УДК 371.4
DOI: 10.18384/2310-7219-2021-2-27-41

РЕСУРСЫ ФОРСАЙТ-ВОСПИТАНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Сморчкова В. П.[1], Кузнецов А. Н.[2], Сологуб С. С.[3]

[1] Московский государственный областной университет
1414014, Московская обл., г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, д. 24, Российская Федерация

[2] Институт управления образованием Российской академии образования
101000, г. Москва, ул. Жуковского, д. 16, помещ. 4, Российская Федерация

[3] МБОУ «Гимназия № 8» Городского округа Коломна Московской области
140411, Московская обл., г. Коломна, ул. Леваневского, д. 8, Российская Федерация

Аннотация

Цель. Теоретически и практически обосновать целесообразность применения ресурсов форсайт-воспитания в стратегическом развитии общеобразовательной организации.

Процедура и методы. В исследовании использованы теоретические методы: анализ и обобщение научно-методической литературы, гипотетический метод, SWOT-анализ – метод ситуационного анализа и стратегического планирования, моделирование; эмпирические: педагогическое наблюдение, педагогический эксперимент; методы статистического анализа.

Результаты. На основе выявления сущности феномена форсайта, его функциональных механизмов, содержательных аспектов и, главное, воспитательного потенциала в исследовании доказана востребованность ресурсов форсайт-воспитания в целях стратегического развития общеобразовательной организации в условиях неопределённости и трансформации общества. На основе форсайт-технологии была разработана модель управления кадровыми ресурсами, играющими ведущую роль в стратегическом развитии общеобразовательной организации.

Теоретическая и/или практическая значимость. Результаты исследования вносят вклад в теорию форсайт-воспитания за счёт расширения и дополнения теоретического знания ресурсным подходом, а также могут быть применимы в разработке дорожной карты стратегического развития общеобразовательной организации в условиях постоянных изменений.

Ключевые слова: форсайт, форсайт-воспитание, общеобразовательная организация, ресурсы, стратегическое прогнозирование

RESOURCES OF FORESIGHT EDUCATION IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF A SECONDARY EDUCATION ORGANIZATION

V. Smorchkova[1], A. Kuznetsov[2], S. Sologub[3]

[1]Moscow Region State University
24 Very Voloshinoy ul., Mytishchi 141014, Moscow region, Russian Federation

[2]Institute of Education Management of the Russian Academy of Education, Russian Federation
room 4, 16 Zhukovskogo ul., Moscow, 101000, Russian Federation

[3]MBOU «Gymnasium No. 8», Kolomna City District, Moscow Region
8 Levanevskogo ul., Kolomna, Moscow Region, 140411, Russian Federation

© CC BY Сморчкова В. П., Кузнецов А. Н., Сологуб С. С., 2021.

Abstract

Aim. Theoretically and practically justify the expediency of using the resources of foresight education in the strategic development of a secondary education organization.

Methodology. The study uses theoretical methods: analysis and generalization of scientific and methodological literature, hypothetical method, SWOT analysis – method of situational analysis and strategic planning, modeling; empirical methods: pedagogical observation, pedagogical experiment; methods of statistical analysis.

Results. Based on the identification of the essence of the phenomenon of foresight, its functional mechanisms, content aspects and, most importantly, educational potential, the study proves the demand for the resources of foresight education for the strategic development of a secondary education organization in conditions of uncertainty and transformation of the society. Based on the foresight technology, a model for managing human resources that play a leading role in the strategic development of a econdary education organization was developed.

Research implications. The results of the research contribute to the theory of foresight education by expanding and supplementing theoretical knowledge with the resource approach, and can also be applied in the development of a roadmap for the strategic development of a secondary education organization in conditions of constant changes.

Keywords: foresight, foresight-education, secondary education organization, resources, strategic forecasting

Введение

В современном быстро меняющемся мире повышаются требования к общеобразовательной организации. Результаты деятельности общеобразовательной организации становятся частью общей оценки индивидом качественных параметров среды его жизнедеятельности [6]. Необходимо не только передавать знания как инструмента жизнедеятельности человека, но, в первую очередь, воспитывать поколение будущего. В соответствии с положениями указов Президента Российской Федерации от 07 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» необходимо создание условий для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности, что предусматривает совершенствование воспитательной работы в образовательных организациях.

Приоритеты развития образовательных систем закреплены в Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 г. В качестве одной из групп основных механизмов реализации Стратегии определены кадровые механизмы, включая «развитие кадрового потенциала в части воспитательной компетентности педагогических и других работников…; подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников образования и других социальных сфер деятельности с детьми в целях обеспечения соответствия их профессиональной компетентности вызовам современного общества и задачам Стратегии»[1].

Именно воспитание провозглашается стратегическим национальным приоритетом. По словам министра просвещения Сергея Кравцова, роль воспитания становится решающей: «Образование – это не обучение и воспитание, а воспитание и обучение. По закону воспитание стоит на первом месте». Данное положение зафиксировано в Федеральном законе от 31.07.2020 № 304-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “Об образовании в Российской Федерации” по вопро-

[1] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.05.2015 № 996-р. «Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 г.» [Электронный ресурс]. URL: https://demo.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=180402#017333468670601881.

сам воспитания обучающихся», который вступает в силу с 1 сентября 2021 г.

