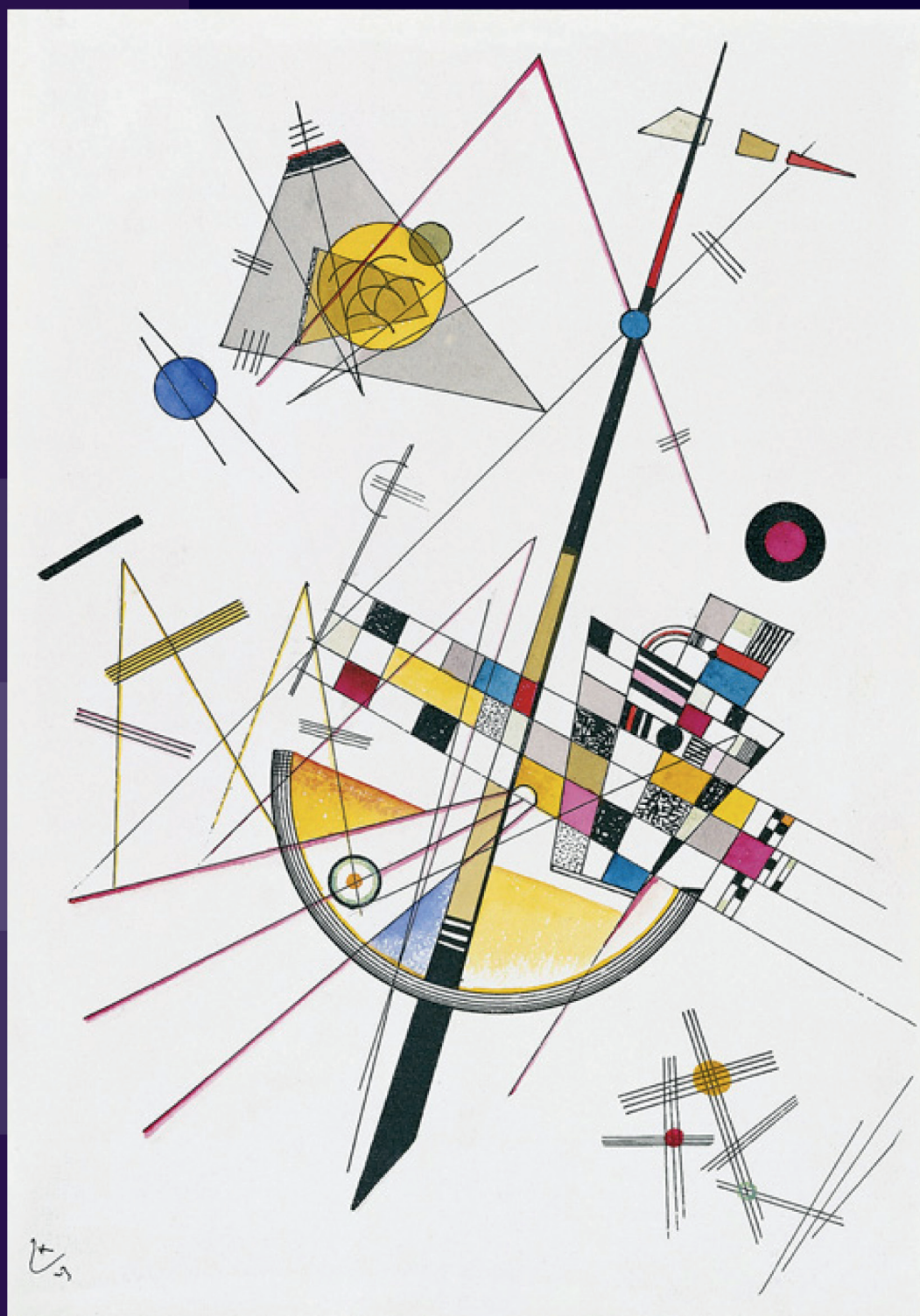


РАБОТАЕМ С ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ И КОММУНИКАТИВНОЙ СРЕДОЙ ШКОЛЫ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯМ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ



РАБОТАЕМ С ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ И КОММУНИКАТИВНОЙ СРЕДОЙ ШКОЛЫ

Организационная культура и коммуникативная среда школы, способствующие развитию положительной профессиональной идентичности и реализации различных карьерных траекторий педагогических работников

Методические рекомендации руководителям
образовательных организаций



УДК 37.011.31-051

ББК 74п

РЕКОМЕНДОВАНО К ПЕЧАТИ УЧЕНЫМ СОВЕТОМ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО
ИНСТИТУТА УРБАНИСТИКИ И ГЛОБАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГАОУ ВО МГПУ

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Вачкова Светлана Николаевна

директор НИИ урбанистики и глобального образования ГАОУ ВО МГПУ, доктор педагогических наук,
доцент

Филиппов Алексей Витальевич

директор предвуниверсария, Институт среднего профессионального образования имени К. Д. Ушин-
ского ГАОУ ВО МГПУ, кандидат философских наук

- P13 Работаем с организационной культурой и коммуникативной средой школы. Организационная культура и коммуникативная среда школы, способствующие развитию положительной профессиональной идентичности и реализации различных карьерных траекторий педагогических работников : методические рекомендации руководителям образовательных организаций / А. К. Белолуцкая, Г. Н. Блинов, М. А. Деянов, И. С. Криштофик ; под ред. А. К. Белолуцкой. – Москва : Некоммерческое партнерство «Авторский Клуб», 2024. – 36 с.**

ISBN 978-5-907027-98-5

В дайджесте представлены методические рекомендации руководителям образовательных организаций по выстраиванию организационной культуры и коммуникативной среды школы, способствующих развитию положительной профессиональной идентичности и реализации различных карьерных траекторий педагогических работников. Рекомендации разработаны на основе результатов научно-исследовательских проектов, проведенных в период с 2022 по 2024 год: исследования особенностей развития карьеры и профессиональных траекторий начинающих педагогов в образовательных организациях города Москвы; исследования особенностей организационной культуры и характера коммуникативной среды в образовательных организациях с различной динамикой выбывания педагогических работников; анализа роли формального, неформального, информального образования в плане профессионального самоопределения и построения карьерных траекторий педагогических работников с разным стажем работы.

Материалы публикации адресованы руководителям, представителям администрации и педагогическим работникам образовательных организаций. Материалы подготовлены в рамках государственного задания «Профессиональное самоопределение и построение карьерных траекторий педагогических работников в условиях различных организационных культур образовательных организаций Москвы» (в рамках государственной работы «Организационное и информационное сопровождение деятельности организаций и их работников»).

На обложке – В. В. Кандинский «Мягкая напряженность» (1923 г.).

ISBN 978-5-907027-98-5



© Коллектив авторов, 2024

© Московский городской педагогический университет, 2024

© НП «Авторский Клуб», 2024

СОДЕРЖАНИЕ

-
- 04 Введение
- 06 Из каких школ увольняется больше молодых учителей: решающие факторы организационной культуры образовательной организации
- 14 Информальное образование педагогов – драйвер их профессионального самоопределения и построения карьерных траекторий
- 20 Как в школе выстраивать организационную культуру и коммуникативную среду, способствующие развитию положительной профессиональной идентичности и реализации различных карьерных траекторий педагогических работников
- 31 Авторы исследования
- 32 Наши исследования

ВВЕДЕНИЕ

Выстраивание организационной культуры в школе является важным аспектом содержания деятельности руководителей. Одной из ключевых составляющих организационной культуры и коммуникативной среды образовательной организации является направление по развитию положительной профессиональной идентичности и реализации различных карьерных траекторий педагогических работников.

В 2022–2023 гг. лаборатория оценки профессиональных компетенций и развития взрослых НИИ УГО МГПУ провела исследование в рамках научного проекта по теме «Выявление особенностей развития карьеры и профессиональных траекторий начинающих педагогов в образовательных организациях города Москвы»¹. В частности, в конце 2022 года в ГАУ «Центр цифровизации образования» нами были запрошены статистические данные по количеству выбывших молодых педагогов за период с 2020 по 2022 год, в разрезе 574 образовательных организаций Москвы.

Полученные статистические данные позволили определить динамику изменения числа молодых специалистов в каждой образовательной организации, рассчитав разность между последним (за 2022 год) и первым значением (за 2020 год) показателя.

