в которой учатся уже мои дети.

Статья посвящена актуальной проблеме современного образования - выбору перспективного направления для развития отечественной системы общего образования и влиянию системы школьного образования на повышение качества образовательных результатов. Особую значимость работе придает тот факт, что в статье большое внимание уделяется анализу становления и оценке потенциала образовательной системы в советский и постсоветский период. Рассматриваются факторы, которые обусловили становление системы обязательного образования, и те ее особенности, которые препятствуют повышению качества образования. В статье обозначен ряд проблемных вопросов:

- почему советская школа не решила проблему качества образования?
- почему советская школа основывалась на идеологии долга и что такое идеология права?
- как и почему появилась «гибридная» система образования?
- как меняется качество образования?
- какой может быть альтернативная образовательная система?

Автор выдвигает гипотезу: государственные образовательные стандарты могут стать средством управления переходом от обязательной к альтернативной

системе образования, если объектом нормирования станут управленческие задачи, которые должны решаться на уровне образовательного учреждения.

Эта гипотеза конкретизируется в более частных, относящихся к разделам образовательных стандартов.

На основе детального анализа, автор обосновано делает вывод, что для достижения нового качества образования необходим переход от системы обязательного образования к альтернативной образовательной системе. Но для этого необходимо ответить на вопросы: кого, чему, для чего и как должна учить школа?

Основные положения статьи носят характер экспертных суждений, которые основываются на анализе официальных документов (более 150), имеющихся публикаций и собственного опыта автора.

Статья хорошо структурирована, написана понятным и четким языком, легко читается, представлены логичные выводы и заключения.

Статья, безусловно, имеет научную значимость и может быть полезна не только студентам (при подготовке к занятиям по курсу «Управление образовательными системами»), но и аспирантам, докторантам, представителям педагогического сообщества, интересующимся вопросами качества образования.

*Лебедев О. Е. Конец системы обязательного образования? \ \ Вопросы образования " - 2017. № 1. С. 230–259.*

## **ШКОЛА БЫЛА, ЕСТЬ И БУДЕТ ВСЕГДА?!**

**Зими́на Л.В.**

Если Вы это читаете, значит, Вы магистрант первого курса по программе «Управление образованием». Я не знаю, с какой целью Вы пришли на программу... Вариантов на самом деле много. Например: карьерный рост, повышение уровня образования, а может, Вы хотите изменить саму систему образования? Решать Вам.

Начните размышлять, вам поможет статья О.Е.Лебедева «*Конец системы обязательного образования?*»

Если бы у Вас спросили что такое качество школьного образования? Для чего учить? Как бы Вы ответили?

Да, да я тоже примерно так и рассуждала, до того как прочитала эту статью. Думаю, Вам будет не только интересно, но и полезно узнать, что по этому поводу думает наука. Особенно интересным в этой части является экскурс в историю советской школы.

Я думаю, для Вас , магистрантовпервого курса будет интересна информация о том, как от идей первого советского министра просвещения А.В. Луначарского об организации новой школы, во многом совпадающих с идеями нашего нового ФГОС, уже в 1930-е годы советская школа пришла к предметно-классно-урочной системе.

Если Вы все-таки найдёте в себе силы, а главное желание прочитать эту статью, то Вы точно узнаете всё об организации и сущности реального образовательного процесса в российской школе. Поймете, что качество образования может меняться в зависимости от того, как, кого, чему и для чего учить. А ещё узнаете причины возникновения «гибридной» образовательной системы.

*Автор выдвигает ..... гипотезы о том, что .....могут стать средством управления. Переходом от ..... к .....системе образования, если объектом .....станут .....задачи, которые должны решаться на уровне .....!*

Пропущенные слова найдёте в статье.

А теперь вспомните, зачем Вы пришли на программу? Вот именно... Проводить исследования, находить ответы, принимать решения.

Отложить нельзя читать. Где поставить запятую решать Вам...

*Лебедев О. Е. Конец системы обязательного образования? \ \ Вопросы образования - 2017. № 1. С. 230–259*

### **ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ**

Третья глава посвящена книге, на знакомство с которой у нас лично ушел целый год жизни. Не потому, что мы медленно читаем. Просто потому, что, повинаясь желанию автора, мы вдумчиво работали с текстом и последовательно выполняли все задания. Мы обсуждали, спорили, сообща находили ответы и совершали открытия. То, в чем для нас представляется смысл данного пособия, как с ним работать, чему конкретно посвящены некоторые главы – мы вам сейчас осветим. Остальное – узнаете, когда прочитаете книгу сами.