Члены рабочей группы Минобрнауки России по подготовке предложений в рамках данного закона – авторы методических рекомендаций по разработке примерной программы воспитания и календарного плана воспитательной работы для системы высшего образования подчёркивают, что воспитание необходимо рассматривать как стратегический общенациональный приоритет, требующий консолидации усилий различных институтов гражданского общества. Они определяют, что в основе управления воспитательной системой должна лежать «созидательная, социально-направленная деятельность, имеющая в своём осевом основании опору на стратегические ценности». В контексте ресурсного подхода авторы поясняют, что «ресурсный подход к управлению системой воспитательной работы и обеспечению реализации рабочей программы воспитания в ООВО предусматривает строгое соответствие целей совершенствования воспитательной деятельности наличествующим и необходимым ресурсам», а именно, «Ресурсное обеспечение реализации рабочей программы воспитания в ООВО включает следующие его *виды*: нормативно-правовое обеспечение; кадровое обеспечение; финансовое обеспечение; информационное обеспечение; научно-методическое и учебно-методическое обеспечение; материально-техническое обеспечение и др.» [11, с. 137–138].

Обеспечить качественное образование и, как следствие, высокий уровень жизни, может только образовательная организация, эффективно использующая имеющиеся у нее ресурсы, что напрямую связано с применяемыми в процессе образовательной деятельности технологиями и уровнем сформированности компетенций у всех субъектов образовательной деятельности. Между тем и учителя, и обучающиеся, и их родители / законные представители находятся в ситуации тотальной неопределённости. Родители опасаются упустить возможность среди всего спектра перспектив, которые предоставляет будущее, и ищут лучшего для своих детей, но в чём оно будет проявлено, однозначно ответить не могут. Обучающиеся боятся выбора, свои ошибки они считают фатальными, поэтому не хотят выходить из «зоны комфорта» и отказываются от выбора как такового.

Исследования, проведённые Сбербанком совместно с агентством Validata в 2016 г., доказывают, что современная молодёжь живёт с коротким горизонтом планирования, боится «обычной жизни», но вместе с тем хочет стабильности и определённости, считая свободу выбора не помощью, а затруднением. «Идеальное будущее – это если я понял, что не ошибся с выбором», – ответил один из респондентов[1].

В этих обстоятельствах педагогам ещё сложнее. Общая аксиологическая проблема видения будущего в современном обществе усугубляется в личности педагога профессиональными детерминантами. Внешняя заданность результата, к которому должны стремиться педагог и общеобразовательная организация в целом (рейтинги учителей, рейтинги школ и т. д.), приходит в противоречие с потребностями и ожиданиями родителей и обучающихся, которые всё чаще не согласны с государственной рамкой образования и воспитания. Получается, что учитель и общеобразовательная организация находятся «между двух огней», а точнее, трёх: государством, родителем и обучающимся. Сама же система образования, зачастую выполняя дисциплинарную функцию, становится дисфункциональной во многих аспектах.

Очевидно, что профессиональному сообществу нужны механизмы выхода из «педагогической неопределённости» в аспектах формирования ценностей под-

[1] Сбербанк изучил современную молодежь [Электронный ресурс]. URL https://www.banki.ru/news/lenta/?id=9603392 (дата обращения: 23.02.2021).

растающего поколения, готовности и способностей решать возникающие проблемы в сложных комплексных ситуациях [2], справляться с экзистенциальными вызовами и кризисами.

Одним из таких механизмов является применение форсайта (от англ. *foresight* – 'взгляд в будущее') как системного инструмента формирования будущего. *Цель форсайта* – на основе современных научных разработок и технологий улавливать тенденции будущего мира и создавать различные его варианты. В этом контексте система образования имеет самые большие потенциальные возможности воздействия на будущее, образ которого начинается с воспитания подрастающего поколения, именно поэтому появляется необходимость рассмотреть возможности форсайт-воспитания с точки зрения эффективности стратегического развития общеобразовательной организации, находящейся в состоянии «опережающих перемен», вызванных как внешними, так и внутренними факторами.

В этой связи В. Е. Цибульниковой подчёркивается, что опережающий подход в управлении образовательными системами «реализуется за счёт определения стратегических приоритетов развития, разработки мероприятий по достижению конкурентных преимуществ и оперативного "встраивания" этих мероприятий в реальные процессы образовательной организации. Данный подход позволяет реагировать не на сбои, а на их предвестники. Это возможно, если разрабатываются детальные планы действий и прогнозируются изменения условий деятельности» [12, с. 159].

Теоретическая база исследования

Теоретической базой исследования послужили работы отечественных авторов, изучавших возможности ресурсного подхода и технологии форсайта в общеобразовательной организации. Родоначальником изучения ресурсного подхода как инструмента развития общеобразовательной организации стал В. М. Лизинский [6].

С позиций ресурсного подхода рассматривались проблемы организации образовательного процесса в работах Т. А. Цецорина. В статьях М. П. Нечаева исследовался воспитывающий потенциал образовательной среды школы. Автор определил его как совокупность наличных средств воспитывающей среды, её резервов и возможностей; в качестве компонентов воспитывающего потенциала исследователь выделил социальный, духовный и материальный [7].

Сегодня возможности воспитания в свете ресурсного подхода подробно рассматривает в своих исследованиях Л. И. Клочкова, по мнению которой ресурсный подход в развитии воспитания предполагает реализацию совокупности новых смыслов воспитания, профессиональных и организационных уникальных компетенций субъектов воспитательной деятельности, технологий опережающего управления и информационного обеспечения для достижения эффектов воспитания и социализации школьников [5].