Все школы г. Москвы были проранжированы по динамике изменения числа молодых специалистов. После этого из общего списка школ были выделены две когорты:

- с высокой динамикой выбывания молодых специалистов – 48 школ;
- с низкой динамикой выбывания молодых специалистов – 47 школ.

Последовательным продолжением стала проведенная в 2024 году научно-исследовательская работа по теме «Профессиональное самоопределение и построение карьерных траекторий педагогических работников в условиях различных организационных культур образовательных организаций Москвы».

Первым этапом в рамках этого проекта было исследование особенностей организационной культуры и характера коммуникативной среды в образовательных организациях, подведомственных Департаменту, с различной динамикой выбывания педагогических работников.

На втором этапе было проведено исследование роли формального, неформального, информального образования в плане профессионального самоопределения и построения карьерных траекторий педагогических работников с разным стажем работы.

¹ Подробнее о результатах исследования в статье: Белолуцкая А. К. и др. (2025). Профессиональные траектории и развитие карьеры начинающих педагогов // Вестник МГПУ. Серия: Педагогика и психология. № 1.



На основе результатов этих исследований были составлены настоящие рекомендации, состоящие из трех разделов:

01. Из каких школ увольняется больше молодых учителей: решающие факторы организационной культуры образовательной организации.
 02. Информальное образование педагогов – драйвер их профессионального самоопределения и построения карьерных траекторий.
 03. Как в школе выстраивать организационную культуру и коммуникативную среду, способствующие развитию положительной профессиональной идентичности и реализации различных карьерных траекторий педагогических работников.
- 

ИЗ КАКИХ ШКОЛ УВОЛЬНЯЕТСЯ БОЛЬШЕ МОЛОДЫХ УЧИТЕЛЕЙ:

решающие факторы организационной культуры образовательной организации

Организационная культура школы: теоретические представления

Организационная культура понимается как совокупность представлений о способах деятельности и нормах поведения, принятых в организации. Часто в ее основе лежит свод неписаных правил, привычки, неявные запреты, ценности, ожидания, представления о будущем и настоящем, которые сознательно или бессознательно разделяются большинством членов организации.

Наиболее значимые характеристики организационной культуры образовательной организации:

- разделяемые всеми сотрудниками ценности и представления о будущем;
- общность целей, запретов и норм поведения;
- принятые в отдельной образовательной организации способы разрешения конфликтов;
- «комфортность» рабочей среды для сотрудников.

Отметим, что коммуникация в образовательной организации – это основной процесс, который питает ее организационную культуру.

Коммуникативная среда образовательной организации представляет собой принятые педагогическим сообществом нормы понимающего взаимодействия, которые обеспечивают школе качественную внешнюю адаптацию и внутреннюю ассимиляцию педагогических работников.

Наиболее значимые характеристики коммуникативной среды образовательной организации:

- стиль коммуникации администрации;
- нормы субординации среди сотрудников;
- пространство для возникновения диалога среди сотрудников и обучающихся.

Концептуальным основанием нашего исследования была выбрана модель организационной культуры Д. Денисона в виду ее применимости на всех уровнях организационной культуры и гибкости оценки по 12 параметрам².

² Radovic Markovic, Mirjana (2023). The importance of communication in business management // Conference paper : The 12th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship.

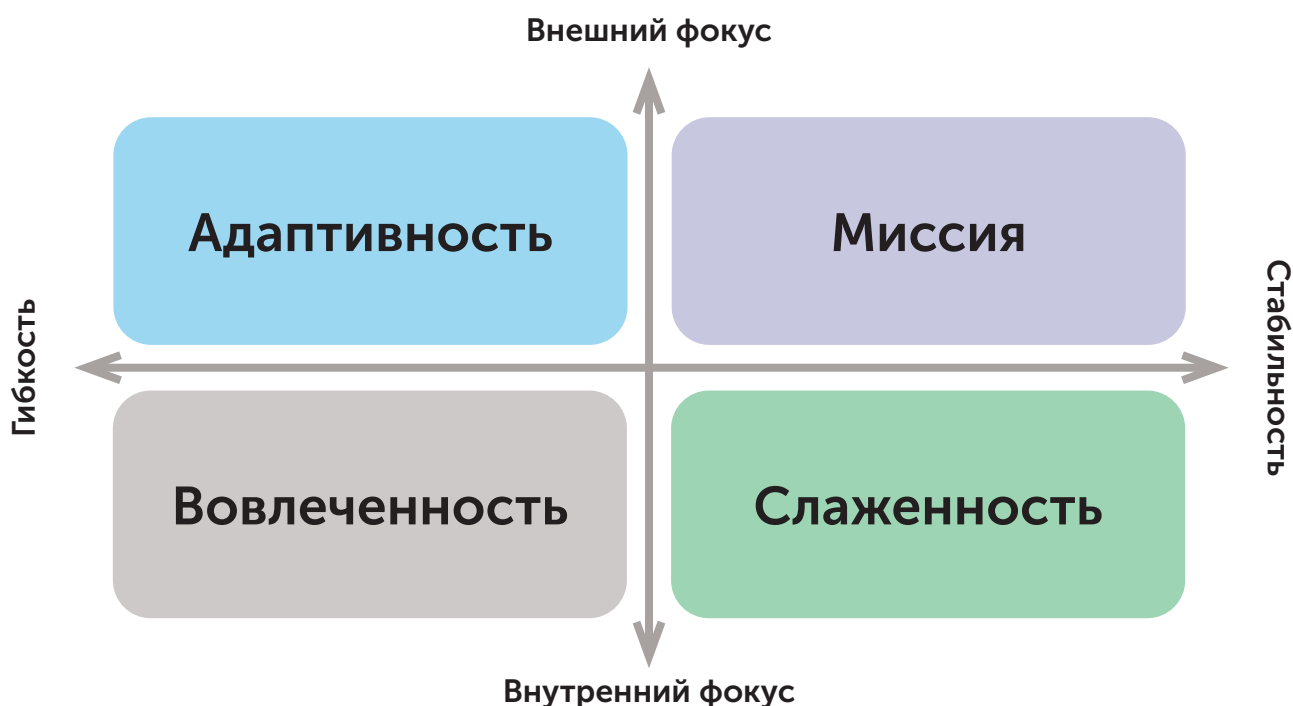


Рисунок 1 – Модель организационной культуры образовательной организации (на основе модели Д. Денисона)

Составляющие организационной культуры образовательной организации – это сектора на пересечении двух осей: «стабильность – гибкость» и «внешний фокус – внутренний фокус». Получается 4 сектора: вовлеченность, согласованность, адаптивность, миссия (рисунок 1). С точки зрения Д. Денисона, они являются факторами эффективности организационной культуры в целом. Смысл данных факторов представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы и индикаторы эффективности организационной культуры

Факторы эффективности организационной культуры	Индикаторы
Вовлеченность – состояние, при котором сотрудники чувствуют, что их деятельность тесно связана с целями организации, что они наделены полномочиями, что ценится работа в команде и приоритет отдается развитию человеческих способностей.	• расширение прав и возможностей сотрудников в организации • ориентация сотрудников на коллективную работу, командные действия • развитие их способностей и производительности
Согласованность – высокий уровень интеграции и координации.	• координация и интеграция • способность к консенсусу • вовлеченность в ценности

Адаптивность – состояние, при котором организация гибко реагирует на требования покупателей, принимает риски, учится на своих ошибках и способна к изменениям.

- способность к изменениям
- внимание к клиентам
- обучаемость организации

Миссия – описание целей и направлений стратегического развития организации исходя из сложившегося в организации представления о будущем.

- стратегическое направление и намерение
- цели и задачи
- видение

Организация исследования

Исследование особенностей организационной культуры и характера коммуникативной среды в образовательных организациях с различной динамикой выбывания педагогических работников является логическим продолжением исследования, проведенного лабораторией в 2022/2023 году в рамках проекта «Выявление особенностей развития карьеры и профессиональных траекторий начинающих педагогов в образовательных организациях города Москвы». В проекте 2024 года мы воспользовались полученными от ГАУ «Центр цифровизации образования» данными о количестве выбывших молодых педагогов за период с 2020 по 2022 год, в разрезе 574 образовательных организаций Москвы, для того чтобы сформировать контрастные когорты образовательных организаций, откуда молодые педагоги выбывают значительно больше (высокая динамика выбывания) и значительно меньше (низкая динамика выбывания). В когорту образовательных организаций с высокой динамикой выбывания начинающих педагогических работников вошло 47 школ, а с низкой динамикой – 48 школ (итого 95 образовательных организаций).

