

Аналитическая статья

УДК 378.8.018.46

DOI: 10.25688/2076-9121.2022.16.2.06

МОСКОВСКИЙ ОПЫТ ПОДДЕРЖКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СФЕРЕ ЦИФРОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ

Мария Ивановна Коверова

*Академия реализации государственной политики и профессионального развития работников образования Министерства просвещения Российской Федерации, Москва, Россия,
koverovami@apkprou.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6616-8557>*

Аннотация. *Актуальность исследования* проблемы профессионального роста руководителей учреждений образования продиктована необходимостью освоения управленческими командами новых управленческих функций, обусловленных цифровой трансформацией образования и использованием цифровых ресурсов в самих системах управления. В связи с этим *целями исследования*, описанного в данной статье, были анализ, обобщение и концептуализация опыта московской системы повышения квалификации управленческих кадров сферы образования, направленной на их подготовку к управлению образовательными инновациями, включающими обновление содержания и технологий общего образования за счет внедрения цифрового контента, подготовку учителей к выполнению новых образовательных функций. *В результате исследования* выявлен и представлен в статье новый спектр управленческих задач, решаемых руководителям школ в контексте цифровой трансформации образования, среди которых — мотивация учителей школы на освоение цифровых образовательных сред, новых возможностей индивидуализации образования и педагогического взаимодействия, способов выполнения обучающих функций в условиях дистанционного и сетевого обучения; организация взаимодействия основного и дополнительного образования, использование ресурсов информационного пространства. В статье показано, как на основе анализа данной управленческой ситуации автором были выявлены специфические особенности содержания, организационных форм и активных методов профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций. Представленная в статье модель процесса повышения квалификации руководящих кадров сферы образования с учетом соответствующих корректировок может использоваться и региональными институтами развития образования. Этому способствует также показ автором содержательных и процессуальных характеристик системы сопровождения профессионального роста управленческих кадров. В качестве *методов исследования* автором использован критериальный анализ практического опыта, социологическое обследование руководителей школ, мониторинг развития профессиональной эффективности руководителей школ в условиях реализации представленной технологии непрерывного образования.

Ключевые слова: инновации, цифровая трансформация, обучение, поддержка, сопровождение, аттестация руководителей образовательных организаций, формы подготовки управленческих кадров

Analytical article

UDC 378.8.018.46

DOI: 10.25688/2076-9121.2022.16.2.06

MOSCOW EXPERIENCE IN SUPPORTING EDUCATIONAL ORGANIZATIONS LEADERS' PROFESSIONAL GROWTH AND DEVELOPMENT IN THE FIELD OF DIGITAL EDUCATIONAL INNOVATIONS

Maria I. Koverova

Academy for the Implementation of State Policy and Professional Development of Education Personnel, Ministry of Education of the Russian Federation, Moscow, Russia, koverovami@apkprou, <https://orcid.org/0000-0002-6616-8557>

Abstract. The relevance of the study of the educational organizations leaders' professional growth and development is explained by the necessity for management teams to master new management functions due to the digital transformation of education and the use of digital resources in the administrative systems themselves. In accordance with the aims of the study, the inquiry included synthesis, analysis and conceptualization of the experience of Moscow professional development system for educational leaders aimed at their preparation for educational innovation management. The study resulted in distinguishing and defining a new spectrum of management tasks for school leaders in the context of digital educational transformation. New responsibilities include motivating teachers to master new digital resources, individualizing educational paths, enhancing remote learning, establishing connection between compulsory and extracurricular school activities. Within the scope of the research, specific characteristics of the content, organizational forms and active methods of the educational organizations leaders' professional growth and development were determined. The study describes a model of the professional development process for educational leaders alongside supporting measures that can be adjusted by regional educational development institutions. The research was conducted using criterion analysis of practical experience and relying on school leaders interviews and monitoring their professional efficacy during the implementation of abovementioned ongoing learning.

Keywords: innovations, digital transformation, education, support, educational organizations leaders' certification, educational leaders' preparation

Для цитирования: Коверова, М. И. (2022). Московский опыт поддержки профессионального роста руководителей образовательных организаций в сфере цифровых образовательных инноваций. *Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Педагогика и психология»*, 16(2), 98–115. <https://doi.org/10.25688/2076-9121.2022.16.2.06>

For citation: Koverova, M. I. (2022). Moscow experience in supporting educational organizations leaders' professional growth and development in the field of digital educational innovations. *MCU Journal of Pedagogy and Psychology*, 16(2), 98–115. <https://doi.org/10.25688/2076-9121.2022.16.2.06>

Введение

Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 № 1632-р утверждена программа «Цифровая экономика Российской Федерации», что потребовало совершенствования системы образования, которая должна обеспечить подготовку компетентных кадров для реализации этого крупномасштабного проекта. Период пандемии ускорил этот процесс и повлиял на скорость освоения управленческими кадрами соответствующих компетенций в части применения цифровых технологий в управлении (Karakose, Polat, & Papadakis, 2021).

Практически все исследователи и эксперты сходятся в высоких оценках значимости цифровизации для социально-экономического развития (Уваров, Фрумин, 2019). Многие авторы отмечают фактически безальтернативность этого процесса даже в самых технологически инертных отраслях. Интенсивное развитие и повсеместное распространение цифровых технологий значительно меняют управленческую деятельность в ключевых отраслях экономики и социальной сферы, в том числе и в образовании (Абзалова, 2020; Пивоваров, 2017).