Результаты исследования в сфере теории и практики воспитания в реалиях современного российского общества авторского коллектива Института стратегии развития образования Российской академии образования (ИСРО РАО) (Л. В. Алиева, Г. Ю. Беляев, Д. В. Григорьев, И. Д. Демакова, И. С. Парфенова, Н. Л. Селиванова, П. В. Степанов, И. В. Степанова, М. В. Шакурова) представлены в рамках научного проекта «Изменяющаяся теория воспитания: проблемы и перспективы развития» (2017 г.). Исследователями отмечается, что «усложнение общей ситуации развития общества в обстановке поиска инновационных векторов его развития, недостаточная скоординированность исследований в области воспитания, недостаточное обобщение передового опыта образовательных учреждений в этой сфере привело к вееру проблем в теории

и практике воспитания» [4, с. 4]. Среди множества подобных проблем можно выделить определение инновационности в сфере воспитания и введение инноваций в воспитательный процесс. Авторы делают вывод, что сам процесс воспитания, являясь важнейшим управленческим ресурсом, играет значительную роль в стратегическом развитии образования.

В целом же проблемы воспитания в ситуациях неопределённости, форсайт-воспитания в условиях «опережающих перемен» только начинают исследоваться на методологическом уровне. Данному вопросу уделяют внимание в своих работах А. И. Газизова, А. Н. Панфилов, В. М. Панфилова [8], И. Ю. Рыжухина [9], В. П. Сморчкова и Н. Н. Шевелёва [10]. Практического опыта применения форсайт-технологий в реальной деятельности общеобразовательных организаций крайне мало, чаще всего форсайт применяется в учебной деятельности старшей школы.

Под понятием «форсайт» в данном исследовании будет пониматься новая технология предвидения, посредством которой ведётся обсуждение предполагаемых изменений в будущем, иначе говоря, осуществляется предвидение новых явлений и процессов, вызревающих в сегодняшней деятельности [13].

Инновационность форсайта заключается в синтезе его ключевых элементов: планировании, основанном на анализе, в ходе которого устанавливаются взаимосвязи в знаниях и принятых решениях, проектирующих образ желаемого будущего. В современном динамично развивающемся обществе именно выбор установок, принципов, определение перспектив будущего и вызывают большую проблему. В связи с этим форсайт обладает мощным воспитательным потенциалом.

Воспитание как процесс формирования и развития личности ребёнка через создание благоприятных условий должно быть ориентировано на будущее, содержащее в себе многообразие возможностей выбора, форм и способов взаимодействия субъектов, непредсказуемость результатов. Форсайт-воспитание способно дать ребёнку инструменты для активной социализации, научить не бояться выбора и его последствий. Развитие ребёнка при предоставлении ему широкого поля возможностей позволит ему лучше понять себя, поверить в свои силы, развить субъектную позицию. При этом важно подчеркнуть, что необходимо избавиться от негативного восприятия понятия «неопределённость» и перейти к пониманию неопределённости как пространства выбора возможностей. Именно такое ценностное понимание будущего демонстрирует форсайт.

Базовые принципы форсайта исходят из понимания вариативности будущего, его неопределённости, и вместе с тем веры в человека, в его способность прогнозировать, прикладывать усилия к тому «завтра», которое он хочет увидеть. Задача форсайта – не предсказать будущее, а совместными усилиями коллективной работы, с учётом всех факторов, влияющих на ситуацию, договориться о том, каким оно будет.

А. А. Гретченко выделяет следующие базовые воспитательные принципы форсайта: вовлечённость в проект, активная коммуникация и согласие всех участников, способность к концентрации в долгосрочном периоде, системность процесса на основании критического осмысления информации и эффективная координация, предполагающая учёт взаимовлияния различных аспектов деятельности друг на друга [3].

При разработке стратегического развития общеобразовательной организацией форсайт-технология как работа с индивидуальной и коллективной осознанностью в зоне целеполагания применима во взаимодействии и с обучающимися, и со взрослыми. Совместная деятельность, учителей, родителей и обучающихся при создании проекта будущего общеобразовательной организа-

ции обладает большим воспитательным потенциалом, так как позволяет объединить разные поколения, согласовать интересы всех субъектов, почувствовать личную ответственность за коллективное решение. Форсайт-сессии, круглые столы, экспертные панели, разработка сценариев будущего и много другое будет интересным и полезным в организации воспитательной работы. Форсайт в воспитании формирует ответственность за своё будущее, показывает возможный путь его создания.

В рамках данной технологии становится возможным обдумывать будущее (исследовать и прогнозировать его), спорить о нём, «очерчивать» его (создавать образ желаемого будущего, определять возможное будущее, создавать стратегии его достижения). В отличие от традиционного прогнозирования, технология форсайта является проактивной по отношению к будущим событиям. Это означает, что авторы и участники форсайта не просто оценивают вероятности и риски возникновения тех или иных условий, а проектируют свою текущую деятельность таким образом, чтобы увеличить вероятность желаемых событий, усилить положительные и погасить отрицательные тренды.

В проектировании форсайта активно разрабатываются новые технологические решения, а главное – будущее визуализируется. В педагогической практике форсайт всё активнее обогащается методическими приёмами. Основа технологии форсайта: совместная работа участников на карте времени; работа не с текстами, а с образами, схемами, ментальными картами и др. Будущее перестаёт быть пугающим для молодого поколения. Создаётся дорожная карта – визуальный образ совместного будущего, включающий тренды, события, точки принятия решений, этапы планирования. Всем субъектам воспитательной деятельности предлагается реальный план конструирования возможного, не стихийного, будущего. Уже на этапе целеполагания предоставляется возможность выбрать необходимые ресурсы для достижения планируемого будущего, предположить их эффективность, провести анализ и корректировку, исключив заведомо неэффективные варианты.

При реализация форсайт-технологии особого внимания заслуживает проблема «человеческого фактора» – готовности педагогов действовать в системе «опережающих перемен». Для этого необходимо формирование форсайт-компетенций на базе ключевых компетенций: креативности, коммуникации, коллаборации, критического мышления не только у учащихся, но и у учителей. Форсайт-компетенция учителя – интегративное многоуровневое личностно-профессиональное образование, которое определяет способность и готовность к прогнозированию своего профессионально-педагогического будущего как деятельность исследовательско-рефлексивного характера, направленную на трансформацию собственной профессиональной деятельности [8].