После того как процесс формирования когорт был завершен, мы провели анкетирование педагогов, которые работают в организациях из этого списка, для того чтобы выяснить, **какие компоненты организационной культуры являются значимыми в плане сохранения / выталкивания молодых педагогических кадров.**

Инструменты исследования

В соответствии с моделью организационной культуры мы разработали анкету, состоящую из 4 блоков. В каждый блок вошли утверждения, соответствующие индикаторам организационной культуры.

Участникам анкетирования предлагалось оценить степень своего согласия с данными утверждениями по 5-балльной шкале, где 5 баллов – «абсолютно согласен с утверждением», а 1 балл – «абсолютно не согласен».

Вовлеченность

Утверждения

Индикаторы	Организационная культура	Коммуникативная среда
Расширение прав и возможностей сотрудников в организации	А. Педагогический коллектив нашей школы, как правило, активно участвует в принятии решений по важным вопросам функционирования и развития школы	Б. В обсуждении с администрацией ОО важных вопросов, касающихся функционирования и развития школы, я свободно высказываю свое мнение
Ориентация сотрудников на коллективную работу, командные действия	В. В школе сложилась успешная практика командной работы педагогов. Когда возникает важная задача, как правило, коллеги сами быстро объединяются в рабочую группу и распределяют полномочия	Г. Когда возникает важная задача, я обычно предпочитаю обходиться своими силами и по возможности не обращаться к коллегам
Развитие их способностей и производительности	Д. В нашей школе принято уделять много внимания своему профессиональному развитию	Е. При решении задач своего профессионального развития я сам(а) выбираю направления, способы, места и формы обучения в зависимости от реальных рабочих потребностей

Слаженность

Утверждения

Индикаторы	Организационная культура	Коммуникативная среда
Координация совместной работы	А. В нашей школе сложилась понятная система профессиональных ценностей, которую разделяет большинство коллег. Конфликтов по вопросам качества образования не бывает	Б. Как правило, у меня не бывает трудностей в общении с коллегами и учениками, даже когда необходимо планировать и реализовывать сложные проекты и мероприятия. Мы все разделяем общие ценности

Индикаторы	Организационная культура	Коммуникативная среда
Способность обсуждать проблемы и договариваться	В. В нашей школе важные вопросы функционирования и развития часто и много обсуждаются, не совпадают, но обычно удается найти решение, учитывающее интересы всех сторон	Г. Если в нашей школе возникает конфликт, то часто его довольно сложно решить к обоюдному согласию. Людям очень сложно договариваться друг с другом
Вовлеченность в ценности организации	Д. Информация для координации совместной работы педагогов доводится до них вовремя, в полном объеме, с необходимыми разъяснениями	Е. Участвуя в коллективном деле, я всегда могу рассчитывать на взаимопонимание и готовность коллег действовать синхронно и слаженно, ориентируясь на нужные сроки и уровень качества

Миссия

Утверждения

Индикаторы	Организационная культура	Коммуникативная среда
Стратегическое направление и намерение	А. У нашей школы есть стратегия развития, которая сообща выработана коллективом и понятна большинству коллег	Б. Цели моего личного профессионального развития соотносятся с общешкольной стратегией. Я чувствую, что, работая над своим профессиональным развитием, вношу вклад в развитие школы
Цели и задачи критерияльно описаны, достижимы, измеримы	В. У школы есть конкретные, достижимые, критерияльно описанные цели и задачи, на реализацию которых осознанно работает большинство коллектива	Г. При постановке задач личного профессионального развития я всегда соотношусь с общешкольными целями и приоритетами
Видение образа будущего	Д. Педагогический коллектив имеет четкое представление о том, какой наша школа должна быть в будущем	Е. Я обсуждаю с коллегами свое профессиональное будущее в контексте развития нашей школы

Адаптивность		Утверждения	
Индикаторы	Организационная культура	Коммуникативная среда	
Способность к изменениям	А. Уклад жизни и технологии обучения в нашей школе постепенно меняются в ответ на требования времени	Б. Я уверен(а), что могу повлиять на жизнь школы и изменить ее к лучшему	
Внимание к потребителям	В. В школе выстроена хорошая система обратной связи с обучающимися, их родителями, общественностью	Г. Я учитываю мнение обучающихся и их родителей при решении вопросов школьной жизни	
Обучаемость организации	Д. У нас сложилась эффективная внутришкольная система профессионального развития, ориентированная на современные требования к образовательному процессу	Е. Для решения задач моего профессионального развития я, как правило, могу использовать внутришкольные ресурсы (мастер-классы, семинары, деловые игры, конференции и прочее)	

Выборка

Выборка респондентов, которые работают в образовательных организациях, откуда начинающие педагогические работники увольняются значительно больше, составила 460 респондентов. Выборка образовательных организаций, откуда начинающие педагогические работники увольняются значительно меньше, – 742 респондента. Итого в исследовании приняло участие 1 202 педагогических работника.

В целом в ходе исследования отмечено, что педагогические работники из школ, откуда молодые сотрудники увольняются значительно больше, участвуют в анкетировании и фокус-группах менее охотно, что, с одной стороны, обуславливает меньшее количество респондентов в когорте, а с другой стороны, может быть расценено как косвенный признак большей закрытости коммуникативной среды в образовательной организации. С нашей точки зрения, текучесть молодых кадров сама по себе является значимым признаком «здоровья» организационной культуры школы. Это может косвенно сообщать нам о добросовестности конкуренции между сотрудниками, качестве организации системы наставничества, неформального общения, общего стиля администрирования и прочее.

Общая гипотеза

Мы предположили, что значимыми компонентами организационной культуры в плане сохранения / вытеснения молодых кадров являются:

- условия для проявления профессиональной субъектности и произвольного действия сотрудников;
- прозрачность и понятность общей стратегии развития организации, а также возможность ее соотнесения с личным планом профессионального развития;
- наличие системы профессиональной поддержки / наставничества молодых педагогов на уровне образовательной организации.

Результаты исследования

Статистическая обработка полученных данных проводилась с помощью Т-критерия Вилкоксона. В результате анализа результатов парного сравнения контрастных когорт по 24 показателям статистически значимые различия были обнаружены в семи случаях, а именно:

Блок «Вовлеченность», два показателя:

- в нашей школе принято уделять много внимания своему профессиональному развитию;
- педагогический коллектив нашей школы, как правило, активно участвует в принятии решений по важным вопросам функционирования и развития школы.

Блок «Миссия», четыре показателя:

- у нашей школы есть стратегия развития, которая сообща выработана коллективом и понятна большинству коллег;
- цели моего личного профессионального развития соотносятся с общешкольной стратегией. Я чувствую, что, работая над своим профессиональным развитием, вношу вклад в развитие школы;
- у школы есть конкретные, достижимые, критериально описанные цели и задачи, на реализацию которых осознанно работает большинство коллектива;
- я обсуждаю с коллегами свое профессиональное будущее в контексте развития нашей школы.

Блок «Адаптивность», один показатель:

- у нас сложилась эффективная внутришкольная система профессионального развития, ориентированная на современные требования к образовательному процессу.

С данным набором утверждений педагогические работники школ, откуда молодые сотрудники реже увольняются, согласны значимо чаще.

Мы видим, что решающее значение имеет блок показателей «Миссия». Молодые учителя скорее останутся работать в той школе, где есть так называемый образ будущего, цели развития самой школы сформулированы четко и внятно, а также видятся реалистичными с точки зрения их достижения. Не менее важно, чтобы стратегия развития школы обсуждалась в коллективе и с сотрудниками советовались по значимым вопросам. Именно это создает возможность строить план личного профессионального развития и встраивать его в рамку общешкольного. В число значимых факторов также вошли ценностное отношение к профессиональному развитию и наличие системы профессиональной поддержки.

Таким образом, можно сказать, что наша гипотеза частично подтвердилась. **Условия для проявления профессиональной субъектности и произвольного действия сотрудников; прозрачность и понятность общей стратегии развития организации, а также возможность ее соотнесения с личным планом профессионального развития; наличие системы профессиональной поддержки / наставничества молодых педагогов на уровне образовательной организации – значимые компоненты организационной культуры, которые можно считать факторами сохранения / выталкивания молодых кадров из школы.**

ИНФОРМАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ ПЕДАГОГОВ – ДРАЙВЕР ИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО САМООПРЕДЕЛЕНИЯ И ПОСТРОЕНИЯ КАРЬЕРНЫХ ТРАЕКТОРИЙ

Образовательная триада непрерывного образования

Непрерывное образование педагогического работника сочетает в себе три вида образования: формальное, неформальное, информальное. Данные виды образования называют «образовательной триадой». Именно эти три вида образования, тесно связанные между собой, играют ключевую роль в профессиональном самоопределении педагогических работников и построении их карьерных траекторий в течение всей жизни.

