

<https://doi.org/10.5281/zenodo.5158804>  
УДК 371.14

**Плетенева О.В.**

*Плетенева Оксана Валерьевна*, кандидат социологических наук, доцент, Нижегородский институт развития образования, Россия, 603122, г. Нижний Новгород, ул. Ванеева, д.203. E-mail: cnpmpTF@yandex.ru.

## **Научно-методическая коллаборация как механизм поддержки муниципальных и школьных команд**

**Аннотация.** В статье представлен механизм научно-методической коллаборации как инструмент развития профессиональных компетенций педагогов, встроенный в процесс повышения квалификации в рамках реализации регионального проекта по внедрению модели поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в сложных социальных условиях. Раскрыта специфика нового формата построения дополнительных профессиональных программ - проектно – организованной дополнительной профессиональной программы. Показана структура комплекса дополнительных профессиональных программ, ориентированного на формирование в процессе обучения школьных и муниципальных кроссфункциональных команд.

**Ключевые слова:** дополнительное профессиональное педагогическое образование; проектно-организованная дополнительная профессиональная программа, самообучающаяся организация, кроссфункциональная команда; школы с низкими результатами обучения

**Pleteneva O. V.**

*Pleteneva Oksana Valeryevna*, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Nizhny Novgorod Institute for the Development of Education, Russia, 603122, Nizhny Novgorod, Vaneeva str., 203. E-mail: cnpmpTF@yandex.ru.

## **Scientific and methodological collaboration as a support mechanism for municipal and school teams**

**Abstract.** The article presents the mechanism of scientific and methodological collaboration as a tool for the development of professional competencies of teachers, built into the process of advanced training within the framework of the implementation of a regional project to introduce a model of support for schools with low learning outcomes and schools operating in difficult social conditions. The specifics of a new format for building additional professional programs-a project - organized additional professional program – are revealed. The structure of the complex of additional professional programs focused on the formation of school and municipal cross-functional teams in the learning process is shown.

**Key words:** additional professional pedagogical education; project-organized additional professional program, self-learning organization, cross-functional team; schools with low learning outcomes.

**С**овременная ситуация требует от системы дополнительного профессионального педагогического образования (ДППО) большей степени мобиль-

ности и гибкости, более четкой ориентации на решение наиболее острых, ключевых проблем. В частности, таковыми являются проблемы, связанные с недоста-

точным уровнем качества общего образования, наличие ряда школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты, т.е. являющихся неэффективными и требующих создания организационно-управленческих условий для их перевода в эффективный режим функционирования.

В целях модернизации существующей системы ДПО в направлении ее большего приближения к актуальным запросам педагогических работников и управленческих кадров в рамках федерального проекта «Учитель будущего» НП «Образования» в 2019 году было инициировано создание центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников, функционирующих на основе иной организационной модели и реализующих программы повышения квалификации педагогов принципиально нового содержания.

Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогов, созданный в Нижегородском институте развития образования, взял на себя функцию координатора взаимодействия различных участников процесса непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров регионального, муниципального и школьного уровня. При этом в качестве механизма организации активного взаимодействия, обеспечивающего синергетический эффект от объединения и использования ресурсов партнеров для реализации ключевых направлений национального проекта «Образование», была определена коллаборация.

Как справедливо отмечают авторы анрагогической пьесы «Инновационная идея: от мысли – к концепции» образ нового субъекта развития образовательной практики дополнительного профессионального педагогического образования как позиционного профессионально - деятельностного сообщества, которое обеспечивает координацию конкретных образовательных инициатив в рамках социального организма образования, включающего в себя педагогов, общественность, институ-

циональные форматы, как существующие, так и вновь создаваемые, еще только начинает складываться [4, С. 26]. Трудности в этом процессе обусловленные «ценностно-смысловой рассогласованностью субъектов образования, полярностью позиций относительно восприятия одних и тех же процессов и явлений, неопределенностью в выборе целей и средств решения проблем образования» [Там же], во многом могут быть сняты за счет механизмов коллаборации.

Коллаборация является особой формой совместной созидательной деятельности проектного характера в глобальной среде, основанной на соединении межпредметных компетентностей участников, базирующемся на особых нормах взаимодействия, так называемых горизонтальных связях [2, С. 22]. Их необходимость видится в совместной, согласованной работе специализированных элементов структуры внутри макросистемы, каковой мы рассматриваем региональную систему образования.

В качестве участников коллаборации мы принимаем не отдельных лиц, а команды, то есть группы лиц, объединённые общими мотивами, интересами, идеалами, действующие сообща. По утверждению Н.Ю. Бармина и Г.А. Игнатъевой «такое взаимодействие в образовательном пространстве России может быть реализовано в форме самоорганизующихся структур, способных воспринимать, накапливать и создавать образовательные новации в силу естественных факторов развития заинтересованных профессиональных сообществ». [1, С.91].