По мнению исследователей, особыми форсайт-компетенциями являются: способности почувствовать возможности и угрозы, способность выбрать определённую возможность, способность реконфигурировать существующие ресурсы с целью достижения желаемого результата (умение осмыслять будущие перемены) [1]. Все они эффективны в единстве, отсутствие одного из них разрушает форсайт. Развивать форсайт-компетенции педагогов, являющихся важнейшим кадровым ресурсом воспитания, жизненно необходимо для общеобразовательной организации. От развития умения взрослого осмысливать будущие перемены и правильно анализировать их, принимать перемены и работать в пространстве свободы возможностей, понимая, что даже самые «опасные» из них несут функцию развития, если они правильно осмыслены и если их потенциал использован в

продуктивных целях, зависят процессы успешной социализации ребёнка в современных условиях и эффективной деятельности общеобразовательной организации.

Прежде, чем учитель станет воспитателем «будущего», для него самого необходимо создать условия, в которых он сможет развить «чувствительность к переменам» и умение выделять и осмысливать «маркеры перемен»: перемен позитивных, способствующих стратегическому развитию общеобразовательной организации, и перемен негативных, препятствующих этому процессу. Уровень развития форсайт-компетенций педагогов будет определять готовность организации быстро реагировать на вызовы времени, разрабатывать и реализовывать стратегию развития организации в ситуации неопределённости.

С учетом выявленных задач была разработана модель управления кадровыми ресурсами с использованием форсайт-технологии, которая предполагает согласование интересов педагога и интересов организации в целом, вовлечение педагога в управление организацией посредством формулировки стратегии деятельности как организации в целом, так и отдельно педагога для достижения эффективности и удовлетворённости от своей профессиональной деятельности (рис. 1). Применение форсайт-технологии позволяет педагогу выйти из ситуации «педагогической неопределённости», развить форсайт-компетенции, сформировать эффективные инструменты целенаправленного влияния на родителей и форсайт-воспитание обучающегося в условиях быстроменяющегося мира.

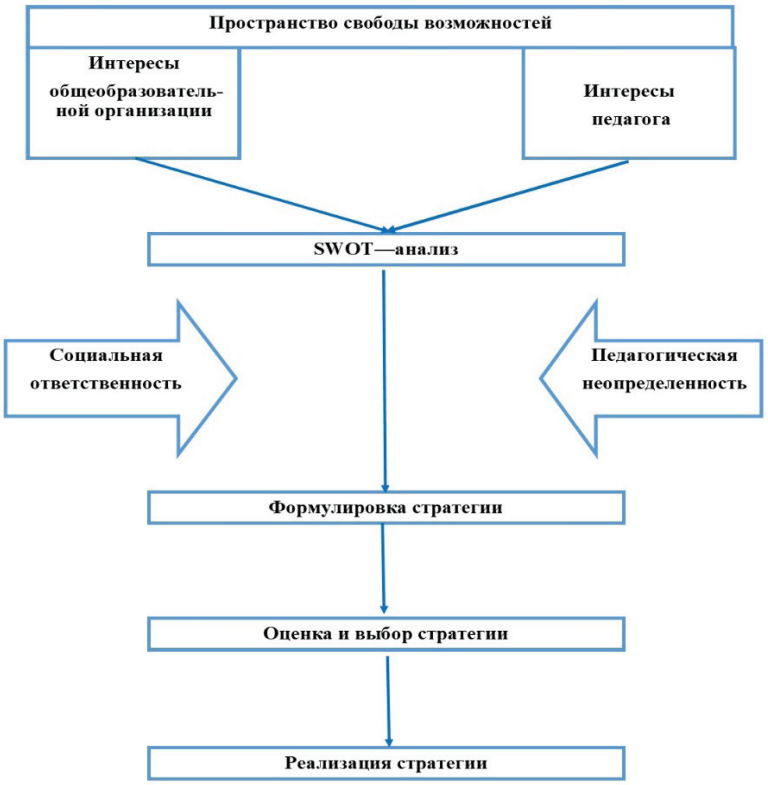

Рис. 1 / Fig. 1. Модель управления кадровыми ресурсами с использованием форсайт-технологи / Human resource management model using foresight technologies

Эксперимент

Перед описанием эксперимента подчеркнём, что представленная ниже опытно-экспериментальная работа представляет собой только начало исследования заявленной нами проблемы, которая требует дальнейшей разработки в поле вызовов будущего. Эффективность модели проверялась в рамках организации форсайт-сессий с учителями, учащимися и родителями, в ходе которых разрабатывалась программа развития общеобразовательной организации. Одним из направлений программы стало развитие кадрового потенциала, играющего существенную роль в форсайт-воспитании в условиях динамично меняющегося общества.

В основе оценки кадрового ресурса лежала диагностика профессиональных компетенций педагогов. В настоящее время разработано много диагностик уровня развития компетенций педагогов. Часть из них представлена в качестве онлайн-программ удалённого анкетирования либо в виде онлайн-кейсов, модель решение которых позволяет сделать вывод об уровне развития как базовых, так и ключевых компетенций учителя.

Для получения первичной информации об уровне сформированности ключевых педагогических компетенций из массива онлайн-программ: «Фоксфорд»[1], «ФГОС-соответствие.рф»[2], Демоверсия теста Института развития образования Санкт-Петербурга[3], «Педэксперт. Всероссийские тесты для педагогов»[4], «Я Учитель» – была выбрана методика оценки компетенций на основе кейсов, предложенная компанией «Яндекс» в рамках программы развития педагогов «Я Учитель»[5].