*Лебедев О. Е. Управление образовательными системами: исследовательский проект: учеб.-метод. пособие [Текст] / О. Е. Лебедев ; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». — СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2016. — 96 стр. — 100 экз. — ISBN 978-5-00055-028-1 (в обл.).*

#### **КАК ПОСТИЧЬ СМЫСЛ И СУТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ И НЕ УТОНУТЬ В ОБЪЕМЕ ИНФОРМАЦИИ**

**Гюнинен О.В.**

Для того, чтобы стать или быть эффективным руководителем в системе образования, необходимо четко понимать, чем на самом деле эта система образования является: какова ее структура и особенности, в чем заключается ее потенциал и чем по сути является процесс управления ею. Разобраться в этих непростых вопросах и выстроить собственную концептуальную позицию руководителя образовательного учреждения поможет учебно-методическое пособие «Управление образовательными системами: исследовательский проект» Лебедева Олега Ермолаевича, доктора наук, профессора, члена-корреспондента РАО.

Сразу необходимо предупредить, что чтение данного пособия вызовет у неподготовленных читателей определенные трудности в восприятии и осмыслении предлагаемого материала, потому что книга не является азбукой для начинающего руководителя, наполненной готовыми ответами и рекомендациями к действию.

Скорее, данное произведение представляет собой литературный научный квест, разгадать который смогут только те, кто реально примут на себя роль исследователей и четко, шаг за шагом и в соответствии с авторской инструкцией, будут выполнять задания Олега Ермолаевича, постигая смысл и суть управления образовательными системами. Будет непросто, но вы, уважаемый читатель, «держитесь», потому что результат действительно стоит потраченных усилий!

Восемь разделов данной книги представляют собой логически выстроенную цепочку исследования развития отечественной системы образования на протяжении всех исторических периодов ее существования: в периоды создания, расцвета и заката СССР, в постсоветский период, на современном этапе и в будущих перспективах. В присущей только этому автору противоречивой, провокационной и призывающей к дискуссии манере, исследуются основные смыслообразующие вопросы и принципы существования образовательной системы на каждом из этих этапов и в сравнении с международным опытом: «Кого учить?», «Как учить?», «Чему учить?» и «Для чего учить?».

На наш взгляд, самой главной и ценной частью книги является ее последний раздел под названием «Точка бифуркации», в котором на основании исследования предыдущих семи разделов раскрывается суть перехода от системы обязательного образования к альтернативной системе образования, актуальной для всех участников образовательного процесса. Только исследовав историю становления и изменений, структуру и «слабые места» современной системы российского образования, можно определить пути ее дальнейшего совершенствования или необходимости реформирования.

Важным условием постижения искусства управления образовательными системами по данному учебно-методическому пособию является чтение его не самостоятельно, а обязательно совместно с лицами, интересующимися этим же вопросом. Только в обсуждении, спорах и дискуссиях, в форме семинаров, круглых столов и дебатов, можно постичь всю многогранность и неоднозначность исследуемого процесса. Конечно, каждый учится на своих ошибках, но руководителю образовательного учреждения при принятии управленческих

решений необходимо основываться на многолетнем опыте своих предшественников, результатах многочисленных научных исследований и на осознании цены и возможных последствий своих действий.

Таким образом, одной из настольных книг будущего или нынешнего управленца в системе образования должна быть книга «Управление образовательными системами: исследовательский проект», которую ему придется перечитывать и обсуждать с единомышленниками время от времени, чтобы ставить «мозги на место», напоминая себе в чем заключается концептуальный смысл его деятельности, а также, в случае профессиональных затруднений, находить ответы на актуальные вопросы.

## **МОЯ НОСТАЛЬГИЯ И НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ**

**Куликова М.В.**

Для меня самым интересным в курсе «Управление образовательными системами» стало изучение наследия советского образования.

Мне повезло, так как я успела стать свидетелем особенностей советской системы образования (поступила в школу в 1987 году), принять участие в экспериментах по созданию профильных классов в 90-е годы (училась в гуманитарном классе) и работать в образовательных учреждениях с 2000 года по настоящий момент.