Многие образовательные организации пытаются применять технологии для преодоления существующих ограничений, проблем в системе образования (Виноградов, 2016). Тем не менее важно понимать, что использование технологий само по себе не может улучшить качество преподавания, модернизировать устаревшие учебные программы или усовершенствовать систему оценивания. Технологии могут быть важным компонентом улучшения образования, только когда они являются частью тщательно разработанной и успешно реализованной программы модернизации содержательных и методических компонентов образования, что включает и соответствующую подготовку педагогических кадров.

В связи с цифровой трансформацией образования функциями современного директора школы становятся: обеспечение управленческой поддержки кадровой, структурной и технологической надежности образовательной организации, ее финансовой стабильности, что требует от руководителя готовности выдвигать и реализовывать эффективные управленческие решения в условиях постоянных изменений, для того чтобы сама школа была надежной, безопасной и показывала высокие образовательные результаты (Расташанская, 2012; Чунина, 2020).

Цифровизация повлекла за собой новые требования (вызовы) к системе образования:

- необходим доступ к современной инфраструктуре, включая телекоммуникационную инфраструктуру, безопасные помещения и функционирующее, надежное оборудование (Pettersson, 2018);
- цифровые технологии в образовании следует рассматривать как элемент поддержки, а не как панацею от всех проблем;

– необходим достоверный верифицированный образовательный контент в связи с огромным количеством открытой непроверенной информации в Интернете;

– необходимы программы повышения квалификации в области цифровых образовательных технологий как для управленческих команд школ, так и для преподавательского состава;

– востребованы учителя, которые понимают концептуальные основы программного обеспечения и знают, как использовать различные технологии для обучения (Игнатьева, 2020);

– учащиеся должны обладать достаточной цифровой грамотностью, чтобы в этом аспекте стать активными субъектами собственного обучения.

Адекватная реакция на указанные вызовы будет способствовать эффективному внедрению цифровой инфраструктуры в деятельность образовательных организаций. Директора школ в этом процессе становятся ключевыми лицами на уровне работы школ, так как, будучи лидерами, они должны, в том числе и на своем примере, продвигать новые ценности цифровизации (Sterrett, & Richardson, 2020; Thannimalai, & Raman, 2018).

Методология исследования

Основу методологии исследования составили:

– *системный подход*, обеспечивающий регулятивы выявления структурных характеристик системы сопровождения профессионального роста руководителя образовательной организации, обеспечивающих ее «системность» — согласованность образовательных запросов, содержания и технологий повышения квалификации менеджеров образования;

– *лично ориентированный подход*, направляющий исследование на выявление условий ценностно-смыслового принятия руководителями школ инновационной модели управления, потребности в самореализации в сфере инновационного управления личности будущих педагогов, готовности ориентировать педагогический коллектив на применение лично-развивающих технологий в образовательной практике;

– *деятельностный подход*, используемый в исследовании как принцип анализа и построения стратегий решения современных управленческих ситуаций;

– *синергетический подход* к изучению процесса формирования «пакета компетенций» будущих менеджеров образования как открытой самоорганизующейся системы, находящейся во взаимодействии с внешней средой, проявляющей нелинейность и «самодвижение» в своем развитии и функционировании.

Результаты исследования

В соответствии с логикой исследования первоначально нами были выделены основные направления и приоритеты системы повышения квалификации по обеспечению профессионального роста директоров образовательных организаций и их заместителей:

- подготовка управленческих кадров к управлению такими инновационными процессами, как анализ и внедрение сетевых форм организации образовательного процесса, разработка программы развития школы в части формирования инновационных практик, связанных с использованием цифровых технологий, принятие управленческих решений на основе анализа данных о пространстве функционирования и развития образовательной организации;

- развитие кадрового потенциала образовательных организаций для работы в условиях цифровизации, что предполагает подготовку учителей к использованию электронных ресурсов, обеспечивающих качество и многообразие образовательного контента, использование различных форм и технологий для освоения материала, возможность обратной связи и взаимодействия между участниками и др.;

- создание цифровых образовательных инструментов для обучения руководителей школ следующим умениям: критическое мышление, сотрудничество, креативность и инновационность, умение эффективно управлять изменениями и т. д.;

- сопровождение процедуры аттестации руководителей и кандидатов на должность руководителя образовательной организации оценкой их компетенций в сфере эффективности управления ресурсами, обеспечения безопасности школы, обеспечения условий для результативной работы педагогических коллективов, управления публичной информацией, взаимодействия с родительской общественностью и др.