Для анализа учителям предлагались 24 кейса на 20–30 минут, содержащие ситуации, которые могли бы произойти с любым педагогом на уроке, во внеурочной деятельности вне зависимости от преподаваемого предмета. Каждый кейс – это проблема, которую должен решить педагог, используя имеющиеся у него ресурсы, владея педагогическими технологиями. Особенность данной методики в том, что она носит интегративный характер, проверяет работу компетенций в комплексе, исключает заведомо правильные, ожидаемые ответы и сориентирована прежде всего на опыт самого педагога. Работа проводилась онлайн в системе «Яндекс – Я Учитель» в ноябре 2020 г. Программа предоставляет результаты только участнику, поэтому мы обратились к коллегам за помощью. Для них была создана онлайн гугл-форма, в которую они анонимно занесли информацию по итогам решения кейсов, что позволило использовать данные для стартового выявления имеющихся у коллег дефицитов, а также правильно организовать работу круглого стола в рамках научно-методического совета гимназии.

В удалённом опросе приняли участие 49 педагогов МБОУ «Гимназия № 8». Они анонимно занесли свои результаты по следующим направлениям, выделенным в методике «Я Учитель»: ориентация учителя на результат при обучении, анализ своих действий, развитие учащихся, индивидуальный подход, сотрудничество с коллегами, атмосфера в классе. Особенность педагогического коллектива гимназии в том, что он достаточно опытный и возрастной. Педагогов, которые могут быть отнесены к молодым специалистам, – 6 человек (12%). Подавляющее большинство – это педагоги со стажем работы

[1] Фоксфорд [Электронный ресурс]. URL: https://foxford.ru/teachers/tsibulnikova-viktoriya-evgenievna (дата обращения: 23.02.2021).

[2] 16. ФГОС-соответствие.рф. URL: https://xn----dtbabmbu7bba4abelcbv.xn--p1ai (дата обращения: 23.02.2021).

[3] Институт развития образования Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. URL: https://irospb.ru/att-test (дата обращения: 23.02.2021).

[4] Всероссийские тесты для педагогов [Электронный ресурс]. URL: https://pedexpert.ru/ (дата обращения: 23.02.2021).

[5] Я Учитель [Электронный ресурс]. URL: https://education.yandex.ru/uchitel/intensiv2/test/start-2 (дата обращения: 23.02.2021).

свыше 10 лет – 37 человек (76%), только 7 педагогических работников со стажем работы от 5 до 10 лет (рис. 2).

Из результатов диагностики видно, что уровень развития компетенций учителей по представленным направлениям меняется в зависимости от стажа работы. Формирование компетенций учителя – сугубо индивидуальная проблема, так как при её решении необходимо учитывать персональные затруднения, личностные особенности педагогов. Проводя стартовую диагностику, в данном случае мы смогли выявить тренды: стремление педагогов к анализу своей деятельности с опытом не снижается, а, наоборот, растёт.

Учитель оценивает вероятности и риски возникновения тех или иных образовательных событий в образовательной организации или в классе, тем самым проектирует свою текущую профессиональную деятельность. Но здесь, как показали результаты, возникает другая проблема: не всегда опытный, рефлексирующий учитель может увидеть позитивные тренды в профессиональной деятельности, увеличить вероятность наступления желаемых образовательных событий и предупредить усиление нежелательных, отрицательных трендов. Чем опытнее становится учитель, тем выше его ориентация на результат. Спад в данном показателе, отмечаемый у учителей со стажем от 25 лет и старше, связан с профессиональной деформацией, когда педагог с большим опытом работы, высшей квалификационной категории, имеющий ведомственные знания и награды, уверен в высоком качестве знаний, которые он передаёт своими ученикам. Данный показатель важен и в другом аспекте. Учителя с опытом работы от 5 до 10 лет в погоне за качественным результатом оставляют без должного внимания воспитательный контекст, в частности, отношения, которые складываются между детьми в классе на уроках или после них.

Опасной является тенденция, которая наблюдается у опытных учителей в аспекте развития навыков кооперации. Каждый молодой педагог в гимназии имеет опытного наставника, ему оказывают персональное сопровождение при вхождении в профессию, поэтому сотрудничество с коллегами у молодых педагогов развито лучше. Однако с увеличением стажа потребность в кооперации, в обмене опытом, как видно из ответов учителей, снижается. Чем опытнее становится учитель, тем меньше у него желания

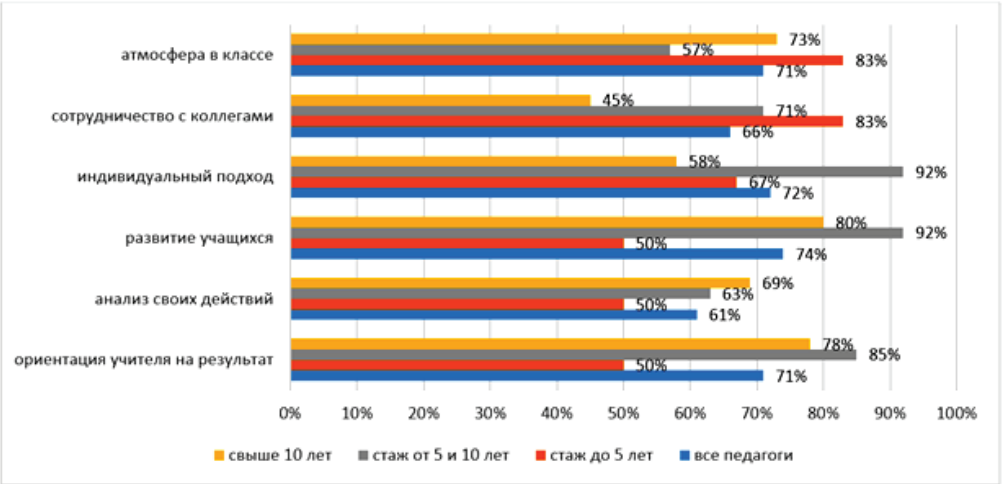

Рис. 2 / Fig. 2. Результаты тестирования компетенций учителей в онлайн-системе «Я Учитель» / Results of testing teachers' competencies in the online system "I am a Teacher"

трансформировать свою профессиональную деятельность под условия будущего.