Мне казалось, что советская система образования имела одни преимущества: обеспечивала широкую осведомленность учащихся, поощряла социально-значимую деятельность, воспитывала трудолюбие, общечеловеческие ценности.

Однако, прочитав в пособии раздел «Достижения советской системы образования», я поняла, что не все было так однозначно. Да, советская система смогла решить проблему обеспечения доступности всеобщего образования. Большое количество статистических данных, представленных в разделе, позволяет оценить масштаб и спектр усилий государства по обеспечению данной цели. Школа рассматривалась как инструмент идеологического воспитания молодежи. Запросы основных стейкхолдеров (профессиональных образовательных учреждений,

общества, родителей и др.) советской системе образования удавалось удовлетворить.

В то же время, запросы учащихся оказались неудовлетворенными, а возможность получения одинакового качества общего образования не была реализована. Для многих детей школа была не интересной и привлекала больше внеурочными мероприятиями второй половины дня.

Раздел пособия «Позиция исследователя» и дополнительный материал в виде информационной карты достижения образовательной организации позволяет магистрантам с 1 курса учиться определять объект и предмет исследования, формулировать исследовательский вопрос, акцентировать внимание именно на управленческих аспектах в образовании, что крайне важно для дальнейшей самостоятельной работы над курсовой работой, а затем и магистерской диссертацией.

Работая с пособием, магистранты учатся аргументировать свои ответы ссылками на статистику, научные источники, а не только на свой житейский опыт, что приближает их к пониманию особенностей научного знания, позиции исследователя.

Моя работа с пособием научила все подвергать сомнению, даже устойчивые стереотипы, такие как «советское образование было лучшим в мире», задавать вопросы «в чем лучше?», «по каким параметрам?», «для кого оно было лучшим?» и другие. Ведь там, где рождается сомнение, появляются новые исследовательские вопросы, а значит новое знание, которое движет науку и образование вперед.

## **ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ – ЧТО? ГДЕ? КОГДА?**

**Коротыножкин Е.А.**

Образование – что это? где это? когда это? – такими вопросами задаются уже сотни лет во всем мире, но до сих пор нет четкого ответа...

Человечество тысячи лет ищет четкий путь кого учить, когда учить и как учить, для массового повышения уровня осознанности населения и возможности быстро, как личностного, так и мирового развития. Одной их ярких страниц,

перевернувших отношение к образованию, является обязательное всеобщее образование.

Обязательное образование – это форма организации системы народного образования, при которой получение образования закреплено в законах государства в качестве одной из гражданских обязанностей. Обязательное обучение как принцип организации системы образования стало предполагать существование двухсторонних обязательств: обязанность государства по созданию необходимых условий для всеобщего обучения детей; обязанность детей обучаться в заданных условиях.

В мире существует много различных примеров развития обязательного образования, но одним из китов этой системы является пример школы СССР. Создание советской системы общего образования началось с постановки задачи формирования единой трудовой школы, которая должна была обеспечить равные возможности для получения образования всем детям, независимо от социального и имущественного положения их родителей. Но при этом подчеркивалось, что единая школа не означает единообразия школ.

До сих пор идут споры о том, действительно ли систему образования в СССР можно считать лучшей в мире. Кто-то с уверенностью соглашается, а кто-то говорит о губительном воздействии идеологических принципов. Без сомнения, пропаганда существовала, но в том числе благодаря пропаганде в рекордно сжатые сроки была ликвидирована безграмотность населения, образование стало общедоступным, а такого количества Нобелевских лауреатов и победителей международных олимпиад, сколько их насчитывалось ежегодно в советское время, не было до сих пор. Советские школьники побеждали на международных олимпиадах, в том числе и по естественнонаучным дисциплинам. И всё эти достижения возникали несмотря на то, что общее образование в СССР утвердилось позднее чем в западных странах практически на целый век.