Формальное, неформальное и информальное образование различают по таким критериям, как образовательные запросы; образовательные институты; образовательные программы; пространство / время обучения; формы аттестации; смысловое отношение обучающихся к обучению; нормативные требования к результату образования.

Формальное педагогическое образование осуществляется по основным образовательным программам в различного рода государственных и негосударственных образовательных организациях; ограничено временными рамками, регламентируется федеральными государственными образовательными стандартами; завершается государственной аттестацией с выдачей документа об образовании.

Неформальное педагогическое образование осуществляется по дополнительным образовательным программам в государственных и негосударственных образовательных организациях дополнительного образования; выбор программы, срока обучения, форм обучения осуществляется обучающимся по его потребностям; завершается такое обучение итоговой аттестацией с выдачей документа.

Информальное педагогическое образование осуществляется по индивидуальным легализованным и нелегализованным программам самообразования в государственных и негосударственных образовательных организациях, в общественных организациях, в пространстве интернета (рисунок 2).

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ТРИАДА

Формальное	Неформальное	Информальное
По основным образовательным программам (ООП) – в государственных и негосударственных ОО	По дополнительным ОП – в государственных и негосударственных ОО дополнительного профессионального образования	По индивидуальным программам самообразования или обучения на рабочем месте, в общественных организациях, в пространстве интернета – всегда, везде
Ограничено временными рамками, ФГОСами	Свобода выбора программы, срока обучения, форм обучения – по потребности студента	Спонтанно, ситуативно, по личной необходимости, потребности, интересам человека
Государственная аттестация с выдачей документа	Государственная аттестация с выдачей документа	Без аттестации

Рисунок 2 – Образовательная триада

Исследования показывают, что потребности в профессиональном развитии учителей существенно различаются в зависимости от их стажа работы и этапа карьеры. Если начинающие педагоги чаще сталкиваются с проблемами адаптации³, то профессиональное развитие учителей среднего этапа карьеры оказывается в так называемой серой зоне из-за недостатка возможностей для дальнейшего развития, построения альтернативных карьерных траекторий (рисунок 3).

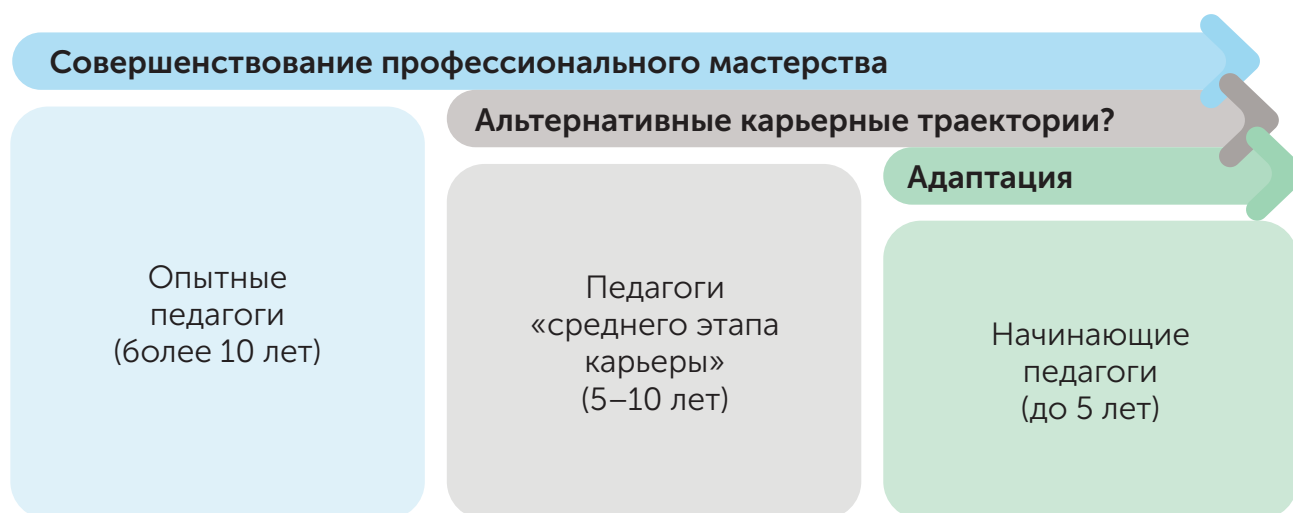


Рисунок 3 – Потребности в профессиональном развитии различаются в зависимости от стажа работы и этапа карьеры педагогов

³ Подробнее о профессиональных дефицитах и потребностях педагогов в статье: Белолуцкая А. К., Мкртчян В. А., Щербакова Т. В. (2022) Профессиональные дефициты начинающих учителей московских школ // Вестник МГПУ. Серия: Педагогика и психология. № 1 (59). DOI: 10.25688/2076-9121.2022.16.1.03

Проблема профессионального развития педагогических работников состоит в невозможности удовлетворения всех образовательных потребностей, связанных с их самоопределением и построением профессиональных траекторий, только за счет формального и неформального образования. Оба эти вида непрерывного образования направлены на достижение документально подтвержденного уровня профессиональной компетентности. Но они не обеспечивают в нужной мере формирование и развитие субъектной позиции педагогического работника, поскольку осуществляются в жестко организованном, иерархически структурированном нормативном поле, не допускающем полноценных индивидуальных, самобытных проявлений педагогического работника.

В сложившейся ситуации повышенное внимание стало уделяться **информальному образованию**.

Информальное образование способно посредством рефлексии встраивать результаты спонтанного обучения и самообразования человека в процесс становления его уникальных, эксклюзивных черт характера и усиливать тем самым его субъектную позицию.

Преимущество информального перед формальным и неформальным образованием в том, что оно происходит естественным образом в повседневной жизни без специальной организации, четкой структуры, учебных планов, заранее установленных целей.

По форме – это спонтанный анализ своего опыта, общение, чтение книг, просмотр видео, дискуссии с коллегами или друзьями, самообучение через интернет и т. д.

Присутствие рефлексии в этих формах не гарантировано, но именно за счет рефлексии и обеспечивается эффект развития субъектности.

Сочетание информального с неформальным и формальным типами образования способно обеспечивать полноценное развитие личности педагогического работника и является важнейшей составляющей для его успешной профессиональной карьеры.

Организация исследования

Основной вопрос исследования: **каковы способы выстраивания организационной культуры и коммуникативной среды школы**, способствующей развитию положительной профессиональной идентичности и реализации различных карьерных траекторий педагогических работников.

Нас интересовала **роль формального, неформального и информального образования** в коммуникативной среде образовательной организации в плане профессионального самоопределения и построения карьерных траекторий педагогических работников с разным стажем работы.

Были сформулированы такие **исследовательские вопросы**:

01.

Как педагоги с разным стажем работы в школе относятся к формальному, неформальному и информальному образованию?

02. Влияние какого из трех компонентов триады непрерывного образования на формирование положительной профессиональной идентичности педагогов наиболее значимо?
03. Существует ли связь между степенью четкости (ясности для педагогов) стратегии развития школы и отношением педагогов к непрерывному образованию?
04. Какие формы самообразования и профессионального развития на рабочем месте предпочитают начинающие педагоги?

В поисках ответов на эти вопросы мы провели анкетирование педагогических работников из тех же 95 школ г. Москвы, которые вошли в две контрастные когорты на предыдущем этапе исследования. В нем приняли участие 1743 респондента.

Задача анкетирования была выяснить мнение респондентов о роли триады непрерывного образования в формировании и развитии **профессиональной идентичности педагога**, включающей такие компоненты, как:

- 1) отношение к профессии;
- 2) профессиональные способности;
- 3) профессиональные компетенции;
- 4) управление профессиональной карьерой;
- 5) стремление к достижению качественных результатов в работе;
- 6) планирование индивидуального образовательного маршрута (профессионального развития).

В качестве фактора формального образования мы определили **обучение в педагогическом вузе/колледже** (получение соответствующего диплома).