Результаты данного исследования и выводы экспертов круглого стола были представлены на педагогическом совете в декабре 2020 г., проведённом в виде форсайт-сессии, целью которой было разработать прогнозную карту будущего общеобразовательной организации, исходя из выявленных дефицитов. Этапы сессии включали в себя: постановку задач, их интерпретацию, принятие их вариативности, оценку имеющихся ресурсов, оценку рисков, выявление профилей изменений, определение направлений развития, сопоставление результатов с условиями поставленных задач.

В результате форсайт-сессии был разработан SWOT-анализ, позволяющий выявить возможности и угрозы, которые могут возникнуть при изменении состояния внешней среды, а также сильные и слабые стороны (внутренние компетенции), связанные с изменениями внутренней среды и компетенций субъектов образовательной деятельности МБОУ «Гимназия № 8». SWOT-анализ показал факторы, оказывающие влияние на дальнейшее развитие объекта исследования (в данном случае МБОУ «Гимназия № 8»), а также внутренние факторы, способствующие, либо препятствующие будущему развитию (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

SWOT-анализ МБОУ «Гимназия № 8» / SWOT analysis of MBOU “Gymnasium No. 8”

S – сильные стороны	**W – слабые стороны**
➢ Высокопрофессиональный педагогический коллектив (84% учителей с вкк); ➢ двадцатилетний опыт профильного обучения (технологический и социально-гуманитарный профиль); ➢ современная материально-техническая база	✓ мотивационные барьеры педагогов; ✓ смена ценностных ориентиров: от процента качества знаний к уровню развития функциональной грамотности обучающихся; ✓ обучение в две смены
O – возможности	**T – угрозы**
✓ сотрудничество с вузами (стажировочная площадка МГОУ с 2017 г.; договоры о сотрудничестве с ГСГУ); ✓ региональная площадка РДШ с 2017 г.; ✓ коллаборация педагогов; ✓ повышение квалификации педагогических работников (курсы, стажировки, профессиональные конкурсы); ✓ диссеминация педагогического опыта; ✓ финансово подкреплённая программа тьюторского сопровождения молодых педагогов	✓ смена поколений педагогов; ✓ высокая плотность нагрузки педагогов; ✓ неприятие ценностей форсайта в обучении и воспитании

Результаты SWOT-анализа позволили выявить направления развития кадрового потенциала общеобразовательной организации во взаимосвязи развития всей системы в целом (табл. 2).

Таблица 2 / Table 2

Направления развития кадрового потенциала общеобразовательной организации / Directions of the personnel potential development in a secondary education organization

Основные проблемы	Основные причины	Направления изменений
Качество материально-технической базы	Высокая загруженность кабинетов, нехватка ресурсов для проектной деятельности	Строительство пристроя к гимназии, оснащение новым оборудованием, использование базы социальных партнёров
Методическая реализация учебно-воспитательного процесса	Низкий уровень индивидуализации образовательной среды	Адаптивность и динамичность учебного плана, эволюция образовательных программ, совершенствование технологий образовательного процесса (активное обучение); мониторинг уровня сформированности профессиональных компетенций педагогов
Мотивация педагогов	Профессиональная деформация, выгорание, низкая мотивация к профессиональному совершенствованию	Развитие высокого уровня организационной культуры, формирование мотивационной среды для работы сотрудников, психологическое сопровождение педагогов, формирование форсайт-компетенций
Мотивация обучающихся	Отсутствие самостоятельности и инициативности, инфантильность	Психологическое сопровождение, профориентационная работа, совершенствование работы с одарёнными детьми в рамках социального партнёрства
Контроль оценка результатов	Несоответствие контрольно-оценочной деятельности требованиям международных сопоставительных исследований	Модернизация системы контроля и оценки, формирующее оценивание

Основу программы развития общеобразовательной организации составил план возможного будущего как стратегии развития общеобразовательной организации, принятый и одобренный участниками форсайт-сессии (табл. 3).

Полученные в ходе форсайт-сессии педагогов материалы были представлены для обсуждения в рамках круглых столов учащимся и родителям гимназии. Реализация форсайт-технологии в работе с педагогами, обучающимися и родителями позволила разработать концепцию стратегии развития общеобразовательной организации с учётом интересов всех субъектов, с учётом рисков и возможностей, с отбором конкретных инструментов для эффективной деятельности, в том числе в сфере форсайт-воспитания.