Приоритетная цель подготовки и обучения руководителей школ в условиях цифровой трансформации образования — научить управленцев принимать грамотные управленческие решения на основе анализа больших данных с использованием информационных систем и с ориентацией на наиболее эффективное использование ресурсов (временных, кадровых, финансовых) (Назаров, 2020). Проведенный нами анализ существующих программ профессионального развития управленцев в региональных институтах повышения квалификации показал, что наиболее значимыми направлениями при обучении управленческих кадров основам управления инновационными процессами являются:

- внедрение персональных траекторий обучения, позволяющих индивидуально выбирать способы формирования компетенций и создавать наиболее эффективные условия обучения на основе выявленных дефицитов и потребностей слушателей;

- создание систем навигации по персональным траекториям обучения, предоставляющим возможность выбора эффективных способов обучения и развития;
- виртуальные обучающие среды для управленческих кадров системы образования, позволяющие в игровой форме отработать те или иные управленческие навыки;
- разработка электронного образовательного контента для развития управленческих компетенций, включающего ориентиры для решения таких задач, как мотивация сотрудников к достижению высоких образовательных результатов, внедрение современных технологий в образовательный процесс, адаптация к быстроизменяющимся условиям и т. д.;
- обучение в режиме реальных практик/кейсов с привлечением международных экспертов и ведущих специалистов из различных отраслей;
- компьютерные симуляционные тренажеры для формирования управленческих компетенций в условиях цифровой трансформации. Компьютерные тренажеры, в список которых также входят современные устройства по созданию дополненной и виртуальной реальности, получают в области образования широкое распространение. Использование таких технологий для обучения строится по цепочке — чтобы преподавать с помощью современных симуляторов, учителя должны владеть соответствующими навыками, а поскольку директора ответственны за профессиональное развитие учителей и за эффективное внедрение новых инструментов, то они также должны уметь пользоваться новыми симуляционными технологиями. Благодаря возможности компьютерных технологий можно симитировать различные ситуации в образовательном и управленческом процессе, их использование в рамках дополнительного обучения для директоров может располагаться в области моделирования ситуативных кейсов и поиска их решения (Усова, 2020). Кроме того, подобные устройства значительно повышают цифровые навыки директоров.

Ключевая идея обеспечения непрерывного профессионального развития руководителей образовательных организаций в сфере управления инновационными процессами заключается в том, что приобретенные в ходе обучения навыки (способность использовать возможности современной образовательной среды для обеспечения качества учебно-воспитательного процесса, готовность реализовывать управленческие процессы с использованием инновационных технологий, знание и соблюдение основных требований информационной безопасности и т. д.) требуют практического применения в реальной управленческой деятельности (Lindqvist, 2019). В связи с этим была сформирована структура подготовки управленческих кадров в условиях цифровой трансформации образования, включающая в себя три взаимосвязанных и взаимодополняющих компонента, которые рассматриваются как целостная система:

- 1) *обучение* по программам дополнительного профессионального образования, переподготовки и повышения квалификации;

- 2) *поддержка* на этапе разработки и реализации управленческого проекта;
- 3) *сопровождение* управленческой деятельности через различные формы профессионального взаимодействия.

Эти направления реализовывались через различные формы и программы повышения квалификации, профессиональной переподготовки, дистанционное обучение, селекторные совещания, организацию взаимообучения школьных команд. При этом содержательно-целевой и процессуальный компоненты обучения направлены на развитие способности формировать образовательную среду и использовать профессиональные знания и умения для реализации задач инновационной образовательной политики, проектировать и создавать информационно-образовательную среду образовательной организации, применять средства сетевого взаимодействия и др. (Edwards, 2020; Baydar, 2022).

Алгоритм реализации обучающих программ предусматривает обязательное включение в процесс обучения следующих элементов: входное тестирование/диагностика, обучение (форсайт-сессии, панельные лекции, тренинги, проектные мастерские, анализ кейсов и др.), итоговое тестирование, разработка и защита управленческого проекта. Внедрение персонализированных программ подготовки управленческих кадров, в которых предусмотрен подбор компонентов и методов обучения, формирование индивидуальных образовательных траекторий с учетом актуального уровня профессионального развития руководителей обеспечивается через выявление профессиональных дефицитов потенциальных слушателей. Опыт показывает, что наиболее распространенными среди этих «дефицитов» являются: сбор аналитической информации о состоянии школы, незнание механизмов мотивации педагогического коллектива к применению современных технологий в образовательном процессе, боязнь внедрения инноваций в работу школы, отсутствие опыта в области управления инновациями, консерватизм в управлении образовательной организацией, рефлексия эффективности собственной управленческой деятельности (Agustina, & Kamdi, 2020; Passey, 2014).

Нами отслеживалась эффективность двух способов входной диагностики профессиональных компетенций и уровня управленческого потенциала руководителей образовательных организаций:

1. Диагностика уровня сформированности управленческих компетенций и профессионально-значимых личностных качеств. Для входной диагностики разработан соответствующий банк тестов для оценки уровня развития профессиональных компетенций и выявления управленческих дефицитов. При этом тесты используются как измерительные инструменты, которые обладают высокими показателями надежности и валидности, что гарантирует объективность оценки. Тесты, направленные на оценку управленческих компетенций, характеризуются наличием вопросов, определяющих способность руководителя принимать грамотные управленческие решения, а также готовность брать на себя лидерские роли и функции (Petru, 2018).