Передовые тенденции организационного развития и высокоэффективного менеджмента актуализируют необходимость формирования «плотно пригнанной» (хорошо сформированной) команды как наиболее продуктивной организационной формы и способа коллективного управления, принципиально повышающей вероятность достижения результата за счет синергетического эффекта в ситуациях неопределенности и многозадачности [5].

Следует отметить, что мы будем вести речь о кроссфункциональных командах, которые включают в себя представителей с различным должностным функционалом или разными специализациями, собранных вместе с целью решения определенной задачи. Мы выделяем следующие типы команд:

- муниципальные проектные команды (специалисты органов, осуществляющих управление в сфере образования, муниципальных методических служб, руководящие и педагогические работники ОО с высокими образовательными результатами),

- управленческие и педагогические проектные команды школ с низкими образовательными результатами - руководящие работники, педагоги-предметники, педагоги-психологи,

- управленческие и педагогические проектные команды школ с высокими образовательными результатами - руководящие работники, педагоги-предметники, педагоги-психологи,

- межшкольные проектные наставнические команды – руководящие и педагогические работники ОО как с низкими, так и с высокими образовательными результатами

В основе идеологии нашей работы с муниципальными и школьными командами лежат следующие идеи.

Во-первых, концепция самообучающейся организации, такого типа организации, которая в процессе своей деятельности не только осуществляет поставленные перед собой задачи, но и обучается посредством решения этих задач. Члены такой организации коллективно обучаются системно диагностировать проблемы (дефициты) и определять пути решения выявленных проблем, в процессе обучения вырабатывают единое представление о необходимых изменениях в муниципальной образовательной системе или образовательной организации, стремятся к постоянному совершенствованию своей компе-

тентности для обеспечения реализации общих целей.

Во-вторых, это представление о проектной деятельности (в данном случае имеется в виду проект по внедрению базовой модели поддержки школ с низкими образовательными результатами) как об идее, объединяющей участников, имеющих разные функциональные позиции в региональной образовательной системе. При этом отдельные проектные команды муниципального уровня становятся единой проектной командой регионального уровня, представляя проектный потенциал своего муниципалитета в рамках коллаборации. Проектная команда института развития образования является равноправным партнером в этом взаимодействии, обеспечивая научно-методическую и образовательную составляющую.

Речь идет о построении нового технологического формата дополнительного профессионального образования педагогов, который актуализирует разработку новых форм, методов и содержания подготовки управленческих и педагогических кадров в системах кооперации «образование – наука – практика», и предполагает обязательный выход на проектные формы работы. Главным условием эффективности данного формата «является целенаправленное проектно-сетевое кооперирование в рамках интегральной системы, состоящей из разных видов деятельности: практико-ориентированной и фундаментальной науки; проектно-конструкторских разработок инновационного типа; сетевых структур организации и управления и пр.» [3, С.362].

Рассмотрим организацию горизонтального взаимодействия на основе коллаборации структурных подразделений Нижегородского института развития образования, муниципальных и школьных проектных команд через реализацию регионального проекта по внедрению модели поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в

сложных социальных условиях, в Нижегородской области.

Ключевой фигурой, основным благополучателем проекта являются школы с низкими результатами обучения. Непосредственное взаимодействие с ними осуществляют, во-первых, муниципальные координаторы, которые в рамках муниципальных программ поддержки школ с низкими результатами обучения выполняют координационную, ресурсообеспечивающую, контролирующую функции, и во-вторых, школы с высокими результатами обучения, которым принадлежит функции консалтинга и оказания методической помощи.

Проектная команда Нижегородского института развития образования в равной степени работает со всеми участниками научно-методической коллаборации, прежде всего посредством комплекса дополнительных профессиональных программ особого типа – проектно-организованных. Их существенным отличием от стандартных программ повышения квалификации является, во-первых, взаимосвязанность по решаемой проблематике и, во-вторых, направленность на результат в виде взаимосогласованных, рационально организованных и управляемых действий каждой проектной команды в проекте, обеспечивающих решение актуальных для обучающихся практических профессиональных проблем. Целевыми аудиториями отдельных программ этого комплекса являются уже обозначенные нами типы проектных команд.