В качестве фактора неформального образования – **обучение на курсах повышения квалификации по дополнительным образовательным программам**.

Для информального образования были определены два фактора: а) **самообразование**; б) **работа в школе** (таблица 2).

Таблица 2 – Факторы развития профессиональной идентичности

Компоненты (виды) непрерывного образования	Факторы развития профессиональной идентичности
Формальное	Обучение в педагогическом вузе/колледже по основным образовательным программам (ООП)
Неформальное	Обучение на курсах повышения квалификации по программам ППО
Информальное	• Самообразование • Работа в школе

Респондентам были заданы 6 вопросов, объединенные в один блок: *Как бы Вы оценили влияние непрерывного образования на вашу профессиональную деятельность? Вам предлагается ряд утверждений. Оцените их, пожалуйста, по шкале от 1 до 5 (где 5 – «абсолютно согласен», а 1 – «абсолютно не согласен»).*

Все 6 вопросов были сформулированы единообразно, в виде таблицы.

1. Мое отношение к профессии педагога в большей степени сформировалось под влиянием:	5	4	3	2	1
обучения в педагогическом вузе/колледже					
обучения на курсах повышения квалификации по дополнительным образовательным программам					
моего самообразования					
моей работы в школе					

Результаты анкетирования

Результаты анкетирования были проанализированы в двух разрезах:

- по 2 контрастным когортам – «В» (ОО с высокой динамикой выбывания молодых педагогов) и «Н» (ОО с низкой динамикой выбывания молодых педагогов);
- по 3 группам стажа – до 5 лет, 5–10 лет, более 10 лет.

Сравнение по группам стажа

Ранги значимости для респондентов всех групп стажа:

- 1) информальное образование на рабочем месте;
- 2) информальное образование в форме самообразования;
- 3) формальное образование;
- 4) неформальное образование.

Сравнительный анализ результатов анкетирования двух контрастных когорт (Н и В)

Респонденты обеих когорт единодушны в своих оценках **значимости информального образования в развитии своей профессиональной идентичности**. И те и другие поставили на первое место образование на рабочем месте, а на второе – самообразование. Как первое, так и второе являются формами информального образования.

Формальное и неформальное образование как факторы профессионального развития педагогов более значимы для представителей когорты Н (школ с низкой динамикой выбывания молодых педагогов). Они значимо чаще дают этим видам непрерывного образования более высокую оценку, чем педагоги из когорты В (школ с высокой динамикой выбывания молодых педагогов).

Таким образом, **образовательные организации когорты Н, отличающиеся более четкой и понятной для педагогов стратегией развития школы, в целом более ориентированы на все виды непрерывного образования, что подтверждается оценками педагогов, представляющих данные школы.**

Парное сравнение результатов трех групп стажа (до 5 лет – 5–10 лет; 5–10 лет – более 10 лет; до 5 лет – более 10 лет)

Парное сравнение значимых различий средних значений показателей групп стажа показало, что, при абсолютном предпочтении информального образования (на рабочем месте и самообразование) всеми группами стажа, формальное и неформальное образование значимо чаще выбирают опытные педагоги (более 10 лет стажа).

Из чего можно сделать следующий вывод: **с увеличением стажа педагогов значимость формального образования для них возрастает; аналогичная тенденция, хотя и менее выраженная, наблюдается и относительно неформального образования.**

На вопрос: **«Для чего нужна система профессионального развития в школе?»** педагоги на первые три места поставили следующее:

- 1) для обмена лучшим опытом;
- 2) для оперативной помощи педагогу в решении затруднительных ситуаций в работе;
- 3) для мотивации к профессиональному развитию.

Наиболее предпочитаемые педагогами формы **профессионального развития на рабочем месте**: проектная работа; обучающая игра; исследование в действии; мастерская.

Наиболее предпочтительные формы **профессионального самообразования**: обмен мнениями с коллегами; чтение научно-педагогической литературы; наблюдение за работой коллег.

КАК В ШКОЛЕ ВЫСТРАИВАТЬ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ И КОММУНИКАТИВНУЮ СРЕДУ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ РАЗВИТИЮ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ И РЕАЛИЗАЦИИ РАЗЛИЧНЫХ КАРЬЕРНЫХ ТРАЕКТОРИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

По результатам исследования было показано, что когорты школ с высокой динамикой и низкой динамикой выбывания начинающих педагогов (молодых специалистов) отличаются друг от друга по следующему ряду значимых факторов (таблица 3).

Таблица 3 – Факторы организационной культуры ОО, значимые в плане выбывания молодых педагогов

Факторы эффективности организационной культуры ОО	Факторы, значимые по результатам проведенного исследования (индикаторы орг. культуры)	Утверждения, выражающие суть индикаторов
Вовлеченность	Расширение прав и возможностей сотрудников в организации	Педагогический коллектив нашей школы, как правило, активно участвует в принятии решений по важным вопросам функционирования и развития школы
Адаптивность	Обучаемость организации	У нас сложилась эффективная внутришкольная система профессионального развития, ориентированная на современные требования к образовательному процессу
Миссия	Стратегическое направление и намерение	У нашей школы есть стратегия развития, которая сообща выработана коллективом и понятна большинству коллег Цели моего личного профессионального развития соотносятся с обще-школьной стратегией. Я чувствую, что, работая над своим профессиональным развитием, вношу вклад в развитие школы

Миссия	Цели и задачи	У школы есть конкретные, достижимые, критериально описанные цели и задачи, на реализацию которых осознанно работает большинство коллектива
	Видение	Я обсуждаю с коллегами свое профессиональное будущее в контексте развития нашей школы

Выделенные в результате исследования значимые факторы развития организационной культуры школы стали основой для разработки рекомендаций руководителям образовательных организаций. Основная идея рекомендаций состоит в том, что, за счет управления изменениями в организационных процессах и коммуникативной среде, руководство образовательной организации может обеспечить возможность достижения положительной профессиональной идентичности и реализации различных карьерных траекторий каждому педагогическому работнику с учетом его профессиональных и возрастных особенностей.

Содержание рекомендаций представлено относительно каждого значимого фактора в таблицах 4–8.

Таблица 4 – Рекомендации относительно фактора «расширение прав и возможностей сотрудников в организации» (вовлеченность)

Содержание рекомендаций	Возможные формы и нормы организационной культуры	Возможные формы и нормы коммуникативной среды	Возможные способы оценки сформированности профессиональной идентичности
1. Определить направления повышения эффективности управления развитием образовательной организации посредством вовлечения педагогических работников через расширение их прав и возможностей в образовательной организации. 2. Обеспечить рост у педагогических работников лидерских компетенций,	1. Практико-ориентированные исследования, направленные на повышение эффективности управления развитием образовательной организации за счет расширения прав и возможностей педагогических работников. 2. Проектно-разработческие семинары с лидерами педагогического сообщества, направленные	1. Информационно-коммуникативные (онлайн и офлайн) сессии сценарирования возможных последствий от использования различных средств повышения эффективности управления развитием образовательной организации. 2. Нормы продуктивной профессиональной коммуникации, обеспечивающие достижение понимающего	1. Тестирование уровня владения педагогическими работниками нормативно-правовыми основами, содержащимися в документах, используемых для реализации инновационных практик программной организации развития образовательной организации. 2. Оценка динамики роста уровня лидерских компетенций у педагоги-

способствующих развитию у них положительной профессиональной идентичности и реализации различных карьерных траекторий

на выработку инновационных практик программной организации развития образовательной организации.

3. Индивидуальные консультации с педагогическими работниками по поводу роста лидерских компетенций, способствующих развитию у них положительной профессиональной идентичности и реализации различных карьерных траекторий.

4. Рефлексивные сессии с методическими объединениями, направленные на выявление проблемных зон инновационных практик программной организации развития образовательной организации

взаимодействия в процессах повышения эффективности управления развитием образовательной организации.

3. Нормы порождающей коммуникации в процессах повышения эффективности управления развитием образовательной организации.

4. Нормы образно-вдохновляющей коммуникации для презентации в профессиональных педагогических сообществах инновационных практик повышения эффективности управления развитием образовательной организации

ческих работников, способствующих развитию у них положительной профессиональной идентичности и реализации различных карьерных траекторий.

3. Рефлексивная оценка эффективности управления развитием образовательной организации посредством вовлечения педагогических работников через расширение их прав и возможностей в образовательной организации.