Одним из самых значительных преимуществ советской системы школьного образования являлась его доступность. Это право было закреплено конституционно (статья 45 Конституции СССР 1977 года). Главное отличие советской системы

образования от американской или британской заключалось в единстве и согласованности всех звеньев образования. Чёткая вертикальная система (начальная, средняя школа, техникум, вуз, аспирантура, докторантура) позволяла точно спланировать вектор своего обучения. Для каждой ступени были выработаны единые программы и требования. При переезде родителей или смены школы по каким-либо иным причинам не было необходимости заново изучать материал или пытаться вникнуть в систему, принятую в новом образовательном учреждении. Максимум неприятностей, который мог доставить переход в другую школу, — необходимость повторять или догонять 3 — 4 темы по каждой дисциплине. Учебники в школьной библиотеке выдавались бесплатно и были доступны абсолютно всем.

Залогом качественного образования была синхронизация получаемых знаний по разным предметам посредством идеологии. Факты, узнаваемые учениками на уроках физики, перекликались со сведениями, полученными при изучении химии и математики, увязывались через доминирующие в обществе идеи. Таким образом, новые понятия и термины вводились параллельно, что помогало структурировать знания и формировать у детей целостную картину мира, хоть и идеологизированную.

Сегодня педагоги бьют тревогу: у школьников отсутствует мотивация к учёбе, многие старшеклассники не ощущают ответственности за собственное будущее. В советское время создать мотивацию удавалось благодаря взаимодействию нескольких факторов:

Оценки по предметам соответствовали полученным знаниям. В СССР не боялись ставить двойки и тройки даже за год. Статистика по классам, конечно, играла роль, но не имела первостепенное значение. Двоечника могли оставить на второй год: это был не только позор перед другими детьми, но и мощный стимул взяться за учёбу. Оценку нельзя было купить: приходилось учиться, ведь по-другому заработать отличный результат было невозможно.

Система шефства и опеки в СССР была неоспоримым преимуществом. Слабый ученик не оставался один на один со своими проблемами и неудачами.

Отличник брал его под свое попечение и занимался, пока двоечник не добьётся успехов. Для сильных детей это тоже была хорошая школа: чтобы объяснить предмет другому ученику, им приходилось детально прорабатывать материал, самостоятельно учиться применять оптимальные педагогические методы. Система шефства (а вернее помощи старших младшим) воспитала множество советских учёных, педагогов, которые впоследствии стали лауреатами престижных международных премий.

Равные условия для всех. Общественный статус и материальное положение родителей ученика никак не влияло на результаты в школе. Все дети находились в равных условиях, учились по одной программе, поэтому дорога была открыта для всех. Школьных знаний было достаточно, чтобы поступить в ВУЗ, не нанимая репетиторов. Обязательное распределение после института хоть и воспринималось как нежелательное явление, но гарантировало работу и востребованность полученных знаний и навыков. Такое положение после государственного переворота 1953 года начало медленно меняться и уже к 1970-ым более «равными» стали дети партократии — «те, кто равнее» получали места в лучших заведениях, многие физико-математические, языковые школы таким образом стали вырождаться в «элитарные», откуда уже нельзя было нерадивого ученика просто так убрать, поскольку его папа был «большой человек».

Упор не только на обучение, но и на воспитание. Советская школа охватывала свободное время ученика, интересовалась его увлечениями. Секции, внеурочные занятия, которые были обязательными, почти не оставляли времени на бесцельное времяпровождение и порождали интерес к дальнейшему обучению в различных областях.

Наличие бесплатных факультативных занятий. В советской школе, кроме обязательной программы, регулярно проводились факультативы для желающих. Занятия по дополнительным дисциплинам были бесплатными и доступными для всех, у кого было время и интерес их изучать.

Материальная поддержка студентов — стипендии составляли почти треть от средней заработной платы страны.

Итак, советское образование базировалось на трёх основных «китах»:

1) энциклопедические знания, достигаемые путём разностороннего обучения и синхронизации сведений, получаемых в результате изучения различных предметов, пусть и через идеологию;

2) наличие мощного стимула у детей к учебе, благодаря шефству старших над младшими и бесплатным внешкольным занятиям;

3) уважение к учительскому труду и институту школы в целом.

Глядя на советскую систему образования с «колокольни» современности можно отметить некоторые недостатки. Можно сказать, что они являются чем-то вроде кирпичика, который мы, спустя много лет, могли бы добавить в храм науки, выстроенный страной.