2. Самодиагностика с использованием «Портфолио директора школы». Данное портфолио представляет собой электронный инструмент, в котором собраны оптимальные цифровые показатели по разным направлениям работы директора (эффективность управления кадровыми, финансовыми, техническими, организационными и другими ресурсами, управление качеством образования, создание условий для эффективности диагностики и коррекции образовательного процесса, эффективность внедрения и использования в работе современных технологий). В портфолио могут быть также представлены аналитические данные, помогающие расставить приоритеты, акцентировать внимание на первоочередных задачах, и зафиксированы показатели, демонстрирующие эффективность результатов деятельности управленческих команд школ в условиях цифровой трансформации образования. К таким показателям относятся:

- понимание значимости цифрового контента и цифровых технологий в образовании как средств формирования образовательной среды, адекватной современному пространству развития детей;
- владение современными цифровыми ресурсами образовательной и управленческой деятельности;
- умение направлять и мотивировать педагогический коллектив на реализацию инновационных проектов, связанных с использованием цифровых ресурсов в образовании;
- опыт критического анализа принимаемых решений в отношении использования различных ресурсов (мотивационных, научно-теоретических, технологических, сетевых) для повышения эффективности управления инновационными процессами в школе (Тамбовцева, 2015).

Наблюдения показали, что портфолио позволяет не только увидеть результаты работы директора, но и помогает руководителю самому определить и сформулировать актуальные управленческие задачи с учетом адекватной оценки необходимых ресурсов для их решения. Информация для портфолио формируется автоматически из информационных систем города без дополнительных запросов в школы.

Обучение управленческих кадров в части управления инновационными процессами в условиях цифровой трансформации образования предусматривает развитие дополнительных компетенций современного руководителя-лидера образовательной организации, который должен обладать пониманием стратегических вопросов экономического и политического развития города, умением предвидеть развитие событий и действовать на опережение с четко определяемым целеполаганием, выстраивать конструктивное взаимодействие в сотрудничестве и сотворчестве, способностью публично представлять свою образовательную организацию, следить за изменениями в современной высокотехнологичной среде и уметь применять технологические инструменты управления в своей деятельности (Новикова, 2019). К примеру, для реализации проектной деятельности в школе как развивающей технологии руководителю

требуются владение понятием о развивающих возможностях этой деятельности, знание принципов и критериев эффективности приемов реализации проектного метода в управлении и в самой образовательной деятельности, последовательности планирования, описания и реализации проекта, а также такие компетенции, как: умение определять и описывать целеполагание и, собственно, разработку проекта, способность взаимодействовать с участниками процесса реализации проекта, способность осуществлять контроль и оценку учебно-развивающего и инновационно-управленческого проектов и т. д. (Дыгодюк, 2016).

Применяемую в московском опыте персонализацию программ переподготовки руководителей образовательных организаций отличает модульный принцип ее построения, что позволяет сформировать как базовые профессиональные компетенции (*hard skills*), которые структурированы по пяти основным областям управления (кадры, ресурсы, процессы, результаты, информация), так и надпрофессиональные (*soft skills*) компетенции, определяемые новой ролью современного управленца в связи с цифровой трансформацией образования.

В качестве ведущей технологии для освоения содержания программ подготовки управленческих кадров в области управления инновационными процессами нами была опробована технология реализации проектной деятельности, суть которой заключается в создании «управленческого продукта» — аналитического материала об образовательной ситуации в школе, программы функционирования и развития школы или ее подразделения, обоснования управленческого решения о нововведениях в школе, проведение внутришкольного исследования по одной из актуальных для развития школы проблем и др. Формами и методами создания проекта при этом являлись: форсайт и проектные сессии, тренинги, дискуссионные площадки, социальные практики, наставничество, событийная деятельность, конкурсы и рефлексия этой деятельности.

Также нами опробовалась одна из форм организации обучения в рамках программы подготовки управленческих кадров — проведение панельных лекций с ведущими специалистами различных отраслей, а также с отраслевыми топ-менеджерами. Панельная лекция — это, прежде всего, дискуссионная площадка и способ общения лектора с большой аудиторией, в которой спикер презентует достижения представляемой им сферы. В ходе встреч с представителями разных профессиональных направлений — науки, искусства, дизайна, политики, экономики, культуры, бизнеса, технологий и т. п. — директора школ получают дополнительные знания, которые необходимы руководителю образовательной организации для подготовки школьников к жизни в современном высокотехнологичном мире. Предметом дискуссии выступают такие темы, как: использование социокультурной среды города для улучшения образовательных результатов системы, воспитание и социализация детей и молодежи, развитие талантов школьников, модернизация и эффективное использование

образовательного пространства в школе, информационная защищенность школы в условиях информационной открытости, особенности развития учителей и обучающихся в открытом информационном пространстве.

Методически значимой частью программы подготовки управленческих кадров, наряду с учебными модулями, являются используемые в московском опыте поддержки профессионального роста руководителей школ проектные мастерские. Их основное назначение — в конкретизации, уточнении и закреплении навыков, полученных при освоении модулей программы. Проектная мастерская — это форма организации учебного процесса, в рамках которой решаются практические управленческие задачи, связанные с проектированием, моделированием, решением конкретных проблемных ситуаций в деятельности современного руководителя (Фаязова, 2013). Работа проектных мастерских направлена на методическую, консалтинговую, экспертную поддержку слушателя программы и включает в себя три блока:

- разработка индивидуальных управленческих проектов;
- подготовка к презентации управленческих проектов;
- реализация индивидуальных управленческих проектов.

В качестве примеров таких проектов можно назвать: «Повышение результативности работы образовательного комплекса по обеспечению качественного массового среднего образования посредством разработки и реализации конвергентных образовательных программ», «Развитие предпрофильной подготовки и профильного обучения средствами общего и дополнительного образования», «Управление безопасностью информационной среды образовательного комплекса как необходимое условие обеспечения качества образования».