Дискуссия

Как будут использоваться на практике ресурсы форсайт-воспитания в контексте стратегического развития общеобразовательной организации? В настоящее время точный прогноз сделать достаточно сложно в силу различных факторов. Значительное влияние на стратегическое прогнозирование оказала пандемия COVID-19, которая создала большую неопределённость относительно будущего образования. Вместе с тем необходимо

Таблица 3 / Table 3

Результаты реализации стратегии развития форсайт-сессии / Results of the implementation of the foresight session development strategy

Образовательные результаты	Качество жизни участников образовательного процесса	Развитие педагогического коллектива	Развитие системных характеристик
Ключевые компетенции	Учебная мотивация, навыки будущего, здоровье учащихся и педагогов	Сплочённость, организованность, нацеленность на совершенствование, готовность к решению проблем в образовательной деятельности	Открытая, личностно ориентированная организационная культура
Социальные результаты	Удовлетворение результатами деятельности	Открытость к сотрудничеству и взаимодействию	Позитивное восприятие стейкхольдерами
Обобщённые показатели результата работы гимназии	Профессиональное развитие учителей; высокий уровень качества знаний и профессиональное самоопределение выпускников	Высокое качество результатов профессиональной деятельности (ВсОШ, ВПР, НИКО, ОГЭ, ЕГЭ)	Единство подсистем, эффективность деятельности системы

осознание происходящих изменений и значимости форсайт-воспитания в условиях неопределённости будущего, а также готовности к жизнедеятельности в этом будущем.

Выводы

Ресурсы форсайт-воспитания в стратегическом развитии общеобразовательной организации достаточно обширны, они прослеживаются как на уровне отдельного педагога, так и на уровне всей образовательной организации. Использование форсайт-технологии в воспитательном процессе позволит опытным педагогам и учителям, входящим в профессию, увидеть возможные риски, смоделировать свой образ желаемого профессионального будущего и будущего своих учеников, сориентироваться в некоторой последовательности действий в контексте этого будущего. Форсайт стимулирует новые виды связей, наращивает новые знания, учит консенсусу. Возрастает открытость к новшествам, формируются креативные идеи, инновационное мышление и образ действия.

На уровне общеобразовательной организации устанавливаются горизонтальные и вертикальные связи, формируются личностно ориентированная организационная культура, демократический стиль управления, рациональное доверие. Создаются механизмы создания и приращения новых знаний, опыта применения новых технологий, возрастает качество взаимодействия между членами коллектива, усиливается инновационная активность, повышается степень лояльности педагогических работников. Новая мотивация побуждает организацию взаимодействовать с педагогическими вузами, педагогов – активнее делиться имеющимся опытом, не бояться будущего, быть готовыми к его наступлению.

Таким образом, ресурсы форсайт-воспитания как технологии и как форсайт-компетенций могут быть реализованы в прогнозировании стратегического раз-

вития общеобразовательной организации, что позволит приблизиться к достижению национальных целей и решению стратегических задачах развития Российской Федерации в аспекте совершенствования сферы воспитания.

Статья поступила в редакцию 12.03.2021

ЛИТЕРАТУРА

1. Арпентьева М. Р. Динамические способности руководителей образовательной организации // Экономика, управление, общество: история и современность: материалы XV Всероссийской научно-практической конференции. Хабаровск: Дальневосточный институт управления, 2017. С. 50–60.
2. Воспитание в условиях неопределенности: материалы научно-практической интернет-конференция с международным участием / под ред. М. Р. Мирошкиной, Е. Б. Евладовой, С. В. Лобынцевой. М.: Институт изучения детства, семьи и воспитания РАО, 2019. 156 с.
3. Гретченко А. А. Форсайт как инновационный инструмент прогнозирования и реализации научных и технологических приоритетов // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. М. Ф. Решетнева. 2010. № 1 (27). С. 154–159.
4. Изменяющаяся теория воспитания: проблемы и перспективы развития: монография / под ред. Н. Л. Селивановой, П. В. Степанова. М.: Педагогический поиск, 2017. 108 с.
5. Клочкова Л. И. Реализация идей ресурсного подхода в развитии воспитания школьников: к вопросу о системе понятий // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 3. С. 1–8.
6. Лизинский В. М. Ресурсный подход в управлении развитием школы. М.: Педагогический поиск, 2006. 160 с.
7. Нечаев М. П. Концепция развития воспитывающего потенциала образовательной среды школы // Педагогическое образование и наука. 2011. № 10. С. 42–47.
8. Панфилова В. М., Панфилов А. Н., Газизова А. И. Формирование форсат-компетенций будущего учителя // Современные наукоёмкие технологии. 2019. № 7. С. 210–214.
9. Рыжухина И. Ю. Модерация форсайт-сессии: как работать с дизай-мышлением в группе // Современные тенденции развития науки и технологий. 2017. № 6–7. С. 122–126.
10. Сморчкова В. П., Шевелёва Н. Н. Форсайт в стратегии развития системы дополнительного образования педагогов // Современное дополнительное профессиональное педагогическое образование. 2017. Т. 3. № 4 (13). С. 63–70.
11. Управление системой воспитательной работы в образовательной организации высшего образования: учебно-методическое пособие для организаторов воспитательной деятельности и профессорско-преподавательского состава системы высшего образования России / Е. А. Певцова, В. Е. Цибульникова, М. В. Николаев, А. С. Зинченко. М.: ИИУ МГОУ, 2021. 208 с.
12. Цибульникова В. Е. Истоки и перспективы развития опережающего управления образовательными системами // Современное образование: состояние и перспективы: материалы II Международной научно-практической конференции. Ульяновск: Ульяновский государственный педагогический университет имени И. Н. Ульянова, 2012. С. 8–13.
13. Шевченко Е. В., Стукач В. Ф., Третьяк В. П. Форсайт: методология, практика исследований: монография. Омск: ЛИТЕРА, 2017. 163 с.