## **ОТВЕТЫ БЕЗ ВОПРОСОВ**

**Михайленко М.А.**

Как любой студент, впервые рассматривающий расписание, я строила предположения о содержании той или иной дисциплины. И с «Управлением образовательными системами» я точно ничего не смогла предсказать. И не потому, что речь о чем-то неизвестном, а ровно наоборот! Темы, предлагаемые к обсуждению, настолько не новы, что существует иллюзия полного понимания сути этих тем. Ключевое слово – «иллюзии». Советская система образования, обязательное образование, качество образования, постсоветская система образования – знакомые термины. А одинаковы ли смыслы да меня? Для моих коллег? Именно с осмысления знакомых предметов и предлагает начать становление успешного современного руководителя автор учебно-методического пособия «Управление образовательными системами: исследовательский проект».

Для эффективного действия руководителю в системе образования необходимы не столько знания менеджмента как такового, сколько их приложения в поле современного образования. Чтобы глубже погрузиться в предмет, Лебедев Олег Ермолаевич предлагает искать ответы на вопросы «Кого учить?», «Как учить?», «Чему учить?» и «Для чего учить?» при рассмотрении различных аспектов системы

образования. В каждой главе учебно-методического пособия сделан акцент на единственной характеристике системы, но это не значит, что читатель получит готовый сформулированный ответ. Скорее, появятся новые вопросы, ответы на которые помогут руководителю сформулировать для себя собственную позицию в системе образования. И эта позиция будет формироваться на прочном фундаменте ключевых понятий и их сущности.

К прочтению, конечно, я рекомендую пособие целиком, но считаю необходимым сделать акцент на главе «Обязательность образования как системообразующий фактор». При описании современного образования среди прочих характеристик часто не произносят «обязательное». И это возвращает нас к иллюзии единого понимания характеристик существующей системы образования. При этом ещё полезно помнить, что образование обязательным было не всегда, и уж точно смысл, который вкладывают в понятие «обязательное образование» в современности, отличается от того смысла, что был вложен в понятие в начале XX века в России. Именно об этом предлагает задуматься автор, и приводит свои аргументы в указанной главе.

Одним из главных, по мнению автора, является вопрос относительно обеспечения равенства прав на образование. В истории советской школы данный вопрос рассматривался по-разному. В период становления советской школы основной задачей являлась ликвидация всеобщей безграмотности, и государство берет на себя обязанность по обеспечению охвата школами и педагогами всех безграмотных граждан. С течением времени становится понятно, что после решения задачи всеобуча, школа перестает удовлетворять потребностям и запросам трансформирующегося общества. Учебная программа в школе начинает изменяться в сторону усложнения. Необходимость обеспечить выполнение учениками своих обязанностей и установленных правил в условиях обучения по единым обязательным программам привела к использованию методов принуждения, включая различные способы поощрения и наказания обучающихся. Принудительное обучение стало необходимым элементом системы обязательного образования детей. Данное явление нельзя считать специфическим для советской системы образования.

Переход к всеобщему обучению детей включал в себя осуществление мер, направленных на то, чтобы дети беспрекословно и без лишних разговоров подчинялись требованиям взрослых.

Определяя советскую систему образования как систему обязательного образования, Лебедев Олег Ермолаевич опирается на четыре существенных черты системы: 1. Ценностной основой советской системы обязательного образования являлась категория долга; 2. Отношения между участниками образовательного процесса носили иерархический характер; 3. Содержанием школьного образования являлось освоение опыта предшествующих поколений; 4. Основным смыслом школьного образования рассматривался как подготовка к будущему, к послешкольной жизни, в которой будут востребованы результаты школьного образования. Автор не дает оценки характеристик советской системы образования, он задает вопрос о том, насколько динамично сложившаяся система может реагировать на социальный запрос, который от обязательности образования трансформировался к требованиям качественного образования.

Традиционно в конце главы предложены вопросы, ответы на которые возможно сформулировать самостоятельно, а можно положить их в основу дискуссии единомышленников.

Пособие целиком и рассмотренная глава в частности – это ответы на вопросы, которые мы забываем себе задавать. И я считаю, что это прекрасный повод развиваться дальше, не останавливаясь на достигнутом!