Диагностика в процессе обучения руководителей — это оценка уровня освоения слушателями содержания по программам повышения квалификации через систему контроля эффективности обучения (Zhong, 2017). Так, в качестве критериев готовности образовательной организации к инновациям, связанным с цифровой трансформацией образовательного процесса, нами рассматривались:

- 1) наличие у администрации школы программы внедрения цифровых технологий в образовательный процесс, основанной на анализе состояния ресурсов школы, готовности педагогического и ученического коллективов к их освоению;
- 2) наличие в школе современной высокотехнологичной инфраструктуры (ноутбуки, интерактивные панели, Wi-fi, компьютерные классы и т. д.);
- 3) наличие доступа к цифровым инструментам, сервисам и ресурсам для организации учебно-воспитательного процесса;
- 4) прохождение не менее 70 % управленческого и преподавательского состава школы курсов повышения квалификации, связанных с использованием и внедрением современных технологий.

В числе обязательных требований к дополнительным программам — подготовка тестовых заданий к каждому занятию. Это позволяет выполнять оперативное отслеживание результативности освоения программы. Оценка

усвоения проводится онлайн на каждом занятии с возможностью мгновенного просмотра и анализа результатов. Итоговая диагностика по результатам всего обучения осуществляется через анализ созданного обучаемым практико-значимого продукта по каждой из реализуемых программ в рамках подготовки управленческих кадров — управленческого проекта руководителя в области управления инновационными процессами, дорожной карты реализации проекта, образовательной программы и других.

Управленческий проект руководителя образовательной организации — это итоговая аттестационная работа в рамках обучения по программам повышения квалификации. Важными характеристиками управленческого проекта являются его актуальность для образовательной организации, наличие проектной идеи стратегического характера. Управленческий проект носит системный характер, ориентирован на рост показателей результативности деятельности образовательной организации, опирается на совокупность планируемых для его реализации управленческих решений. Тема проекта определяется на основе показателей результативности образовательной организации. Так, директор школы имени В. Д. Поленова № 1231 Виктория Викторовна Тиунова защитила управленческий проект на тему: «Инновации как ресурс для раскрытия таланта каждого школьника», а директор школы № 1945 Сергей Владимирович Астахов — на тему: «Повышение качества образовательных результатов обучающихся через развитие кадрового потенциала».

В качестве примера рассмотрим программы обучения управленческих кадров в московской системе дополнительного образования руководителей, в реализации которых мы принимали участие, выполняя функции внешнего эксперта.

Обучение руководителей школ, заместителей руководителей, школьных инновационных проектных команд в Москве реализуется через следующие курсы: «Эффективный руководитель», «Эффективные модели управления образованием», «Азбука управления», «Принципы и стратегии формирования управленческих команд образовательной организации» и другие. Характерными особенностями дополнительных профессиональных программ переподготовки, повышения квалификации руководителей образовательных организаций, связанных с цифровой трансформацией образования, как показал проведенный анализ, являются:

- индивидуальный образовательный маршрут — свобода выбора обучающимся модулей и проектных мастерских;
- отбор практико-ориентированного содержания компонентов программы, нацеленных на развитие новых управленческих компетенций в части управления инновационными процессами;
- приоритет интерактивных форм и методов обучения;
- акцент на создании эффективной команды и делегировании полномочий в условиях существования крупных многопрофильных образовательных комплексов и повсеместной цифровизации;

– нацеленность на актуальный практический продукт обучения, направленный на повышение конкретных образовательных результатов в области управления инновационными процессами;

– отбор и формирование оценочных процедур для контроля как промежуточных, так и итоговых результатов обучения по программам.

Все вышеперечисленные особенности характерны для московской системы образования в связи с функционированием в ней больших образовательных комплексов, объединяющих в себе школы, детские сады, учреждения дополнительного образования. В систему образования Москвы вовлечены учреждения культуры, науки, искусства, спорта и др. через реализацию различных городских проектов для школьников (например, «Суббота московского школьника»). Также в Москве открыты классы предпрофессионального образования (медицинские, инженерные, академические, IT-классы и др.) для более ранней профориентации школьников в современном высокотехнологичном мире.

Поддержка разработки и реализации управленческого проекта директора школы по управлению инновационными процессами (в контексте цифровизации образования) является необходимым компонентом системы подготовки управленческих кадров, использующим эффективные и удобные инструменты и технологии (Иванова, 2019). В качестве инструмента такой поддержки использовался электронный ресурс «Навигатор для директора» — это практико-ориентированный инструмент, направленный на помощь директору в оперативном поиске информации, необходимой для управленческой деятельности. Электронный ресурс «Навигатор для директора» сопровождает деятельность директора московской школы, ориентирует его во всех аспектах деятельности, полезен для ежедневной работы. Ресурс размещен на информационном портале «Школа большого города».

Нами были проанализированы публикации о развитии московского образования — «Логика изменений в системе образования города Москвы», «Школа, у которой учатся» и другие учебные пособия, размещенные в открытом доступе на сайте Корпоративного университета московского образования. В изданиях представлены инструменты и механизмы, которые лежат в основе управления современной московской школой и обеспечивают эффективность работы образовательных организаций в условиях цифровой трансформации образования.