4. Ведение педагогическими работниками портфолио как эффективного средства осуществить самодиагностику способов развития положительной профессиональной идентичности и реализации собственных карьерных траекторий

Таблица 5 – Рекомендации относительно фактора «обучаемость организации» (адаптивность)

Содержание рекомендаций	Возможные формы и нормы организационной культуры	Возможные формы и нормы коммуникативной среды	Возможные способы оценки сформированности профессиональной идентичности
1. Определить общую направленность трансформации уклада образовательной орга-	1. Практико-ориентированные исследования, направленные на формирование современного	1. Информационно-коммуникативные (онлайн и офлайн) сессии сценирования возможных	1. Тестирование уровня владения педагогическими работниками нормативно-правовыми основа-

низации, выявить необходимость и особенности культивирования современных практик «обучающейся организации» для достижения необходимого уровня адаптивности образовательной организации.

2. Обеспечить рост у педагогических работников компетенций самообучения и взаимообучения, способствующих развитию у них положительной профессиональной идентичности и реализации различных карьерных траекторий

уклада образовательной организации.

2. Проектно-разработческие семинары с лидерами педагогического сообщества, направленные на выработку педагогическим коллективом образовательной организации программ сетевого взаимного обучения (самообучения).

3. Индивидуальные консультации с педагогическими работниками по оптимальному использованию возможностей сетевого взаимного обучения (самообучения) для развития положительной профессиональной идентичности и реализации собственных карьерных траекторий.

4. Рефлексивные сессии с методическими объединениями, направленные на выявление проблемных зон в практике сетевого взаимного обучения (самообучения)

последствий реализации программ сетевого взаимного обучения (самообучения).

2. Нормы продуктивной профессиональной коммуникации, обеспечивающие достижение понимающего взаимодействия в процессе сетевого взаимного обучения педагогических работников (самообучения).

3. Нормы порождающей коммуникации в процессе сетевого взаимного обучения педагогических работников (самообучения).

4. Нормы образно-вдохновляющей коммуникации для презентации в профессиональных педагогических сообществах различных практик сетевого взаимного обучения (самообучения)

ми, содержащимися в документах, используемых для реализации сетевого взаимного обучения (самообучения).

2. Оценка динамики уровня профессиональной компетентности педагогических работников для оказания им помощи по внесению изменений в программы сетевого взаимного обучения (самообучения).

3. Практика осуществления педагогическими работниками различных типов рефлексии развития собственной профессиональной деятельности в соответствии с результатами сетевого взаимного обучения (самообучения).

4. Ведение педагогическими работниками портфолио как средства самодиагностики способов развития положительной профессиональной идентичности и реализации карьерных траекторий в результате участия в программе сетевого взаимного обучения педагогических работников

**Таблица 6 – Рекомендации относительно фактора
«стратегическое направление и намерение» (миссия)**

Содержание рекомендаций	Возможные формы и нормы организационной культуры	Возможные формы и нормы коммуникативной среды	Возможные способы оценки сформированности профессиональной идентичности
1. Определить причину, смысл деятельности образовательной организации и на этой основе задать базовые схемы разработки и принятия педагогическим коллективом ценностно опосредованных и общественно значимых стратегических намерений и направлений ее развития. 2. Обеспечить рост у педагогических работников компетенций использования стратегических намерений и направлений развития образовательной организации для развития положительной профессиональной идентичности и реализации различных карьерных траекторий	1. Практико-ориентированные исследования, направленные на выявление ценностных предпочтений (ориентаций) школьного сообщества в отношении смысла деятельности образовательной организации. 2. Проектно-разработческие семинары с лидерами педагогического сообщества, направленные на выработку педагогическим коллективом образовательной организации ценностно опосредованных и общественно значимых стратегических намерений и направлений ее развития. 3. Индивидуальные консультации с педагогическими работниками по оптимальному использованию возможностей стратегических направлений развития образовательной организации.	1. Информационно-коммуникативные (онлайн и офлайн) сессии сценирования возможных последствий реализации стратегических намерений и направлений развития образовательной организации. 2. Нормы продуктивной профессиональной коммуникации для достижения понимающего взаимодействия при выработке стратегических намерений и направлений развития образовательной организации. 3. Нормы порождающей коммуникации в процессе формирования сетевых коопераций для коллективно-распределенной деятельности по реализации стратегических намерений и направлений развития образовательной организации.	1. Тестирование уровня владения педагогическими работниками нормативно-правовыми основами, содержащимися в документах, используемых для реализации стратегических намерений и направлений развития образовательной организации. 2. Оценка динамики уровня профессиональной компетенции педагогических работников для оказания им помощи по внесению изменений в собственную профессиональную деятельность. 3. Практика осуществления педагогическими работниками различных типов рефлексии собственной профессиональной деятельности в соответствии с принятыми стратегическими намерениями

4. Рефлексивные сессии с методическими объединениями, направленные на выявление проблемных зон в технологиях, способах осуществления профессиональной деятельности педагогическими работниками образовательной организации, препятствующих развитию положительной профессиональной идентичности и реализации собственных карьерных траекторий	4. Нормы образно-вдохновляющей коммуникации для презентации в профессиональных педагогических сообществах стратегических намерений и направлений развития образовательной организации	и направлениями развития образовательной организации. 4. Ведение педагогическими работниками портфолио как средства самодиагностики способов развития положительной профессиональной идентичности и реализации собственных карьерных траекторий в контексте стратегических намерений и направлений развития образовательной организации
---	---	--

Таблица 7 – Рекомендации относительно фактора «цели и задачи» (миссия)

Содержание рекомендаций	Возможные формы и нормы организационной культуры	Возможные формы и нормы коммуникативной среды	Возможные способы оценки сформированности профессиональной идентичности
1. Разработать и принять школьным педагогическим сообществом цели развития образовательной организации. 2. Обеспечить формирование педагогическими работниками задач развития профессиональной деятельности в соответствии с целями развития образовательной организации	1. Аналитические сессии для всего школьного сообщества, направленные на выработку целей развития образовательной организации, конкретизацию показателей ее реализации. 2. Плановые собеседования с педагогическими работниками по корректировке задач в личных планах профессионального раз-	1. Информационно-коммуникативные (онлайн и офлайн) сессии сценарирования возможных последствий реализации целей развития образовательной организации, задач развития профессиональной деятельности педагогическими работниками. 2. Нормы продуктивной профессиональной коммуникации	1. Тестирование уровня владения педагогическими работниками нормативно-правовыми основами, содержащимися в документах, используемых для реализации целей развития образовательной организации и задач развития профессиональной деятельности педагогическими работниками.

вития.

3. Индивидуальные консультации по запросу со стороны педагогических работников для конкретизации задач развития собственной профессиональной деятельности.

4. Рефлексивные сессии с методическими объединениями, направленные на выявление проблемных зон в технологиях и способах осуществления профессиональной деятельности педагогических работников ОО

для достижения понимающего взаимодействия при разработке и принятии целей развития образовательной организации, задач развития профессиональной деятельности педагогическими работниками.

3. Нормы порождающей коммуникации в процессе формирования сетевых коопераций для коллективно-распределенной деятельности по реализации целей развития образовательной организации, задач развития собственной профессиональной деятельности педагогическими работниками.

4. Нормы образно-вдохновляющей коммуникации для презентации в профессиональных педагогических сообществах целей развития образовательной организации и задач развития собственной профессиональной деятельности педагогическими работниками

2. Оценка динамики уровня профессиональной компетентности педагогических работников для оказания им помощи по внесению изменений в собственную профессиональную деятельность в соответствии с принятыми задачами ее развития в контексте целей развития образовательной организации.

3. Практика осуществления педагогическими работниками различных типов рефлексии собственной профессиональной деятельности в соответствии с принятыми задачами ее развития в контексте целей развития образовательной организации.