Основными характеристиками проектно – организованной дополнительной профессиональной программы являются:

1) реалистичность образовательного результата (открытие способа решения реальной задачи, с осознанием практической применимости найденных решений проблемы);

2) технология проектирования как алгоритм организации образовательного процесса (анализ конкретной образовательной ситуации, осмысление диагностируемых проблем и формулирование зада-

чи, обзор и анализ существующих подходов к решению проблемы, разработка собственного решения, его реализация, апробация, оформление отчетной документации, защита результата);

3) сочетание традиционных лекционно-семинарских занятий с экспертными лекциями – выступлениями авторитетных специалистов, которые сопровождаются дискуссией и могут трансформироваться в форму экспертных консультаций и мастер-классов, а также активными форматами обучения, прежде всего методами анализа конкретных ситуаций (case study) – изучение схожих по проблематике ситуаций, основанных на описании конкретного опыта принятия решений, и организация коллективного анализа обучающимися собственной практики с целью описания возникающих проблем и предпринимаемых действий.

Каждая программа основана на реализации следующих принципов:

- Принцип целенаправленности предполагает наличие четко определенной цели и определение критериев, с помощью которых будет устанавливаться соответствие цели программы и его результата, а также то, что планируемые действия будут ориентированы именно на достижение этого результата.

- Принцип системности обеспечивает полноту и согласованность действий, необходимых для получения желаемого результата.

- Принцип персонификации – участие слушателей в постановке целей, планировании, организации и контроле хода освоения ДПП, оценки уровня достижения образовательного результата).

- Принцип непрерывности планирования (постоянное соотнесение реального хода реализации программы с фактическим состоянием готовности проектной команды к дальнейшему осуществлению проектной деятельности и корректировка планов, если они перестают соответствовать действительности).

• Принцип контролируемости. Программа имеет специальную систему контроля и регулирования хода ее реализации.

Целью реализации каждой проектно-организационной дополнительной профессиональной программы в рамках регионального проекта является формирование готовности к реализации или поддержке проектов перевода школ с низкими результатами обучения в эффективный режим функционирования, что выражается в наличии у членов каждой обучающейся проектной команды определенных универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, а так же комплекта документов и презентационных материалов, самостоятельно разработанных слушателями и являющихся основанием для реализации мероприятий, необходимых для преодоления проблемы образовательной неуспешности.

Предлагаемый механизм сложился в процессе разработки модели поддержки школ с низкими результатами обучения, календарно увязан с этапами реализации проекта по внедрению модели поддержки школ с низкими результатами обучения и был уже дважды реализован, т.е. доказал свою результативность в процессе апробации. В качестве образовательных результатов программы «Проектирование организационно - управленческих условий перевода школ в эффективный режим функционирования» был оформлен анализ системных дефицитов, выявленных у субъектов образовательной деятельности школ с низкими результатами обучения, в виде дорожной карты преодоления дефицитов в образовательных организациях, управленческие команды которых обучались на курсах. В состав данной управленческой команды входит в обязательном порядке директор, заместитель директора, педагог-психолог (если эта должность есть в школе), учитель математики и учитель русского языка. Каждый из них разрабатывает отдельное направление дорожной карты в зависимости от выявленных дефицитов.

Сроки реализации следующей программы «Проектирование муниципальной программы поддержки школ с низкими образовательными результатами, в том числе функционирующих в сложных социальных условиях» определены таким образом, чтобы муниципальная проектная команда, включающая представителей органов управления образования, методической службы и школы с высокими результатами обучения, стала экспертом при защите дорожных карт школ с низкими результатами обучения, проанализировала все выявленные дефициты этих школ и именно под них (с целью оказания помощи в их преодолении) составила муниципальную программу поддержки этих школ. В рамках реализации этой программы, муниципальная команда проводит диагностику ресурсов муниципальной образовательной системы и школ - лидеров, диагностику готовности педагогов к реализации этой поддержки. Как показала диагностика – педагоги школ с высокими результатами обучения в большинстве не готовы презентовать педагогическую систему формирования этих результатов.

Поэтому возникла необходимость дополнительной профессиональной программы для педагогических команд школ - лидеров «Педагогические условия формирования образовательной успешности обучающихся 8 – 11-х классов». Участниками этой команды являются педагоги-предметники, работающие в одной параллели, педагог-психолог, заместитель директора, отвечающий за методическую работу. В результате рефлексии и обобщения собственного педагогического опыта с опорой на результаты диагностики школ с низкими результатами обучения в рамках курсов повышения квалификации формировались программы и планы наставничества над педагогами школ с низкими результатами обучения, готовились мастер-классы и доклады для выступлений на семинарах по обмену опытом.