Также мы исследовали электронное учебное пособие «Новые инструменты управления школой», которое было разработано на основе материалов селекторных совещаний Департамента образования и науки города Москвы по актуальным направлениям развития системы образования. Это не только современный инструмент директора московской школы, помогающий в принятии управленческих решений, но и своеобразная энциклопедия московского образования, в которой можно найти разнообразную информацию об организации деятельности школы. Пособие содержит архив управленческих практик

и «модельных» решений, которые директора столичных школ могут применять в той или иной ситуации.

В качестве еще одного элемента в опыте подготовки руководителей образовательных организаций к управлению инновациями отметим менторскую поддержку — значимый ресурс профессионального развития директора столичной школы. Основная задача ментора — сопровождение разработки, защиты и реализации управленческого проекта его стажера, которое является индивидуальной работой пары — ментора и стажера. Совместная работа директора в паре с ментором ведет к повышению результативности образовательной организации. Стажер получает помощь в разработке и реализации управленческого проекта и выработке оптимальной стратегии развития школы. Ментор разделяет с директором ответственность за управленческий проект, процесс его реализации, результаты и возможные риски.

Дискуссионные вопросы

Проведенный нами анализ позволяет определить комплекс средств и технологий, позволяющих осуществлять активное сопровождение управленческой деятельности руководителя — выпускника обучающей программы. Предметом дискуссии являются инструменты такого сопровождения. Первый среди таковых — аналитическое наблюдение «Надежная московская школа», являющееся инструментом директора для планирования долгосрочных перспектив развития школы. «Надежная московская школа» — это комплексный мониторинг школ по ряду управленческих, финансовых, кадровых, технологических и методических критериев, работающих в режиме начисления и вычета баллов и преследующий цель повышения уровня ответственности образовательной организации за публично принятые на себя обязательства и результаты своей деятельности. Вся накопленная за время функционирования аналитического наблюдения статистическая информация отображается в личных кабинетах директоров школ.

Также нами анализировался сервис «Открытый Департамент» — это перечень еженедельных онлайн-трансляций мероприятий столичной системы образования, созданный в целях повышения информационной открытости системы московского образования. Открытые совещания Департамента образования и науки проходят в режиме реального времени и транслируются в Интернете.

Помимо этого, нами обобщался опыт проекта «Управленческая среда», который был запущен столичным Департаментом образования и науки в сентябре 2018 года. Мероприятия в рамках этого проекта проводятся исключительно на добровольной основе, раз в две недели, в форме семинаров и интерактивных занятий, с элементами дискуссий на актуальные для московской системы образования темы. Они непременно собирают большое количество участников,

а ведущими выступают заместители руководителя Департамента образования и науки города, начальники профильных управлений департамента и руководители центральных городских учреждений, подведомственных Департаменту образования и науки города Москвы. Зарегистрироваться на «Управленческую среду» может любой сотрудник московской системы образования, прошедший аттестацию на должность руководителя образовательной организации.

Не менее важным инструментом, который исследовался в нашей работе, является проект «Управленческий понедельник» — это практико-ориентированный образовательный проект для директоров и управленческих команд столичных школ, знакомящий в интерактивном режиме управленцев с ресурсами, инструментами и возможностями, которые есть в городе для каждой московской школы. Проект, начавшийся в апреле 2019 года, направлен на развитие образовательных организаций, поиск партнеров и возможностей для использования ресурсов системы образования.

Нами была рассмотрена и проанализирована публичная процедура аттестации на должность руководителя образовательной организации в Москве, которая проводится в два этапа. Первый — квалификационные испытания в форме тестирования с использованием автоматизированной системы. Второй — публичное, транслируемое для всех желающих в сети Интернет собеседование с аттестационной комиссией. Для его проведения формируется аттестационная справка на основе данных электронного портфолио московского директора школы, где заданы оптимальные для каждой школы цифровые показатели по разным направлениям работы и зафиксированы материалы, демонстрирующие эффективность результатов управленческой деятельности директора. Вся информация вносится в портфолио автоматически из информационных систем Департамента образования и науки города Москвы. Аттестационная комиссия рассматривает аттестационную справку и проводит собеседование по актуальным вопросам деятельности в системе образования. Все установленные порядком аттестации правила не имеют исключений и в равной степени применяются ко всем аттестуемым руководителям и кандидатам в директора школ.

Еще одним инструментом сопровождения деятельности директора является участие представителя учредителя в управляющем совете школы. Это позволяет обеспечить постоянную связь и сотрудничество образовательной организации с учредителем и полнее информировать его о реализации образовательных программ школы и программ развития. Данный механизм государственно-общественного управления позволяет учредителю непосредственно принимать участие в реализации данных программ, иметь полную и объективную информацию о реальном состоянии учебного процесса в школе, о кадровой политике и социальных запросах, а также об откликах родительской общественности. Обучение, поддержка и сопровождение являются взаимосвязанными и взаимодополняющими компонентами структуры подготовки управленческих кадров в системе образования.

Все описанные инструменты и механизмы направлены на подготовку руководителей образовательных организаций к управлению инновационными процессами в условиях цифровой трансформации образования и могут быть использованы с соответствующими корректировками региональными институтами развития образования и повышения квалификации работников образования.