4. Ведение педагогическими работниками портфолио как эффективного средства самодиагностики реализации принятых задач развития собственной профессиональной деятельности в контексте целей развития образовательной организации

Таблица 8 - Рекомендации относительно фактора «видение» (миссия)

Содержание рекомендаций	Возможные формы и нормы организационной культуры	Возможные формы и нормы коммуникативной среды	Возможные способы оценки сформированности профессиональной идентичности
1. Разработать и принять школьным педагогическим сообществом общее видение осуществления профессиональной деятельности образовательной организацией в соответствии с нормативно-правовыми документами федерального, регионального, местного уровней и миссией образовательной организации. 2. Обеспечить разработку педагогическими работниками приоритетов собственной профессиональной деятельности в контексте общего видения осуществления профессиональной деятельности образовательной организацией	1. Аналитические сессии для всего школьного сообщества, направленные на конкретизацию общего видения осуществления профессиональной деятельности образовательной организацией. 2. Плановые собеседования с педагогическими работниками по корректировке ими приоритетов собственного профессионального развития. 3. Индивидуальные консультации по запросу со стороны педагогических работников для конкретизации приоритетов собственной профессиональной деятельности. 4. Рефлексивные сессии с методическими объединениями, направленные на выявление проблемных зон в технологиях и способах осуществления профессиональной деятельности педагогическими работниками образовательной организации	1. Информационно-коммуникативные (онлайн и офлайн) сессии сценарирования возможных последствий реализации приоритетов осуществления профессиональной деятельности педагогическими работниками в контексте миссии образовательной организации. 2. Нормы продуктивной профессиональной коммуникации для достижения понимающего взаимодействия при разработке и принятии миссии образовательной организации. 3. Нормы порождающей коммуникации в процессе формирования сетевых коопераций для коллективно-распределенной деятельности по реализации миссии образовательной организации.	1. Тестирование уровня владения педагогическими работниками нормативно-правовыми основами, содержащимися в документах, используемых для реализации миссии образовательной организации. 2. Оценка динамики уровня профессиональной компетентности педагогических работников в соответствии с приоритетами собственной профессиональной деятельности. 3. Практика осуществления педагогическими работниками различных типов рефлексии собственной профессиональной деятельности в контексте миссии образовательной организации. 4. Ведение педагогическими работниками портфолио как средства

4. Нормы образно-вдохновляющей коммуникации для презентации в профессиональных педагогических сообществах педагогическими работниками приоритетов собственной профессиональной деятельности

самодиагностики реализации приоритетов собственной профессиональной деятельности в контексте миссии образовательной организации

Говоря об организации коммуникативной среды школы, необходимо понимать, что в мире происходит стремительный неуправляемый рост различных языков – языков повседневности, языков науки, языков информационных технологий и других. Эта ситуация с новой силой актуализирует проблему понимания в коммуникации. А в школе эта проблема проявляется особенно остро.

Коммуникативная среда школы, способствующая развитию положительной профессиональной идентичности и реализации различных карьерных траекторий, наиболее продуктивно может быть выстроена посредством включения педагогов в специально организуемые в школе процессы понимания, принятия и действия:

- понимание выработанных мировым педагогическим сообществом принципиальных содержательных начал и основ современных технологий преподавания;
- принятие определенной индивидуальной позиции для освоения и использования современных технологий преподавания;
- действие по использованию современных технологий преподавания персонализированным (самобытным) способом.

Обеспечить это можно за счет связности формального, неформального и информального типов образования в коммуникативной среде школы и культивирования рефлексии⁴ во всех спонтанных и специально организованных образовательных ситуациях.

Культивирование рефлексии в школьной среде становится возможно, если среда обладает определенными характеристиками:

- **многопозиционностью** – взаимодействием всех участников образовательного процесса (педагогов, администрации, родителей, учеников, выпускников);
- **открытостью** – обсуждением и анализом всех значимых вопросов школьной жизни всеми активными участниками образовательного процесса;
- **саморазвитием среды** – выявлением и решением проблем образовательного процесса и школьной жизни;
- **гибкостью** – возможностью реализации образовательных запросов учеников и педагогов;
- **дружественностью** – поддержкой индивидуальных проявлений развития каждого члена школьного сообщества.

⁴ Белолуцкая А. К., Криштофик И. С., Мкртчян В. А. (2022) Особенности рефлексии педагогов: связь с личностными и профессиональными ценностными ориентациями // Образование и наука. 24(7). DOI: 10.17853/1994-5639-2022-7-160-190

Развитие субъектной позиции педагогического работника в плане управления индивидуальной профессиональной карьерой возможно благодаря рефлексии в школьной среде. Рефлексия является основным механизмом неформального образования в условиях коммуникации и взаимодействия различных позиций.

В школьной среде за счет поэтапного движения педагогического работника в рефлексивной логике: «осознание профессиональных затруднений – освоение необходимых развивающих средств – применение освоенных средств в практике – рефлексия достигнутого – гибкое изменение программы» складывается его индивидуальная траектория (или персонифицированная программа) профессионального развития.

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ТРАЕКТОРИЯ РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГА

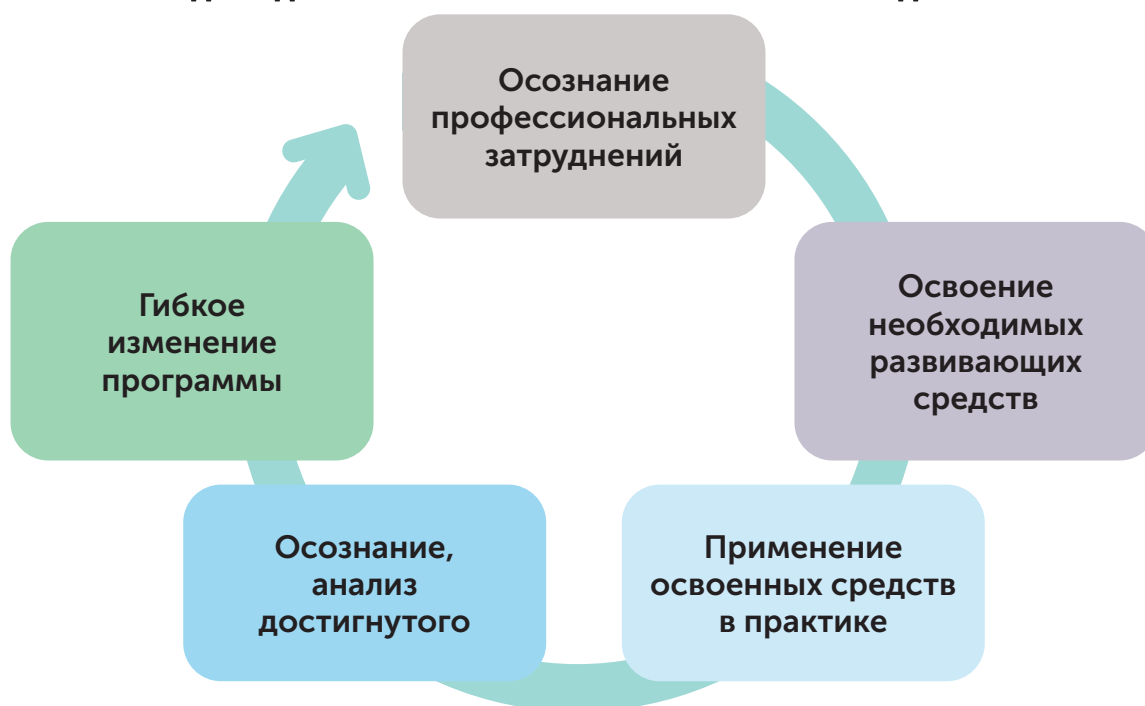


Рисунок 4 – Индивидуальная траектория развития педагога

Такая индивидуальная траектория развития, при всем разнообразии реальных ситуаций и персональных вариантов продвижения педагогов по своему профессиональному пути, все же может быть представлена как совокупность нескольких последовательных этапов, имеющих общий, универсальный характер (рисунок 4).

Этап осознания профессиональных затруднений. Педагог, сталкиваясь с ситуацией, вызывающей у него непонимание из-за отсутствия инструментов для разрешения конфликта, преодоления внутреннего дискомфорта, налаживания отношений с коллегами и другими участниками образовательного процесса, нуждается в обратной связи. Ему необходимо проговорить с кем-то, кто готов «отзеркалить» ситуацию, помочь проанализировать, что произошло, почему не получается справиться с этой ситуацией, что может помочь ее разрешить. Рефлексивное отношение к ситуации затруднения является основным механизмом неформального образования. Самые важные эффекты такой образовательной ситуации для педагога – осознанное отношение к своему профессиональному дефициту и возникновение определенной поисковой направленности.