Параллельно с данной программой была запущена дополнительная професси-

ональная программа для педагогических команд школ с низкими результатами обучения «Педагогические условия преодоления образовательной неуспешности обучающихся 8 – 11-х классов». Результатом обучения по этой программе стал инструментарий, который необходим учителям этих школ для дальнейшей реализации проекта. Выявленные в процессе диагностики в рамках реализации первой из перечисленных программ дефициты в методической компетентности легли в основу формирования планов профессионального развития. Для работы с предметными дефицитами обучающихся был освоен, и частично разработан в рамках курсов, инструментарий мониторинга предметных дефицитов обучающихся (диагностические работы, аналитические таблицы) и сформированы индивидуальные образовательные маршруты ликвидации предметных дефицитов обучающихся. Проведенная в рамках курсов диагностика уровня сформированности интеллектуальных функций обучающихся по Л.А. Ясюковой легла в основу проектирования учебных задач [6].

Представленный механизм научно-методической коллаборации, когда отдельные управленческие и педагогические команды становятся единой проектной ко-

мандой муниципального уровня, а отдельные проектные команды муниципального уровня становятся единой проектной командой регионального уровня, предполагает в рамках реализации проекта осуществление определенных проектных действий как на муниципальном, так и на региональном уровнях. Выявленная необходимость проведения анализа результатов мониторингов школьных дорожных карт и муниципальных программ определяет для нас потребность еще в одной дополнительной профессиональной программе «Информационно-аналитическая деятельность как основа принятия управленческих решений» для муниципальных команд и управленческих проектных команды школ с низкими результатами обучения, так как эта компетенция также находится в системном дефиците у руководителей не только на уровне школ, но и на муниципальном уровне.

На данный момент, мы видим, что будущее региональной системы дополнительного профессионального педагогического образования находится именно за подобного рода программами (адресными программами, обеспечивающими реализацию региональных и муниципальных проектов и программ).

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бармин Н.Ю., Игнатъева Г.А. Проектирование регионального сетевого института инновационного образования // Интеграция образования. 2011. № 1 (62). С. 91-97.
2. Н.В. Василенко Институциональные особенности коллаборации в организационных структурах инновационной экономики // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2016. № 4(246). URL: <https://elibr.spbstu.ru/dl/2/j17-70.pdf/download/j17-70.pdf>.
3. Игнатъева Г.А., Тулупова О.В. Инновационный технологический формат дополнительного профессионального образования педагогов // Педагогика и просвещение 2015. № 4. С. 359-372.
4. Игнатъева Г.А., Тулупова О.В., Мольков А.С. Инновационная идея: от мысли – к концепции: андрагогическая пьеса в трех действиях. Учебно-методическое пособие. Нижний Новгород: Нижегородский институт развития образования, 2013. 108 с.
5. Коваленко А.В. Создание эффективной команды. Учебное пособие. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009, URL: <http://window.edu.ru>
6. Ясюкова Л. А. Психологическая профилактика проблем в обучении и развитии школьников. СПб.: Речь, 2003. 384 с.

## REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Barmin N.Ju., Ignat'eva G.A. Proektirovanie regional'nogo setevogo instituta innovacionnogo obrazovanija // Integracija obrazovanija. 2011. № 1 (62). S. 91-97.
2. N.V. Vasilenko Institucional'nye osobennosti kollaboracii v organizacionnyh strukturah innovacionnoj jekonomiki // Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Jekonomicheskie nauki. 2016. № 4(246). URL: <https://elib.spbstu.ru/dl/2/j17-70.pdf/download/j17-70.pdf>.
3. Ignat'eva G.A., Tulupova O.V. Innovacionnyj tehnologicheskij format dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovanija pedagogov // Pedagogika i prosveshhenie2015. № 4. S. 359-372.
4. Ignat'eva G.A., Tulupova O.V., Mol'kov A.S. Innovacionnaja ideja: ot mysli – k koncepcii: andragogicheskaja p'esa v treh dejstvijah. Uchebno-metodicheskoe posobie. Nizhnij Novgorod: Nizhegorodskij institut razvitija obrazovanija, 2013. 108 s.
5. Kovalenko A.V. Sozdanie jeffektivnoj komandy. Uchebnoe posobie. Tomsk: Izd-vo Tomskogo politehnicheskogo universiteta, 2009, URL: <http://window.edu.ru>
6. Jasjukova L. A.Psihologicheskaja profilaktika problem v obuchenii i razvitii shkol'nikov. SPb.: Rech', 2003. 384 s.

Поступила в редакцию 13.07.2021.

Принята к публикации 16.07.2021.

---

*Для цитирования:*

Плетенева О.В. Научно-методическая коллаборация как механизм поддержки муниципальных и школьных команд // Гуманитарный научный вестник. 2021. №7. С.75-81. URL: <http://naukavestnik.ru/doc/2021/07/Pleteneva.pdf>