## **ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ НОВЫХ ВЫСОТ**

**Касторнова Ю.Ю.**

К прочтению будущим или действующим руководителям образовательной организации я рекомендую пособие Олега Ермолаевича Лебедева. Если Вы откроете данное пособие, то, скорее всего, зададите вопрос: «Зачем?». Данный текст не прост в восприятие, это не легкое чтение на ночь. Скорее всего, чтобы действительно осознать прочитанное необходимо будет вернуться к чтению материала ни один раз.

И нельзя сказать, что данное пособие даёт ответы на Ваши вопросы. Нет, это книга, которая научит каждого, кто задастся целью ее прочитать, чему-то большему. А именно, она научит задавать *себе* вопросы и находить на них ответы. Я считаю, что очень редко встречаются статьи или книги, которые учат правильно задавать вопросы. А отвечать на них...это совсем из области фантастики. Данное пособие научит исследовать вопрос с разных точек зрения, прежде чем дать ответ на него. Мне кажется, это бесценное качество для руководителя. Уметь исследовать вопрос и не пропустить что-то очень важное, возможно не очень заметное, на первый взгляд.

О чем же данное пособие? Если в двух словах...то о качественном и доступном образовании, о формировании системы образования, о типах образовательных систем. Более всего мне запомнилась глава 5 «Формирование системы образования как трансформационный процесс». Дочитав до 5 главы, я уже пересмотрела свой взгляд на советскую систему образования. Всегда и везде, особенно в педагогическом сообществе, мы слышим о том, что лучше и качественнее советского образования никогда ничего не было и не будет, нужно вернуть старую и добрую систему образования. И только в этом случае мы получим действительно качественное и доступное образование в нашей стране. Но, оказалось не все так однозначно. Советская система образования, безусловно, принесла свою пользу, но однобоко рассматривать данный вопрос, по меньшей мере, не справедливо к современному образованию.

Вернемся к пятой главе. Трансформационные процессы... явные и скрытые изменения. Я считаю, что каждому руководителю важно понимать, на какие вопросы необходимо ответить, если его школа находится на пути к совершенствованию. В данной главе рассматриваются именно эти вопросы. Конечно, на примере образовательной системы в целом, в постсоветское время. Безусловно, в данной главе вы сможете прочитать мнение автора. И, тем не менее, у вас останется над чем подумать. И самое главное размышление будет касаться того, как применить полученные знания, новую информацию в своей организации. А результатом, мне кажется, будет вдохновение на достижение новых высот, уже развивая свою образовательную организацию.

## **Заключительный вывод**

**Бучина М.Г.**

Автор приходит к выводу об исчерпанности системы обязательного образования, отмечает подмену истинных ориентиров в получении образования: большинство руководителей образовательных организаций определяют в качестве достижений «изменение материально-технической базы, информатизацию», при этом изменениям в образовательном процессе и результатам уделяется существенно меньше внимания.

Темпы социально-экономического развития государства определяют необходимость возвращения мобильных, критически мыслящих, обладающих активной гражданской позицией, конкурентоспособных молодых кадров. Конкурентоспособность выпускника современной школы определяется с позиции многогранности интересов, способности принимать нестандартные решения на основе имеющихся знаний и опыта. Именно поэтому современным руководителям образовательных организаций различного уровня, важно понимать необходимость в изменении управления образовательным процессом, ориентацией на новый результат.

В качестве результата образовательной деятельности О.Е. Лебедев предлагает ориентацию на потенциал личности, т.е. совокупность возможностей в решении лично значимых проблем в различных сферах (трудовая, социально-политическая, образовательная, культурно-досуговая и т. д.) и видах (познавательная, коммуникативная, оценочная, практическая) деятельности. Достижение заданного ориентира возможно при включении в образовательный процесс элементов исследовательской, проектной деятельности, организации дискуссий, вовлечения в работу разных по составу групп. Учет индивидуальных требований и интересов воспитанников возможен при изменении образовательного процесса посредством перехода на построение индивидуального образовательного маршрута.

Какие изменения должны произойти при этом в оценке результатов образования? Сумма предметных результатов не может считаться общим результатом школьного образования, поскольку слишком быстро устаревают полученные знания. Образование должно обеспечивать возможность решения проблем, актуальных для учащегося сейчас. Ориентация на личностные достижения, метапредметные результаты, будет способствовать ориентации обучающихся в изменениях жизни общества.