Этап освоения необходимых развивающих средств. Что значит освоить новые необходимые инструменты? «Освоить» – значит сделать их своими. Для этого педагогу надо сначала найти необходимые средства. Где? И как понять, что то, что нашел, действительно является эффективным инструментом? Как затем сделать его своим? Пока не попробуешь применить новое средство у себя на практике, сложно дать объективную оценку его эффективности. И вообще, возможно ли? Требуется взгляд со стороны. Это значит, что механизм рефлексии начинает действовать при наличии обратной связи. Коммуникативный характер освоения новых средств требует партнерского диалога с коллегами. Педагогам необходимо сначала проводить совместное проектирование занятий (учебных ситуаций) с применением новых инструментов. А затем осуществлять пробное действие с осваиваемыми инструментами в режиме педагогического эксперимента (action research): локальное применение, наблюдение за собой, анализ результатов.

Этап применения освоенных средств в практике. Активное включение всех освоенных средств в свою повседневную школьную практику. И обязательное обсуждение нюансов с коллегами: что получается, а что – нет; почему не получается, как можно взглянуть по-другому на ситуацию и т. д.

Этап осознания, анализа достигнутого. На каждом этапе требуется параллельный анализ достигнутых результатов. Это необходимо делать, пока новые инструменты не станут привычными и для самого педагога, и для всех участников ситуаций, в которых они применяются.

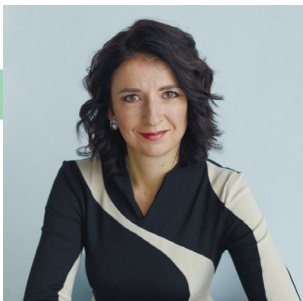
Но когда это произойдет, новые инструменты для педагога станут привычными, ему стоит осмыслить, в чем же заключается уникальность его нового сложившегося способа работы. Самым лучшим средством для такого осмысления служит создание письменного текста, например научной статьи или эссе. Также это может быть и публичное выступление, основанное на результатах своего опыта, например сообщение на семинаре, конференции, участие в конкурсе и т. п.

Этап гибкого изменения траектории саморазвития. Развитие педагога, его профессиональной субъектности никогда не прекращается, оно носит циклический характер. Педагогическая рефлексия, набрав силу и ускорение, ведет педагога к новым вершинам профессионализма. И чем выше поднимается педагог, тем шире его горизонты. Появляется новое видение, новые интересы и потребности. И это становится для него ориентиром в построении карьеры и драйвером движения по профессиональной траектории.

Но это не значит, что на данном этапе все происходит само собой. Рефлексия – это осознанное интеллектуально-волевое действие, которое тоже следует совершенствовать.

Таким образом, если в школьной среде созданы условия для того, чтобы педагог, осознанно меняясь в процессе преодоления профессиональных затруднений, наращивал свою субъектность, у него появляется возможность целенаправленно выстраивать собственную профессиональную траекторию.

АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



Белопуцкая Анастасия Кирилловна

заведующая лабораторией оценки профессиональных компетенций и развития взрослых НИИ УГО МГПУ



Блинов Геннадий Николаевич

старший преподаватель дирекции образовательных программ ГАОУ ВО МГПУ



Деянов Максим Александрович

младший научный сотрудник лаборатории оценки профессиональных компетенций и развития взрослых НИИ УГО МГПУ



Криштофик Ирина Сергеевна

ведущий научный сотрудник лаборатории оценки профессиональных компетенций и развития взрослых НИИ УГО МГПУ

НАШИ ИССЛЕДОВАНИЯ



Дайджесты с результатами исследований ученых МГПУ по актуальным социальным проблемам города и горожан, а также по вопросам обучения и развития детей представлены в разделе «Библиотека» на научно-просветительском портале PRIZMA. Все материалы доступны для скачивания.

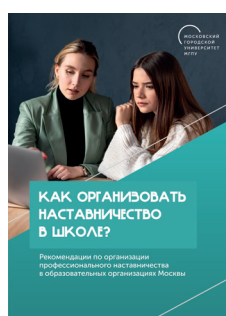
О преимуществах использования искусственного интеллекта в школе



Результаты исследования: почему педагоги осторожны с ИИ и какие перспективы он открывает

Асонова Е. А., Сененко О. В.,
Борусяк Л. Ф.

Как организовать наставничество в школе?



Рекомендации для руководителей образовательных организаций, наставников и молодых педагогов по организации профессионального наставничества в образовательной организации

Белолуцкая А. К., Головина А. В.,
Гурин Г. Г., Жабина Н. Г.,
Криштофик И. С., Щербакова Т. В.,
Деянов М. А.

Портрет начинающего педагога московской школы



Исследование эмоционального благополучия московских дошкольников в рамках удовлетворения запроса населения в получении качественных образовательных услуг дошкольного образования

Белолуцкая А. К., Жабина Н. Г.,
Гурин Г. Г., Головина А. В.,
Гринько И. А., Криштофик И. С.,
Мкртчян В. А., Щербакова Т. В.

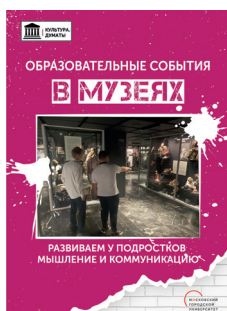
Как развивать культуру образовательных отношений: советы экспертов



Практические пошаговые рекомендации для педагогов, родителей и администрации школ

Миронова А. В., Коновалов А. Ю.,
Нехорошева Е. В., Касаткина Д. А.,
Авраменко В. Г.

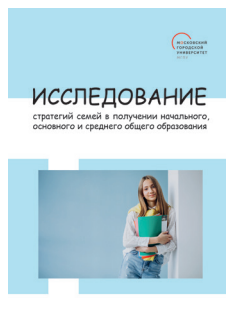
Больше чем просто музей: как получить максимум образовательных эффектов



Результаты исследования по проектам «Разработка и апробация модели проведения просветительских мероприятий в системе общего образования г. Москвы в партнерстве с учрежд. культуры» и «Разработка и апробация инструментов музейной коммуникации на основе методологии «умный музей»

Белолуцкая А. К., Жабина Н. Г.,
Гурин Г. Г., Головина А. В.,
Гринько И. А., Криштофик И. С.,
Мкртчян В. А., Щербакова Т. В.,
Ушакова Е. Г.

Обучение детей: образовательные стратегии в большом городе



Исследование стратегий семей в получении начального, основного и среднего общего образования

Вачкова С. Н., Климов И. А.,
Миронова А. В., Нехорошева Е. В.,
Салахова В. Б., Суменкова Ю. И.,
Федоровская М. Н., Яшина И. А.

РАБОТАЕМ С ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ И КОММУНИКАТИВНОЙ СРЕДОЙ ШКОЛЫ

Организационная культура и коммуникативная среда
школы, способствующие развитию положительной
профессиональной идентичности и реализации различных
карьерных траекторий педагогических работников

Методические рекомендации руководителям
образовательных организаций

РЕКОМЕНДОВАНО К ПЕЧАТИ УЧЕНЫМ СОВЕТОМ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО
ИНСТИТУТА УРБАНИСТИКИ И ГЛОБАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГАОУ ВО МГПУ

Московский городской педагогический университет
Россия, Москва, ул. Панфёрова, д. 14.
research.info@mgpu.ru
+7 (499) 132 35 09

Дизайн и вёрстка:
Дымкова О. А.

Некоммерческое партнерство «Авторский Клуб»
109052, г. Москва, ул. Нижегородская, д. 104, корп. 3.
info@author-club.org, www.author-club.org

Электронное издание.

Подписано в печать 21.11.2024 г. Формат 60х90/8.
Усл. печ. л. 4,5.

В дайджесте представлены методические рекомендации руководителям образовательных организаций по выстраиванию организационной культуры и коммуникативной среды школы, способствующих развитию положительной профессиональной идентичности и реализации различных карьерных траекторий педагогических работников. Рекомендации разработаны на основе результатов научно-исследовательских проектов, проведенных в период с 2022 по 2024 год: исследование особенностей развития карьеры и профессиональных траекторий начинающих педагогов в образовательных организациях города Москвы; исследование особенностей организационной культуры и характера коммуникативной среды в образовательных организациях с различной динамикой выбывания педагогических работников; анализ роли формального, неформального, информального образования в плане профессионального самоопределения и построения карьерных траекторий педагогических работников с разным стажем работы.

Материалы публикации адресованы руководителям, представителям администрации и педагогическим работникам образовательных организаций. Материалы подготовлены в рамках государственного задания «Профессиональное самоопределение и построение карьерных траекторий педагогических работников в условиях различных организационных культур образовательных организаций Москвы» (в рамках государственной работы «Организационное и информационное сопровождение деятельности организаций и их работников»).