Список источников

1. Karakose, T., Polat, H., Papadakis, S. (2021). Examining Teachers' Perspectives on School Principals' Digital Leadership Roles and Technology Capabilities during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13, 13448. <https://doi.org/10.3390/su132313448>
2. Уваров, А. Ю., Фрумин, И. Д. (2019). *Трудности и перспективы цифровой трансформации образования*. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Москва.
3. Абзалова, Д. Г. (2020). Управление внедрением средств цифровизации в образовательный процесс школы. *Казанский педагогический журнал*, 4(141), 186–195.
4. Пивоваров, А. А., Скурихина, Ю. А. (2017). Роль системы повышения квалификации в сопровождении профессионального роста педагогов. *Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров*, 2(31), 5–13.
5. Виноградов, В. Н. (2016). Управление инновационным развитием современной образовательной организации. *Человек и образование*, 3(48), 55.
6. Расташанская, Т. В. (2012). Организация повышения квалификации директоров школ с позиций реализации проектов модернизации образования. *Вестник Томского государственного университета*, 358, 188–190.
7. Чунина, А. Е., Сеницина, Д. Г., Коноплева, В. С. (2020). Цифровизация в системе управления образовательным учреждением. *Калининградский вестник образования*, 1(5), 78–83.
8. Pettersson, F. (2018). Digitally Competent School Organizations — Developing Supportive Organizational Infrastructures. *Seminar.net*, 14, 132–143. <https://doi.org/10.7577/seminar.2976>.
9. Игнатъева, Е. Ю. (2020). Педагогическое управление в цифровой образовательной среде. *Образовательные технологии (г. Москва)*, 2, 57–65.
10. Sterrett, W., Richardson, J. (2020). Supporting Professional Development Through Digital Principal Leadership. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 5(2), 4. <https://digitalcommons.gardner-webb.edu/joel/vol5/iss2/4> (дата обращения: 22.01.2022).
11. Thannimalai, R., & Raman, A. (2018). The Influence of Principals' Technology Leadership and Professional Development on Teachers' Technology Integration in Secondary Schools. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*. <https://doi.org/10.32890/mjli2018.15.1.8>
12. Назаров, В. Л., Долинер, Л. И. (2020). *Цифровая трансформация школы в условиях пандемии: опыт Свердловской области*. Монография. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, Институт развития образования Свердловской области. Екатеринбург: Издательство Уральского университета. 170 с.
13. Усова, С. Н. (2020). Проблемы и возможности электронного повышения квалификации педагогов в условиях цифровизации образования. *Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров*, 1(42), 43–57.

14. Lindqvist, M. (2019). School leaders' practices for innovative use of digital technologies in schools. *British Journal of Educational Technology*, 50(4). <https://doi.org/10.1111/bjet.12782>
15. Edwards, L. R. (2020). How Principals Learn to Be Technology Leaders: A Critical Incident Qualitative Study. *Doctor of Philosophy (PhD), Dissertation, Educational Foundations & Leadership, Old Dominion University*. https://digitalcommons.odu.edu/efl_etds/233
16. Baydar, F. (2022). The role of educational leaders in the development of students' technology use and digital citizenship. *Malaysian Online Journal of Educational Technology*, 10(1), 32–46. <http://dx.doi.org/10.52380/mojet.2022.10.1.367>
17. Agustina, R., Kamdi, W. (2020). Influence of the Principal's Digital Leadership on the Reflective Practices of Vocational Teachers Mediated by Trust, Self-Efficacy, and Work Engagement. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(11), 24–40. <https://doi.org/10.26803/ijlter.19.11.2>
18. Passey, D. (2014). Intergenerational learning practices — Digital leaders in schools. *Educ. Inf. Technol.*, 19, 473–494. <https://doi.org/10.1007/s10639-014-9322-z>
19. Petry, T. (2018). Digital Leadership. In North, K., Maier, R., Haas, O. (Eds.), *Knowledge Management in Digital Change* (pp. 209–218). Series “Progress in IS”. Springer Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73546-7_12
20. Тамбовцева, Е. В. (2015). Проблема профессиональной мотивации педагогов. *Вестник экспериментального образования*, 2(2), 33–39.
21. Новикова, О. И., Ременников, В. Б. (2019). Управление образовательной организацией в условиях цифровизации и глобализации экономики. *Молодой ученый*, 22(260), 564–565.
22. Дыгодюк, Н. В., Смирнова, Е. А. (2016). Проектная деятельность в школе. *Вестник научных конференций*, 5–4(9), 110–111.
23. Фаязова, А. Ф. (2013). Проектная мастерская как способ индивидуализации процесса повышения квалификации педагогов. *Школьные технологии*, 5, 44–52.
24. Zhong, L. (2017) Indicators of Digital Leadership in the Context of K-12 Education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*, 10(1), 3. <https://aquila.usm.edu/jetde/vol10/iss1/3>
25. Иванова, М. К. (2019). Управленческий проект как инструмент управления развитием школы. *Проблемы современного педагогического образования*, 62(3), 92–96.