REFERENCES

1. Arpent'eva M. R. [The dynamic abilities of the leaders of the educational organization]. In: *Ekonomika, upravlenie, obshchestvo: istoriya i sovremennost': materialy XV Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Economy, management, society: history and modernity: materials of the XV All-Russian Scientific and Practical Conference]. Khabarovsk, Dal'nevostochnyi institut upravleniya Publ., 2017, pp. 50–60.
2. Miroshkina M. R., Evladova E. B., Lobyntseva S. V., eds. *Vospitanie v usloviyakh neopredelennosti: materialy nauchno-prakticheskoi internet-konferentsiya s mezhdunarodnym uchastiem* [Education in the face of uncertainty: materials of a scientific and practical Internet conference with international participation]. Moscow, Institut izucheniya detstva, sem'i i vospitaniya RAO Publ., 2019. 156 p.
3. Gretchenko A. A. [Foresight as an innovative tool for forecasting and implementing scientific and

technological priorities]. In: *Vestnik Sibirskogo gosudarstvennogo aerokosmicheskogo universiteta im. M. F. Reshetneva* [Bulletin of the Siberian State Aerospace University. M. F. Reshetneva], 2010, no. 1 (27), pp. 154–159.
4. Selivanova N. L., Stepanova P. V., eds. *Izmenyayushchayasya teoriya vospitaniya: problemy i perspektivy razvitiya* [Changing theory of education: problems and development prospects]. Moscow, Pedagogicheskii poisk Publ., 2017. 108 p.
5. Klochkova L. I. [Implementation of the ideas of the resource approach in the development of education of schoolchildren: to the question of the system of concepts]. In: *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern problems of science and education], 2014, no. 3, pp. 1–8.
6. Lizinsky V. M. Resursnyi podkhod v upravlenii razvitiem shkoly [Resource approach in managing school development]. Moscow, NOU Tsentr «Pedagogicheskii poisk» Publ., 2006, 160 p.
7. Nechaev M. P. [The concept of developing the upbringing potential of the educational environment of the school]. In: *Pedagogicheskoe obrazovanie i nauka* [Pedagogical education and science], 2011, no. 10, pp. 42–47.
8. Panfilova V. M., Panfilov A. N., Gazizova A. I. [Formation of forsat competencies of the future teacher]. In: *Sovremennye naukoemkie tekhnologii* [Modern high technologies], 2019, no. 7, pp. 210–214.
9. Ryzhukhina I. Yu. [Foresight session moderation: how to work with design thinking in a group]. In: *Sovremennye tendentsii razvitiya nauki i tekhnologii* [Modern trends in the development of science and technology], 2017, no. 6–7, pp. 122–126.
10. Smorchkova V. P., Sheveleva N. N. [Foresight in the development strategy of the system of continuing education for teachers]. In: *Sovremennoe dopolnitel'noe professional'noe pedagogicheskoe obrazovanie* [Modern additional professional pedagogical education], 2017, vol. 3, no. 4 (13), pp. 63–70.
11. Pevtsova E. A., Tsibulnikova V. E., Nikolaev M. V., Zinchenko A. S. *Upravlenie sistemoi vospitatel'noi raboty v obrazovatel'noi organizatsii vysshego obrazovaniya: uchebno-metodicheskoe posobie dlya organizatorov vospitatel'noi deyatel'nosti i professorsko-prepodavatel'skogo sostava sistemy vysshego obrazovaniya Rossii* [Management of the system of educational work in the educational organization of higher education: a teaching aid for organizers of educational activities and the teaching staff of the higher education system in Russia]. Moscow, IIU MGOU Publ., 2021. 208 p.
12. Tsibulnikova V. E. [The origins and prospects for the development of advanced management of educational systems]. In: *Sovremennoe obrazovanie: sostoyanie i perspektivy: materialy II Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Modern education: state and prospects: materials of the II International scientific-practical conference]. Ulyanovsk, Ul'yanovskii gosudarstvennyi pedagogicheskii universitet imeni I. N. Ul'yanova Publ., 2012, pp. 8–13.
13. Shevchenko E. V., Stukach V. F., Tret'yak V. P. *Forsait: metodologiya, praktika issledovanii* [Foresight: Methodology, Research Practice]. Omsk, LITERA Publ., 2017. 163 p.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Сморчкова Валентина Петровна – доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры педагогики Московского государственного областного университета;
e-mail: valenta-sm@rambler.ru

Кузнецов Андрей Николаевич – кандидат педагогических наук, доцент, руководитель Центра управления образовательными системами Института управления образованием Российской академии образования, заместитель директора по научной работе;
e-mail: kuznetsov@iuorao.ru

Сологуб Светлана Сергеевна – директор МБОУ «Гимназия № 8» Городского округа Коломна Московской области;
e-mail: alex301-76@mail.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Valentina P. Smorchkova – Dr. Sci. (Pedagogy), Assoc. Prof., Prof. of the Department of Pedagogy of the Moscow State Regional University;
e-mail: valenta-sm@rambler.ru

Andrey N. Kuznetsov – Cand. Sci. (Education), Assoc. Prof., Head of the Center for Management of Educational Systems of the Institute of Education Management of the Russian Academy of Education, Deputy Director for Research;
e-mail: kuznetsov@iuorao.ru

Svetlana S. Sologub – Director of MBOU "Gymnasium No. 8" of the Kolomna City District, Moscow region;
e-mail: alex301-76@mail.ru

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Сморчкова В. П., Кузнецов А. Н., Сологуб С. С. Ресурсы форсайт-воспитания в стратегическом развитии общеобразовательной организации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Педагогика. 2021. № 2. С. 27–41.
DOI: 10.18384/2310-7219-2021-2-27-41

FOR CITATION

Smorchkova V. P., Kuznetsov A. N., Sologub S. S. Resources of foresight education in the strategic development of a general education organization. In: *Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Pedagogics,* 2021, no. 2, pp. 27–41.
DOI: 10.18384/2310-7219-2021-2-27-41