Педагогические цели могут формулироваться иначе, а именно через освоение учащимися новых возможностей исходя из потенциала учащегося и образовательной системы в целом. Отношение к педагогам также должно претерпеть изменения. Учитель не может адекватно реагировать на потребности конкретных учеников при жесткой регламентации методов и средств педагогического воздействия. Лишь при наличии свободы проектирования образовательного маршрута, возможно достижение нового образовательного результата.

Вовлечение ребенка совместно с родителями в управление образовательным процессом через выбор уровня освоения основных дисциплин, факультативных предметов, форм внеурочной деятельности, позволит повысить значимость получаемого образования.

Из вышеизложенного следует вывод о необходимости ориентации на личность ребенка при организации образовательного процесса, удовлетворение его потребностей в саморазвитии, самореализации через создание индивидуального образовательного маршрута.

## ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

### ЧЕМУ ВЫ НАУЧИТЕСЬ НА КУРСЕ «УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ»?

**Модестова Т.В.**

**Иванова В.В.**

**Романская А.В.**

Дорогие магистранты!

Вы начинаете интересное путешествие в мир поиска, размышлений, гипотез, стратегий, связанных с образованием.

Как и в любом путешествии, вы приобретёте много нового: новые знания, умения, открытия, черты личности.

Исследование магистрантов программы «Управление образованием» (набор 2018 года) показало, что лучше всего, завершая путешествие, они научились:

- анализировать нормативные документы (83 % магистрантов)
- самостоятельно осуществлять научно-исследовательскую работу в сфере управления ресурсами организации (более 40% магистрантов)
- осуществлять анализ и синтез информации для обоснования управленческих решений в области управления образованием (50% магистрантов)
- адаптировать теоретические материалы для презентации разным аудиториям (60%)
- анализировать образовательный процесс (почти 90%)
- навыкам преподавательской деятельности (более 55%).

Что больше всего понравилось в курсе магистрантам?

- Анализировать нормативные документы
- Обсуждать с коллегами и находить совместно ответы на вопросы, касающиеся смысла и принципов управления в образовании,
- Практическая направленность курса

На вопрос, что было самым сложным, магистранты указали на необходимость самостоятельно искать материал, а не впитывать готовый, а также публичные выступления.

Это, конечно, надо иметь в виду. Курс предполагает развитие, а оно возможно, только тогда, когда есть преодоление препятствий.

Если вы также хотите найти ответы на вопросы, которые нашли магистранты (ниже), то в путь!

Вопросы, на которые мы нашли ответы:

- Что реально можно сделать для повышения качества образования.
- Как помочь учителю в меняющейся системе образования для достижения поставленных результатов.
- Кому учить? И скорее в курсе нашла ответы. Какие управленческие решения принять, чтобы достичь цели.
- Что я могу привнести в свои занятия для формирования успешного выпускника?
- Как оптимизировать управление организацией?
- Кто такой успешный ученик
- Есть ли плюсы в изменениях
- Методы обучения, полученные на занятиях, тиражировать на свою профессиональную деятельность
- Какова бизнес-модель новой школы?
- Насколько грамотно составлены в своей школе программы (образовательная, программа развития и т.д.)
- Хочу ли я работать в школе. Можно ли сломать систему?
- Кто и как будет менять сегодняшнее образование
- Как реализовать переход от общих целей к конкретному уроку
- Что из себя представляет система образования? Как в ней эффективно управлять?

- Как выстроить образовательный процесс с учётом индивидуальных особенностей учащихся, кто определяет уровень освоения образовательной программы

- Почему учителей не готовят к работе в новых условиях, а администрацию школ к грамотному взаимодействию с коллективом в условиях постоянных изменений?

- Зачем инновации?

Это путешествие вам, несомненно, принесёт удовольствие! Ведь не случайно, магистранты, которые присутствовали на занятиях через скайп, в своих ответах писали так: «Очень жаль, что не имели возможности присутствовать очно на занятиях Олега Ермолаевича. Понравился преподаватель (вне конкуренции)! Ну и сам курс является очень информативным, просто о главном!».

И ещё, вы немного изменитесь: станете более обязательными, настойчивыми, обязательными, научитесь планировать, анализировать, говорить и думать! Именно такие изменения произошли у магистрантов нашей группы.

А какие изменения произойдут с вами?

Желаем вам новых открытий и успехов в вашем образовательном путешествии!