References

1. Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining Teachers' Perspectives on School Principals' Digital Leadership Roles and Technology Capabilities during the COVID-19 Pandemic. *Journal Sustainability*, 23, 13448. <https://doi.org/10.3390/su132313448>
2. Uvarov, I., Frumin, I. (2019). *Difficulties and perspectives of education digital transformation*. National Research university “Higher School of Economics”. Moscow.
3. Abzalova, D. (2020). Managing school digitalization. *Kazan Pedagogical Journal*, 4(141), 186–195.
4. Pivovarov, A., & Skurikhina, J. (2017). The role of the advanced training system in the teachers' professional growth. *Scientific support of the personnel development system*, 2(31), 5–13.

5. Vinogradov, V. (2016). Innovative development management of modern educational organization. *Humanity and Education*, 3(48), 48–55.
6. Rastashanskaya, T. (2012). Organization of qualification improvement courses for school heads as education modernization projects realization. *Tomsk State University Journal*, 358, 188–190.
7. Chunina, A., Sinitsyna, D., & Konopleva, V. (2020). Digitalization in the system of educational institution management. *Education Journal of Kaliningrad*, 1(5), 78–83.
8. Pettersson, F. (2018). Digitally Competent School Organizations — Developing Supportive Organizational Infrastructures. *Seminar.net*, 14, 132–143. <https://doi.org/10.7577/seminar.2976>
9. Ignatieva, E. (2020). Pedagogical management in digital education context. *Educational Technologies (Moscow)*, 2, 57–66.
10. Sterrett, W., & Richardson, J. (2020). Supporting Professional Development Through Digital Principal Leadership. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 5. <https://digitalcommons.gardner-webb.edu/joel/vol5/iss2/4> (date of accesses: 22.01.2022).
11. Thannimalai, R., & Raman, A. (2018). The Influence of Principals' Technology Leadership and Professional Development on Teachers' Technology Integration in Secondary Schools. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 15, 201–226. <https://doi.org/10.32890/mjli2018.15.1.8>
12. Nazarov, V. L., & Doliner L. I. (2020). *Digital transformation of the school in a pandemic: the experience of the Sverdlovsk region*. Monograph. Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Ural Federal University. the first President of Russia B. N. Yeltsin, Institute for the Development of Education of the Sverdlovsk Region. Yekaterinburg: Ural University Press. 170 p.
13. Usova, S. (2020). Problems and opportunities of teachers' web advanced training in the context of digitalization of education. *Scientific support of the personnel development system*, 1(42), 43–57.
14. Lindqvist, M. (2019). School leaders' practices for innovative use of digital technologies in schools. *British Journal of Educational Technology*, 50(4), 1226–1240. <https://doi.org/10.1111/bjet.12782>
15. Edwards L. R. (2020). How Principals Learn to Be Technology Leaders: A Critical Incident Qualitative Study. *Doctor of Philosophy (PhD), Dissertation, Educational Foundations & Leadership, Old Dominion University*. https://digitalcommons.odu.edu/efl_etds/233
16. Baydar, F. (2022). The role of educational leaders in the development of students' technology use and digital citizenship. *Malaysian Online Journal of Educational Technology*, 10(1), 32–46. <http://dx.doi.org/10.52380/mojet.2022.10.1.367>
17. Agustina R., & Kamdi W. (2020). Influence of the Principal's Digital Leadership on the Reflective Practices of Vocational Teachers Mediated by Trust, Self-Efficacy, and Work Engagement. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(11), 24–40. <https://doi.org/10.26803/ijlter.19.11.2>
18. Passey, D. (2014). Intergenerational learning practices — Digital leaders in schools. *Educ. Inf. Technol.*, 19, 473–494. <https://doi.org/10.1007/s10639-014-9322-z>
19. Petry, T. (2018). Digital Leadership. In: North, K., Maier, R., Haas, O. (Eds.), *Knowledge Management in Digital Change* (pp. 209–218). Series "Progress in IS". Springer Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73546-7_12

20. Tambovtseva, E. (2015). Problems of professional motivation of teachers. *Journal of Experimental Education*, 2(2), 33–39.
21. Novikova, O., & Remennikov, V. (2019). Educational organization management in the context of digitalization and globalization of the economy. *Young Scientists Journal*, 22(260), 564–565.
22. Dygodyuk, N., & Smirnova, E. (2016). Project activity at school. *Scientific Conference Journal*, 5-4(9), 110–111.
23. Fayazova, A. (2013). Project studio as the way of individual process to improve the teacher's skill. *School Technology*, 5, 44–52.
24. Zhong, L. (2017). Indicators of Digital Leadership in the Context of K-12 Education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*, 10, 27–40. <https://doi.org/10.18785/jetde.1001.03>
25. Ivanova, M. (2019). Management project as an instrument to manage the development of school. *Problems of Modern Pedagogical Education*, 62(3), 92–96.

Статья поступила в редакцию: 28.01.2022;
одобрена после рецензирования: 15.02.2022;
принята к публикации: 03.03.2022.

The article was submitted: 28.01.2022;
approved after reviewing: 15.02.2022;
accepted for publication: 03.03.2022.

Информация об авторе:

Мария Ивановна Коверова — руководитель аппарата президента Академии реализации государственной политики и профессионального развития работников образования Министерства просвещения Российской Федерации, Москва, Россия, koverovami@apkpro.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6616-8557>

Information about author:

Maria I. Koverova — Chief of Staff of the President, Academy for the Implementation of State Policy and Professional Development of Education Personnel, Ministry of Education of the Russian Federation, Moscow, Russia, koverovami@apkpro.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6616-8557>

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no conflicts of interests.